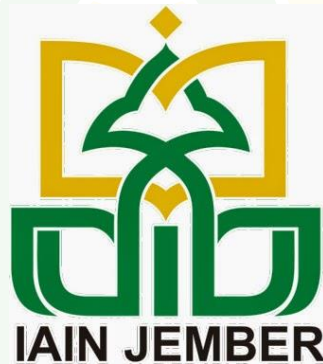


**KEPEMIMPINAN KIAI
DALAM RESOLUSI KONFLIK PESANTREN
DENGAN MASYARAKAT
(Studi Multisitus di Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan
Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan)**

DISERTASI

Promotor
Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd

Co Promotor
Dr. H. Aminullah, M.Ag



Oleh:
HAYA
NIM: 0841915005

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**

2019

**KEPEMIMPINAN KIAI
DALAM RESOLUSI KONFLIK PESANTREN
DENGAN MASYARAKAT
(Studi Multisitus di Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan
Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memeroleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Promotor

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd

Co Promotor

Dr. H. Aminullah, M.Ag



Oleh:
HAYA

NIM: 0841915005

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2019**

PENGESAHAN

Disertasi berjudul:

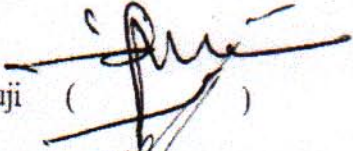



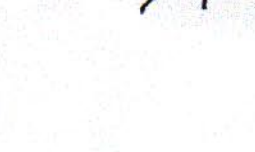


“KEPEMIMPINAN KIAI DALAM RESOLUSI KONFLIK PESANTREN DENGAN MASYARAKAT”;

yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Haya
NIM : 0841915005
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam;

telah diujikan dan dipertahankan di hadapan sidang Ujian Terbuka Disertasi pada Program Doktor IAIN Jember, tanggal 17 Mei 2019.

Dewan Penguji:

1. Prof. Dr.H. Abd. Halim Soebahar, MA. Ketua Penguji ()
2. Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si. Penguji Utama ()
3. Prof. Dr.H. Miftah Arifin, M.Ag. Penguji ()
4. Dr. H. Wawan Juandi, M.Ag Penguji ()
5. Dr. H. Imam Syafi'i, M.Pd Penguji ()
6. Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridha, M.Pd. Promotor/Penguji ()
7. Dr. H. Aminullah, M.Ag. Co-Promotor/Penguji ()



Mengetahui:

Direktori Pascasarjana

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.

NIP. 19610104 198703 1 006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

SURAT KETERANGAN
Nomor: B-373/In.20/2/PP.00.9/03/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas terhadap naskah Disertasi

Nama : HAYA
NIM : 0841915005
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Doktor (S3)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	SIMILARITAS	BATAS TOLERANSI
Bab I (Pendahuluan)	5 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	19 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	25 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	7 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	8 %	20 %
Bab VI (Penutup)	4 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh Ujian Tertutup Disertasi.

Jember, 1 Maret 2019

a.n. Direktur,
Wakil Direktur



Moch. Imam Machfudi
Moch. Imam Machfudi

UCAPAN TERIMA KASIH

Al-hamdulillah peneliti dapat menyelesaikan disertasi berjudul **“Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat Studi Multisitus Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan”** telah melalui telaah secara sungguh-sungguh dan mendalam.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof Dr. H. Babun Suharto, MM., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember dan segenap jajaran pimpinan Wakil Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember.
2. Direktur Program Pascasarjana segenap civitas akademika Program Doktor Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember terutama Bapak Direktur yakni Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA., beserta Wakil Direktur, yaitu Bapak Dr. H. Aminullah, M.Ag dan segenap pengelola yang telah memberikan fasilitas dan sarana dalam penyelesaian disertasi ini.
3. Tim Penguji yang telah memberikan kritikan, masukan, saran dan arahan demi kesempurnaan hasil penelitian ini.
4. Promotor, yaitu Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd., dan Dr. H. Aminullah, M.Ag.
5. Para dosen Program Doktor Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember yang telah membimbing peneliti menyelesaikan studi di Institut Agama Islam Negeri Jember.
6. Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng (KH. Amar Ma'ruf) dan Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani (KH. Ketut Imaduddin Djamal).

7. Para narasumber penelitian yang memperkaya informasi dan data penelitian ini.
8. Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Istiqlal Buleleng Bali yang telah memberikan semangat bagi penyempurnaan penelitian ini.
9. Secara khusus, peneliti amat berterima-kasih dan memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Istri terkasih Rosalinda dan Anak-Anakku tersayang yaitu: Miharul Faiq dan Dzakiyya Faiqotul Attasila yang memberi motivasi dan istiqamah dalam menyelesaikan karya ini.

Buleleng, 17 Mei 2019

Penulis,

HAYA



ABSTRAK

Haya, 2019. *KEPEMIMPINAN KIAI DALAM RESOLUSI KONFLIK PESANTREN DENGAN MASYARAKAT (Studi Multi Situs Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan)*. Disertasi. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.
Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd.
Co Promotor: Dr. H. Aminullah, M.Ag.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kiai, Resolusi Konflik

Studi ini membahas kepemimpinan kiai dalam kaitannya dengan konflik pondok pesantren dan masyarakat di Bali dengan situs penelitian di Pesantren Istiqlal Buleleng dan Bali Bina Insani Tabanan. Kepemimpinan kiai mengalami problematika ketika dikaitkan dengan masyarakat yang dinamis, karena perilaku kiai dituntut harus sesuai dengan kebutuhan mereka. Kenyataan tersebut menimbulkan dilema bagi kiai dalam mewujudkan peran dan fungsinya yang kompleks sebagai pengasuh pesantren dan sekaligus tokoh panutan masyarakat. Dengan demikian, fenomena konflik di Bali tidak bisa lepas dari hubungan pesantren dan masyarakat.

Penelitian ini fokus pada tiga masalah pokok yaitu: 1) Bagaimana tindakan kiai dalam menangani konflik horizontal antara muslim dan non muslim di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani? 2) Bagaimana strategi kiai dalam mencegah konflik horizontal kepada warga Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani? 3) Bagaimana resolusi konflik pesantren dengan masyarakat di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani? Penelitian ini memiliki tiga tujuan, yakni: 1) Menemukan tindakan kiai dalam menangani konflik horizontal antara muslim dan non muslim di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani? 2) Menemukan Strategi kiai dalam mencegah konflik horizontal kepada warga Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani? 3) Menemukan resolusi konflik pesantren dengan masyarakat di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani?

Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan dan gaya manajemen konflik yang mencakup dua unsur yaitu gaya vertikal *asertiveness* dan gaya horizontal konflik meliputi lima aspek yakni kompetisi, menghindar, kompromi, kolaborasi, dan akomodatif. Metode penelitian menggunakan kualitatif dengan desain studi multisitus. Situs yang diteliti adalah dua pondok pesantren di Bali yaitu Istiqlal dan Bali Bina Insani. Teknik penggalan data menggunakan teknik *indepth interview*, *participant observation* dan studi dokumen.

Temuan penelitian ini adalah kepemimpinan resolusi konflik, yaitu tindakan koersif, strategi preventif dan resolusi konflik antara pesantren dengan masyarakat. Unsur-unsur kepemimpinan resolusi konflik terdiri dari tindakan Kiai kuratif, strategi Kiai preventif dan resolusi konflik. Aspek kepemimpinan resolusi konflik mencakup Bimbingan Kiai, Prakarsa Kiai, Toleransi, agen perdamaian, pemberian akses, membangun jejaring, dan spiritualitas.

ABSTRACT

Haya, 2019. *KIAI LEADERSHIP IN PESANTREN CONFLICT RESOLUTION WITH THE COMMUNITY (Multy Site Study in Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng And Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan)*. Thesis. Doctoral Degree of Islamic Education of Management. Postgraduate State Institute of Islamic Studies Jember.

Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd.

Co Promotor: Dr. H. Aminullah, M.Ag.

Keywords : Kiai Leadership, Conflict Resolution

This study discusses the kiai's leadership in relation to the conflicts of Islamic boarding schools and communities in Bali with research sites in the Buleleng and Bali Bina Insani Istiqlal Islamic Boarding Schools in Tabanan. The kiai leadership experiences problems when it is associated with a dynamic society, because the kiai's behavior is demanded to be in accordance with their needs. This fact creates a dilemma for the kiai in realizing their complex roles and functions as caregivers of pesantren and at the same time community role models. Thus, the phenomenon of conflict in Bali cannot be separated from the relationship between pesantren and the community.

This research focused on three principal issues, namely: 1) How the actions of kiai in dealing with horizontal conflicts between muslims and non-muslims in the islamic Boarding school Istiqlal and Boarding school Bali Bina Insani? 2) How the strategy kiai in preventing the conflict to the citizens of the Boarding school Istiqlal and Boarding school Bali Bina Insani? 3) How conflict resolution boarding school with the community in schools Istiqlal and Boarding school Bali Bina Insani? This research has three objectives, namely; 1) Find action kiai in dealing with the conflict horizontal between Muslim and a Muslim in Boarding school Istiqlal and Boarding school Bali Bina Insani? 2) Find Strategi kiai in preventing conflict horizontal to residents Boarding school Istiqlal and Boarding school Bali Bina Insani? 3) Find resolution of conflict Boarding school with people in Boarding school Istiqlal and Boarding school Bali Bina Insani?

This research uses leadership theory and conflict management style which includes two elements, namely vertical style of asertiveness and horizontal style of conflict covering five aspects, namely competition, avoidance, compromise, collaboration, and accommodating. The research method uses qualitative design with multisite study. The sites studied were two Islamic boarding schools in Bali, namely Istiqlal and Bali Bina Insani. The technique of extracting data uses independent interview techniques, participant observation and document study.

The findings of this research is leadership conflict resolution, namely coercive measures, preventive strategies and conflict resolution among boarding schools

with the community. The elements of leadership conflict resolution consists of the action of Kiai curative, strategy Kiai preventive and conflict resolution. Aspects of leadership conflict resolution include the Guidance of Kiai, the Initiative of the Kiai, Tolerance, peace agents, granting access, build networks, and spirituality.



حيا، ٢٠١٩. قيادة كياهي في حل الصراع بين باسنترين والمجتمع (دراسة في باسنترين إستقلال ببوليلينج وباسنترين بالي بينا إنساني بتابانان) رسالة الدكتور، قسم إدارة التربية الإسلامية بكلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية بجمبار.

المشرف: الأستاذ الدكتور محمد حسن الرضا، الماجستير.

المشرف المساعد: الدكتور أمين الله، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: قيادة كياهي، حل الصراع.

إن هذه الدراسة تبحث عن قيادة كياهي وعلاقتها بصراع الباسنترين والمجتمع في بالي بموقعي البحث في باسنترين إستقلال ببوليلينج وباسنترين بالي بينا إنساني بتابانان. تواجه قيادة كياهي المشاكل حينما ترتبط بمجتمع ديناميكي، لأن سلوك كياهي يُطلب منه أن يكون موافقاً لاحتياجاتهم. وهذه الظاهرة تؤدي إلى المعقدة في تحقيق دور كياهي ووظيفته الشاملة كمدير باسنترين وكالشخصية المثالية للمجتمع. وبذلك فإن ظاهرة الصراع في بالي لا تنفصل عن علاقة باسنترين بالمجتمع.

تركز هذا البحث في ثلاث مسائل أساسية، وهي: (١) ما هي الخطوة التي قام بها كياهي في علاج الصراع الأفقي بين المسلم وغير المسلم في باسنترين إستقلال وبسنترين بالي بينا إنساني؟. (٢) ما هي استراتيجية كياهي في منع الصراع الأفقي نحو المجتمع في باسنترين إستقلال وبسنترين بالي بينا إنساني؟. (٣) كيف حل الصراع بين باسنترين والمجتمع في باسنترين إستقلال وبسنترين بالي بينا إنساني؟. وأهداف هذا البحث هي: (١) اكتشاف الخطوة التي قام بها كياهي في علاج الصراع الأفقي بين المسلم وغير المسلم في باسنترين إستقلال وبسنترين بالي بينا إنساني. (٢) اكتشاف استراتيجية كياهي في منع الصراع الأفقي نحو المجتمع في باسنترين إستقلال وبسنترين بالي بينا إنساني. (٣) اكتشاف حل الصراع بين باسنترين والمجتمع في باسنترين إستقلال وبسنترين بالي بينا إنساني

استخدم هذا البحث نظرية القيادة ونمط إدارة الصراع التي تتضمن عنصرين، وهما نمط الحزم العمودي والصراع الأفقي بخمسة جوانب، وهيا المنافسة، والتجنب، والتوفيق، والتعاون، والاستيعاب. واستخدم هذا البحث المنهج الكيفي بتصميم دراسة متعددة

المواقع. والمواقع المبحوث في بالي باسنترين إستقلال وباسنترين بالي بينا إنساني. وفي جمع البيانات استخدم الباحث أسلوب المقابلة العميقة، والملاحظة المشتركة، ودراسة الوثائق. ونتائج هذا البحث هي قيادة حل الصراع وهي العمل القسري، والإستراتيجية الوقائية، وحل الصراع بين باسنترين والمجتمع. وعناصر قيادة حل الصراع تشمل على عمل كياهي العلاجي، واستراتيجية كياهي الوقائية، وحل الصراع. وجوانب قيادة حل الصراع تشمل على توجيه كياهي، ومبادرة كياهي، والتسامح، ووكلاء السلام، وإعطاء الوصول، وبناء الشبكات، والروحانية.



DAFTAR ISI

Lembar judul	i
Lembar cover dalam.....	ii
Nota Persetujuan	iii
Pernyataan Keaslian	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Abstraks	vi
Daftar isi.....	vii
Daftar tabel.....	viii
Transliterasi	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	17
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian.....	18
E. Definisi Istilah	20
F. Sistematika Pembahasan	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	26
A. Penelitian Terdahulu	26
B. Kepemimpinan	34
1. Pengertian Kepemimpinan	34

2. Praktik Kepemimpinan	37
3. Gaya Kepemimpinan	42
4. Fungsi-fungsi Kepemimpinan	67
C. Manajemen Konflik Pesantren	71
1. Konflik Organisasional	77
2. Menyelesaikan Konflik	78
3. Gaya Manajemen Konflik	80
4. Implikasi Penyelesaian Konflik	86
5. Proses Manajemen Konflik	90
6. Manejemen Konflik di Lembaga Pendidikan	94
D. Kepemimpinan dalam Resolusi Konflik Pesantren.....	96
E. Kerangka Konseptual.....	100
BAB III METODE PENELITIAN.....	104
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	104
B. Lokasi Penelitian	107
C. Data dan sumber data	126
D. Teknik pengumpulan data	127
E. Teknik Pengolahan Data.....	131
F. Teknik Analisis Data.....	132
G. Kebenaran Hasil Penelitian	135

BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISI.....	138
A. Tindakan Kiai Dalam Menangani Konflik Horizontal.....	138
1. Konflik Horizontal Muslim Dan Non Muslim	138
2. Upaya Kuratif di Pondok Pesantren Istiqlal.....	153
3. Upaya Kuratif Pondok Pesantren Bali Bina Insani.....	165
B. Strategi Kiai Dalam Mencegah Konflik Horizontal.....	175
1. Upaya Preventif di Pondok Pesantren Istiqlal.....	175
2. Upaya Preventif Pembiasaan	179
3. Upaya Preventif di Pondok Pesantren Bali Bina Insani.....	185
4. Upaya Preventif Kurikulum Toleransi	194
C. Resolusi Konflik Pesantren Dengan Masyarakat	195
1. Inisiatif Kiai dalam Menawarkan Resolusi Konflik	196
2. Penerapan Nilai-nilai Islam dan Sferitualitas.....	209
D. Matrik Data Penelitian	223
 BAB V ANALISIS DATA DAN IMPLIKASI TEMUAN	 227
A. Analisis Data	227
1. Tindakan Kuratif Konflik.....	227
a. Bimbingan Penanganan Konflik	228
b. Prakarsa Membangun Kepercayaan Masyarakat	249
2. Strategi Preventif Konflik	259
a. Kearifan Lokal.....	260
b. Pesantren Toleran.....	262

3. Kepemimpinan Resolusi Konflik.....	265
1. Inisiatif Menawarkan Resolusi Konflik	266
2. Penerapkan Nilai-Nilai Islam dan Speritualitas Dalam Resulasi Konflik	271
B. Diskusi Pembahasan Temuan.....	280
1. Tahapan Negosiasi dan Mediasi	282
a. Bimbingan	284
b. Prakarsa	285
2. Tahapan Dialog.....	287
a. Kearifan Lokal.....	287
b. Pesantren Toleran.....	288
3. Tahapan Feace Building	291
a. Menjadi Agen Pedamaian	291
b. Membangun Jejaring	293
c. Memberikan Akses	295
d. Spiritualitas	297
C. Implikasi Teoritis	299
D. Proposisi penelitian	309
BAB VI PENUTUP	312
A. Kesimpulan	312
B. Saran Dan Rekomendasi	313
C. Keterbatasan Penelitian	314

DAFTAR PUSTAKA 316

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1. .1 Perkembangan Pondok pesantren di Bali.....	2
Tabel 1. .2 Perkembangan Pesantren dan jumlah Santri	2
Tabel 1. .3 Perkembangan Jumlah Santri.....	3
Gambar 1..1 Kerangka Konseptual Teoritik Penelitian	22
Gambar 2..1 Dinamika Teori Kepemimpinan.....	31
Tabel 2..3 Teori Kepemimpinan Spritual.....	50
Tabel 2..4 Jenis- Jenis Kepemimpinan.....	52
Gambar 2.1 Gaya Manajemen Konflik	71
Tabel 2. 2 Gaya Manajemen Konflik.....	73
Tabel 4.1 Data Pesantren Di Bali	100
Gambar 4.1 Pondok Pesantren Istiqlal	124
Gambar 4.2 Kegiatan Santunan Anak Yatim Piatu.....	127
Gambar 4.3 Model Asrama Pondok Pesantren Istiqlal	128
Gambar 4.4 Statistik Santri Pondok Pesantren Istiqlal	134
Gambar 4.5 Perkembangan Sarana Prasarana.....	136
Gambar 4.1 Pondok Pesantren Toleran.....	148
Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....	150
Gambar 4.3 Masyarakat Bali Pada Peringatan Maulid Nabi SAW.	165
Gambar 4.1 Kebersamaan Antar Ummat Beragama Di Buleleng	187
Gambar 4.2 Akulturasi Budaya Masyarakat Muslim-Hindu di Bali	189
Gambar 4.1 Matriks Temuan Data Penelitian.....	191
Gambar 5.1 Bimbingan Kiai Di Masjid Jamik Safinatussalam	202

Gambar 5.2 Warga Muslim Menampilkan Budaya Bali.....	205
Gambar 5. A.3 Bagan Konflik Horizontal	211
Gambar 5. B.1 Membangun Kepercayaan Melalui Pagelaran Seni.....	218
Gambar 5. B.2 Upacara Keagamaan Di Masjid Pesantren Istiqlal	221
Gambar 5.B.3 Bagan Perpaduan Budaya Bali Dan Nilai-nilai Islam	224
Gambar 5.C.1 Strategi Penanaman Toleransi	230
Gambar 5.D.1 Bagan Nilai-nilai Resolusi Konflik	242
Gambar 5.D.2 Bagan Penyelesaian Konflik	248



TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi Arab-Indonesia Program Pascasarjana IAIN Jember adalah sebagai berikut:

No	Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
1.	ا	A	ط	t}
2.	ب	B	ظ	z}
3.	ت	T	ع	'
4.	ث	Th	غ	Gh
5.	ج	J	ف	F
6.	ح	h}	ق	Q
7.	خ	Kh	ك	K
8.	د	D	ل	L
9.	ذ	Dh	م	M
10.	ر	R	ن	N
11.	ز	Z	و	W
12.	س	S	ه	H
13.	ش	Sh	ء	'
14.	ص	s}	ي	Y
15.	ض	d}		

Sumber: Kate L. Turabian, *A Manual of Writers of Term Papers, Theses, and Dissertations* (Chicago and London: The University of Chicago Press, 1987).

Untuk menunjukkan bunyi (madd), maka caranya dengan menuliskan coretan horizontal (macron) di atas huruf, seperti a>, i> dan u> (ا, ي, dan و). Bunyi hidup double (diphthong) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay” dan “aw”, seperti layyinah, lawwamah. Kata yang berakhiran ta> marbu>t}ah dan berfungsi sebagai s}ifah (modifier) atau mud}a>f ilayh ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai mud}a>f “at”.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Penelitian ini menelaah fenomena konflik pesantren dengan masyarakat di Bali, yang difokuskan pada kepemimpinan kiai¹ dalam mengembangkan Islam melalui pendidikan pesantren. 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

¹ Kasyful Anwar, *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi Terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi*, Kontekstualita, vol 25, no 2, 2010, 252-253.

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 Internasional 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.²

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.³ Mayoritas penduduk Bali beragama Hindu. Mereka merupakan pelarian dari pemeluk Hindu taat yang terdesak dengan perkembangan

² Peneliti, *Observasi*, 02 Agustus 2017.

³ Bali Pos, Perkembangan Islam di Bali edisi 10 April 2015.

Islam di Jawa. Umat Islam di Bali terus berjuang mengembangkan Islam dengan beragam pendekatan, salah satunya melalui pendidikan pondok pesantren.⁴

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.⁵ 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.⁶ 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.

⁴ Abdurrahman Mas'ud, "Sejarah Budaya Pesantren" dalam Ismail Sm (Eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 273.

⁵ Sony Sanjaya, *Sejarah Bali* (Denpasar: Udayana Press, 1992), 43-45.

⁶ Abdurrahman, *Seminar Konflik di Bali*, 22 September 2017. Dia adalah Ketua Yayasan Masjid Mujahidin Sumber Kimah dan salah seorang yang terlibat dalam konflik Slirit.

Pada tahun 1993 juga terjadi peristiwa pelemparan batu oleh warga Hindu terhadap Masjid Mujahidin di Pesantren Mujahidin, Buleleng.⁷ 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 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.⁸

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 bisa dihindari. Tiga orang tersebut berusaha memberikan penjelasan namun tidak

⁷ Zuhri, Pengajian Maulid di Buleleng, 10 Nopember 2017.

⁸ Jawa Pos, Konflik di Pakistan, edisi 10 September 2002.

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.⁹ 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 2016¹⁰ yang mempertajam konflik Muslim dan non-Muslim.

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

⁹ Jawa Pos, Bom Bali 2002. Bom bali terjadi pada 12/10/2002.

¹⁰ Bali Pos, Bom Bali II dan III. Edisi, 21 Oktober 2010.

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.¹¹

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.¹² 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 pelaksanaan Hari Raya Nyepi terganggu.¹³ Hal tersebut dipicu oleh prasangka yang tidak didasarkan kepada data yang pasti.

¹¹ KH. Amar Ma'ruf, *Dialog MUI Buleleng*, 16 Juni 2017.

¹² 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.

¹³ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Juni 2017.

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.¹⁴

Pada tahun 2005-2006 juga terjadi konflik bernuansa SARA. Pondok Pesantren di daerah Penyabangan, Sumberkima, Pemuteran dan Pejarakan Kecamatan Gerokgak, Buleleng dilarang menggunakan pengeras suara. Pelarangan disampaikan melalui surat resmi oleh pemangku adat setempat.¹⁵

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.¹⁶ Masyarakat Muslim di Bali merasakan adanya diskriminasi dalam hal pendanaan pengembangan pesantren yang dirasa sangat minim, jauh dari kebutuhan pendidikan dan pembinaan.

¹⁴ KH. Amar Ma'ruf, Dialog MUI.

¹⁵ Hadari peserta dialog MUI.

¹⁶ Wayan Hayaudin peserta dialog MUI.

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.¹⁷ Pada tahun yang sama, konflik antar warga beda agama kembali meledak sehingga mengakibatkan puluhan rumah rusak.¹⁸ 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.¹⁹ 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 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

¹⁷ Majalah Hidayatullah, Sempat Terisolir 3 hari warga Muslim Pengastulan Sudah Mulai Beraktifitas, Edisi, 31/08/2010, 50

¹⁸ Bali Pos, Konflik antar Warga Kembali Pecah, Edisi 30/08/2010

¹⁹ Surat bernomor 33/Pdt.G/1993/PA.SGR.

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.²⁰ 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*²¹ bahkan dituduh kafir.

Masyarakat Muslim berupaya menampilkan budaya Islam di Bali sebagaimana acara masyarakat syariah dan Bali bersalawat yang diselenggarakan

²⁰Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), xii.

²¹Bid'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.

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 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.²² 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.²³

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.

²²Nengah Bawa Atmaja, *Geneologi Keruntuhan Majapahit Islamisasi, Toleransi dan Pemertahanan Agama Hindu di Bali* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 425.

²³Atmaja, *Geneologi*, 450.

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 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.²⁴

²⁴Hasbullah, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 138.

Selanjutnya, Bali berkembang menjadi pusat kebudayaan Hindu-Budha terbesar di Nusantara. Keindahan alam di Bali menarik para wisatawan 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.²⁵ 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.²⁶

Menurut Mastuhu, sistem pendidikan di Indonesia mengandung aspek-aspek diskriminasi dan terlepas dari jiwa masyarakat yang dalam praktiknya terkesan eksklusif dan elitis.²⁷ Dari pernyataan Mastuhu tampak bahwa lembaga pendidikan memberikan sumbangsih terhadap situasi konflik yang terjadi di masyarakat. Asumsi tersebut perlu ditelaah secara mendalam karena fungsi

²⁵Abdurahman Wahid, *Menggereakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 171-172. Lihat juga IAIN Syarif Hidayatullah, *Ensiklopedi Islam Indonesia* (Jakarta: Penerbit Djambatan, 1992), 562.

²⁶Hasanatul Jannah, "Kiai, Perubahan Sosial dan Politik Kekuasaan", *Fikrah*, No 3, 2015, 159.

²⁷ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21* (Yogyakarta: Safiria Insari Press, 2003), 33.

pendidikan adalah memanusiasikan 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.²⁸ Kecenderungan tersebut memunculkan adanya sikap primordial yang hanya menganggap diri dan kelompoknya lebih baik dan lebih benar atas yang lain.²⁹ Sikap primordial tersebut mengakibatkan adanya tindakan yang merugikan pihak lain dengan mengatasnamakan kebenaran SARA tertentu.

Dalam konteks nasional, kepemimpinan kiai mampu mengembangkan sistem pendidikan khas di Indonesia dengan perkembangan yang pesat.³⁰ 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.³¹

²⁸ A. Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan* (Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002), 35.

²⁹ Komaruddin Hidayat, at.all. *Agama di engah Kemelut* (Jakarta: Mediacita, 2001), 280-281.

³⁰ 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.

³¹ Kasyful Anwar, "Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi", *Jurnal Kontekstualitas* Vol. 25 No 2, 2010, 230.

Pendidikan pesantren masih menyelenggarakan pola pendidikan dengan administrasi lama di mana kiai sebagai sentral dalam pengambilan keputusan strategis 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* ³² Nama Gus Dur memberikan kontribusi besar bagi perkembangan pondok pesantren di Bali sejak tahun 1999 hingga saat ini.

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.

³² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 211.

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 شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

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.³³

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.

³³ Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahan, 2005. 699.

Kiai menyadari bahwa pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara pemerintah dan 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.³⁴ 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 :

عَنْ أَنَسٍ، قَالَ: قَالَ رَجُلٌ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: عَلَّمَنِي عَمَلًا يُدْخِلُنِي الْجَنَّةَ، قَالَ: أَطْعِمِ الطَّعَامَ وَأَفْشِ السَّلَامَ وَأَطِبِّبِ الْكَلَامَ وَصَلِّ بِاللَّيْلِ وَالنَّاسُ نِيَامٌ 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

³⁴ St. Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah* (Jember: STAIN Jember Press, 2012), 15.

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.

Penelitian tentang konflik pondok pesantren dengan masyarakat belum dilakukan, sehingga penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat (Studi Multisitus di Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali)”**.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah kepemimpinan kiai dan resolusi konflik pesantren dan masyarakat. Penelitian ini fokus pada tiga masalah pokok, yakni:

1. Bagaimana tindakan kiai dalam menangani konflik horizontal antara muslim dan non muslim di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani?
2. Bagaimana strategi kiai dalam mencegah konflik horizontal kepada warga Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani?
3. Bagaimana resolusi konflik pesantren dengan masyarakat di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani?

C. Tujuan Penelitian

Dengan memerhatikan secara seksama tiga fokus penelitian yang didasarkan kepada latar belakang masalah di atas, maka peneliti menyatakan tujuan penelitian menyangkut tiga tujuan utama sebagai berikut:

1. Menemukan tindakan kiai dalam menangani konflik horizontal antara muslim dan non muslim di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani.
2. Menemukan strategi kiai dalam mencegah konflik horizontal kepada warga Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani.
3. Menemukan resolusi konflik pesantren dengan masyarakat di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani.

Tiga tujuan penelitian tersebut memandu peneliti dalam melakukan kajian kepemimpinan kiai dan resolusi konflik pondok pesantren dengan masyarakat di dalamnya. Keberadaan pondok pesantren toleran di masyarakat *dominant culture* di Bali merupakan aspek penting dalam tujuan penelitian.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan praktis.

Manfaat penelitian dirinci sebagaimana berikut.

1. Manfaat teoretis

Secara teoretis, manfaat penelitian ini adalah:

- a. Memberikan wacana baru tentang praktik kepemimpinan kiai dalam resolusi konflik pesantren dan masyarakat dalam perspektif keilmuan manajemen pendidikan Islam.
- b. Menghasilkan teori tentang kepemimpinan, bahwa tipe pemimpin kiai yang didasarkan kepada penghayatan terhadap nilai-nilai *akhlakul karimah* berdampak pada upaya pesantren dalam kehidupan yang toleran di masyarakat Bali. Wacana kepemimpinan kiai kharismatik belum

cukup mewadahi watak kepemimpinan kiai, karena selain kharismatik kiai juga memiliki visi jangka panjang yang berlandaskan kemashlahatan umat di dunia dan akhirat. Sebaliknya, kepemimpinan visioner belum cukup diaplikasikan di pesantren mengingat pentingnya kharisma kiai dalam mengelola konflik pesantren.

2. Manfaat praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi kepada seluruh pimpinan pondok pesantren di Indonesia dalam mengembangkan sikap toleran. Perkembangan teknologi informasi yang mengarah kepada dehumanisasi memerlukan bimbingan, prakarsa, strategi, inisiatif dan model penerapan nilai-nilai dalam menghadirkan sikap toleran yang menjadi inti daripada kemanusiaan.

Pondok pesantren telah melakukan pengembangan dalam semua aspek. Kepemimpinan kiai perlu diwujudkan dalam meningkatkan partisipasi masyarakat secara konkrit sesuai dengan kebutuhan masyarakat dengan basis nilai dasar pesantren. Kehidupan masyarakat Bali yang *dominant culture* menjadi contoh bagi pengembangan pondok pesantren di Indonesia. Kemampuan pondok pesantren mempertahankan diri dan berkembang melalui integrasi dengan budaya lokal. Kearifan tersebut menjadi contoh bagi pemimpin dunia dalam menyelesaikan masalah-masalah kemanusiaan.

E. Definisi Istilah

Penelitian ini terdiri dari tiga istilah kunci yang akan ditemukan melalui studi multisitus. Definisi istilah mencakup kepemimpinan kiai, Resolusi konflik dan masyarakat. Ketiga istilah tersebut memiliki makna mendalam dalam menemukan distingsi penelitian. Penjelasan rinci tentang istilah tersebut sebagaimana berikut.

1. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan kiai terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan kiai. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi dan mengarahkan pihak lain untuk mencapai tujuan secara organisasional.³⁵ Pemimpin melakukan sesuatu yang baik sehingga tujuan pesantren tercapai secara efektif, efisien dan produktif. Dengan demikian, kepemimpinan lebih berorientasi kepada hasil dari pada cara-cara maupun aturan yang telah ditetapkan.

Dalam terminologi pesantren, kiai adalah sosok yang memiliki integritas kepribadian yang mulia dan sering digambarkan sebagai pribadi yang tidak terjangkau.³⁶ Pada awalnya, kiai adalah istilah sosiologis yang dilekatkan kepada benda atau sosok yang memiliki tuah. Dalam perkembangan berikutnya istilah kiai melembaga dan menjadi sebutan khas

³⁵ Gery Yukl, *Leadership in Organizations*. (New York: Prentice Hall, 2002), 3. Lihat juga Dubrin Andrew J. *The Complete Ideal's Guides Leadership*, Terj: Tri Wibowo Budi Santoso (Jakarta: Prenada, 2005), 4. Bandingkan dengan Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth H. *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resource*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1972), 69.

³⁶ Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 56.

pemimpin pondok pesantren.³⁷ Menurut Geertz kiai berperan sebagai pialang budaya (*cultural broker*) yaitu penyaring kebudayaan di tengah-tengah masyarakatnya. Horikoshi menilai bahwa kiai memiliki peran dan kontribusi yang lebih kompleks dan komprehensif dibandingkan dengan ulama.³⁸ Dengan demikian, kiai adalah karakter muslim salih yang ditopang dengan kharisma dan spiritualitas yang kokoh yang menjadi episentrum pesantren.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan kiai adalah kemampuan etis kiai dalam mengelola *turbulensi* menjadi potensi bagi pesantren untuk mencapai nilai-nilai pesantren toleran. Dalam konteks tersebut, kiai merupakan *episentrum* bagi eksistensi keberagaman komunitas muslim di Bali secara damai dan melayani kepentingan masyarakatnya. Dengan demikian, kepemimpinan kiai merepresentasikan kapasitas dan kapabilitasnya melalui pencapaian kepribadian dan kemampuannya mengelola sumberdaya yang dimiliki agar memiliki daya guna bagi pengembangan pesantren dan masyarakat muslim di Bali.

Dengan demikian, kepemimpinan kiai dalam disertasi ini adalah kemampuan yang berbasis pada kepribadian kiai dapat menjadi modal pengaruh dalam melakukan resolusi konflik antara pondok pesantren dengan masyarakat di Bali. Kepemimpinan kiai menjadi sumberdaya positif bagi terintegrasinya nilai-nilai Islam yang mewujud dalam budaya pondok pesantren toleran.

³⁷ Di Yogyakarta istilah kiai disematkan kepada benda-benda atau binatang yang memiliki kekuatan magis, seperti keris kiai sengkelat, kebo kiai selamat atau kendaraan para raja.

³⁸ Horikoshi, *Kiai*, 211-212.

2. Resolusi Konflik

Resolusi konflik adalah frasa yang terdiri dari kata resolusi dan konflik. Istilah konflik mengindikasikan adanya benturan antara individu, kelompok maupun organisasi dengan lainnya yang memperselisihkan sesuatu sebagai persoalan untuk mencapai kepentingannya.³⁹ Pada awalnya konflik merupakan kajian sosial yang berkembang menjadi kajian manajemen meliputi proses pengelolaan konflik secara efektif dan produktif dalam mencapai tujuan organisasional.

Resolusi konflik pondok pesantren dengan masyarakat merupakan upaya-upaya penanganan gesekan mental dan emosi dalam situasi kelompok yang menjadi peningkatan atau penurunan dalam mencapai tujuan pondok pesantren dalam hubungannya dengan masyarakat di Bali.⁴⁰ Dalam konteks kepemimpinan pondok pesantren, resolusi konflik merupakan upaya kiai atau warga pesantren melalui proses manajemen yang dilaksanakan secara aktif maupun pasif dengan wujud materi maupun non materi untuk menyelesaikan pertentangan menjadi potensi dalam mencapai visi-misi pesantren.⁴¹

3. Masyarakat

Masyarakat merupakan sekumpulan orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Mereka hidup bersama dan memiliki nilai dan norma sebagai panduan hidup untuk mencapai tujuan. Masyarakat terdiri

³⁹ Hocker J.L. And W.W. Wilmot, *Interpersonal Conflict* (DIO: Wm. CB Publisher, 1985). J. Frost And Wilmot, *Interpersonal Conflict*, (DIO: Wm. CB Publisher, 1978).

⁴⁰ Timothy T. Baldwin, William H. Bommer and Robert S. Rubins, *Managing Organizational Behavior* (New York, McGraw-Hill Irwin, 2013), 378-379.

⁴¹ Stephen P Robbins, *Conflict Management* (USA: Pearson, 1996), 201.

dari berbagai SARA. Perbedaan tersebut disatukan oleh nilai dan norma yang berlaku dan ditaati bersama, maksud dari masyarakat dalam definisi istilah ini adalah masyarakat umum yaitu masyarakat yang beragama Hindu. Masyarakat memiliki keunikan masing-masing mencerminkan budaya yang dianut. Dalam perkembangannya masyarakat juga mengalami konflik. Konflik dalam masyarakat merupakan keniscayaan.

Dengan demikian, resolusi konflik pondok pesantren dan masyarakat adalah pengelolaan hambatan, gangguan, ancaman dan tantangan menjadi kekuatan yang dapat mengantarkannya mencapai tujuan secara efektif dan efisien, yaitu kehidupan masyarakat Bali yang toleran sehingga mewujudkan kehidupan yang damai melalui kepemimpinan kiai. Resolusi konflik pondok pesantren dan masyarakat bukanlah memecahkan semua konflik, tetapi kemampuan kiai dalam resolusi konflik dan mengelolanya sedemikian rupa. Upaya-upaya kiai dalam penanganan dan pencegahan aspek yang merugikan dapat meminimalisasi dan aspek yang menguntungkan dapat dimaksimalkan.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan penelitian ini terdiri dari enam bab sebagai berikut. Bab I merupakan pendahuluan yang menjelaskan urgensi penelitian ini. Bab tersebut menguraikan dan memperjelas argumentasi penelitian tentang topik kepemimpinan kiai dan konflik pondok pesantren di masyarakat. Pembahasan

mencakup konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan kepustakaan, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab II menguraikan tentang kajian teori yang menjadi dasar kajian untuk menelaah fokus dan tujuan penelitian. Bab II meliputi deskripsi umum kepemimpinan kiai (pesantren dan kiai, teori-teori kepemimpinan, gaya-gaya kepemimpinan, syarat-syarat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, visi dalam kepemimpinan kiai, strategi dalam kepemimpinan kiai), harapan dalam kepemimpinan kiai (tanggung-jawab, nilai-nilai dalam kepemimpinan kiai), cinta dalam kepemimpinan kiai (peran kiai, visi kepemimpinan kiai, komunikasi kiai).

Bab III membahas metode penelitian meliputi jenis dan pendekatan, data dan sumber data, teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumen. Pembahasan dilanjutkan dengan topik tentang teknik pengolahan data mencakup editing, coding, dan tabulasi. Selanjutnya dibahas tentang analisis dalam menjawab tiga fokus penelitian.

Bab IV menjelaskan tentang paparan data resolusi konflik pesantren dengan masyarakat di Bali. Pembahasan meliputi pemaparan tentang konflik, perilaku kiai dalam menangani konflik, perilaku kiai dalam mencegah konflik, resolusi konflik pesantren dan masyarakat serta matriks data.

Bab V adalah analisis data dan implikasi temuan. Bab ini mendiskusikan perilaku kiai dalam menangani konflik horizontal antara Muslim dan non-Muslim di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani Bali, perilaku kiai dalam mencegah terjadinya konflik horizontal pesantren dan masyarakat, dan peran kiai

dalam resolusi konflik dengan menerapkan nilai-nilai Islam dengan menghadirkan pesantren toleran.

Bab VI adalah penutup yang membahas tentang kesimpulan dan saran-saran, dan rekomendasi dan keterbatasan penelitian.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, peneliti melakukan kajian pustaka terhadap penelitian-penelitian dengan tema yang serumpun untuk merumuskan *state of the art* (kebaruan penelitian). Disertasi ini mengemukakan hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan tema penelitian ini berupa disertasi, buku maupun jurnal yang mengkaji kepemimpinan kiai maupun partisipasi masyarakat terhadap pesantren. Beberapa penelitian berikut memiliki relevansi dengan fokus penelitian.

1. Penelitian Stephen P. Robbins berjudul *Conflict Management*. Buku tersebut mengulas fenomena konflik yang pasti terjadi di suatu organisasi. Dengan mengutip konsep sosiologi, dikatakannya bahwa konflik merupakan penanda suatu masyarakat atau organisasi. Adanya konflik di suatu masyarakat menjadi bukti kehidupan suatu organisasi. namun demikian masyarakat tidak menginginkan suatu konflik terjadi. Konflik dapat dikelola menjadi suatu kekuatan organisasional untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Penelitian Ghorbani dan Razavi berjudul *The Study of Relationship between Organizational Culture and Conflict Management*.⁴² Ghaorbani dan Razavi menelaah relevansi antara gaya manajemen konflik dan kultur

⁴² Mahmood Ghorbani And Nazanin Homaye Razavi, "The Study Of Reletionship Between Organizational Culture And Conflict Management", *Middle East Journal Of Scientific Research* 10 (2), 2011), 711-717.

lembaga pendidikan tinggi di Iran. Hasil analisisnya menyatakan adanya hubungan antara gaya manajemen konflik dengan kultur budaya rasional yang dikembangkan beberapa universitas di negeri para Mullah tersebut. Penelitian tersebut berkontribusi gaya manajemen konflik para manajer dalam mengembangkan budaya organisasi melalui gaya manajemen konflik tertentu.

3. Disertasi Miftah Sirojuddin tentang *Konflik Pondok Pesantren di Jombang*.⁴³ Dia menelaah beberapa pesantren di Jombang yang mati akibat terjadinya konflik di internal pesantren. Konflik tersebut telah menyeret *stakeholders* pesantren ke dalam kubangan kematian sehingga pesantren yang pada awalnya mengalami perkembangan dan didukung oleh masyarakat menjadi pudar. Konflik dipicu oleh perbedaan dalam orientasi pengembangan pesantren dalam menjawab tantangan zamannya.
4. Penelitian Basori tentang *Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah*.⁴⁴ Penelitian tersebut bermula dari pandangan bahwa konflik menimpa dunia pendidikan Islam khususnya pesantren dan madrasah. Basori menyimpulkan bahwa manajemen konflik memiliki peran yang signifikan dalam resolusi konflik di pesantren dan madrasah. Dengan demikian, resolusi konflik menjadi strategi dalam pengembangan dunia pendidikan pesantren di mana konflik merupakan situasi yang tidak bisa dielakkan dalam kancah global, regional maupun lokal.

⁴³ Miftah Sirojuddin, "Konflik Pondok Pesantren di Jombang", Vol 1 nomor 1, November 2014–Agustus 2015.

⁴⁴ Bashori, "Manajemen Konflik Di Tengah Dinamika Pondok Pesantren Dan Madrasah" *Muslim Heritage*, Vol.1 nomor 2 November 2016-April 2017.

5. Penelitian Atif Masood Chaudhry dan Rehman Asif berjudul *Organizational Conflict and Conflict Management; A Synthesis Of Literature*.⁴⁵ Temuannya telah memperkaya khazanah keilmuan manajemen khususnya tentang komponen konflik menyangkut emosional, saling menerima, kemampuan menyelesaikan merupakan faktor eternal yang dapat menjadikan konflik menjadi potensi. Komponen-komponen tersebut menjadi faktor pemicu di mana konflik dapat meningkatkan performa organisasi. Kesimpulan tersebut mengkoreksi pandangan klasik bahwa konflik merupakan energi negatif yang merugikan lembaga.
6. Disertasi Hiroko Horikoshi berjudul *Kiai dan Perubahan Sosial*. Kajian tersebut mengurai dan memperjelas peran kiai Yusuf Tajri dalam perubahan sosial masyarakat di Jawa Barat. Menurutnya, kiai memiliki peran inovatif dalam menghadirkan perubahan sosial secara efektif. Kiai mampu mengelola gejolak yang ada menjadi potensi untuk mengembangkan kehidupan bermasyarakat.
7. Penelitian Ronald Alan Bukens-Bull tentang *Jihad Pesantren di Mata Antropolog Amerika*. Dalam penelitian tersebut Bull menyajikan model jihad baru dalam perspektif pondok pesantren. Menurutnya, pesantren memiliki sikap hati-hati terhadap modernisasi. Sikap tersebut menguatkan identitas pondok pesantren dalam kancah kehidupan masyarakat global. Sikap tersebut merupakan jalan tengah antara Kemal At-Taturk dan Khumeini.

⁴⁵ Atif Masood Chaudhry And Rehman Asif, "Organizational Conflict and Conflict Management; A Synthesis Of Literature", *Journal of Business and Management Research*, 9, 2015, 238-244.

8. Syamsul Ma'arif meneliti pondok pesantren di Jombang dengan judul *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal*. Temuannya adalah sikap inklusif pesantren dalam mengelola perbedaan. Penelitian Ma'arif berkesimpulan bahwa pesantren memiliki peran dalam mewujudkan islam *rahmatan lil-alamin* di Indonesia melalui sikap-sikap keagamaan yang inklusif dan mau menghormati perbedaan. Pesantren dianggap berhasil membangun harmoni kehidupan masyarakat melalui filosofi dan paradigma islam yang damai dan peduli terhadap sesama melalui sistem pendidikan yang ada.
9. Babun Suharto yang menelaah *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan pada STAIN di Jawa Timur*.⁴⁶ Disertasi Babun di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2005 mencakup lima STAIN di Jawa Timur. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat dua indikator transaksional dan tiga indikator transformasional. Indikator transaksional meliputi *contingent reward* dan *management by exception*. Adapun indikator transformasional terdiri atas *charisma*, *inspirasi*, *intelectual stimulation* dan *individualized consideration*. Indikator kepuasan bawahan meliputi lingkungan kerja, promosi dan pengakuan prestasi. Temuan Babun adalah kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh pada kepuasan bawahan, karena tidak mampu menjalankan komitmen dengan disiplin tinggi dan pengaruh budaya. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional

⁴⁶ Babun Suharto, "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada STAIN di Jawa Timur" (Surabaya: Disertasi, 2005).

memberikan pengaruh pada kepuasan bawahan, kinerja bawahan secara langsung dengan tingkat pengaruh signifikan dan positif.

10. Penelitian Ridwan Nasir tentang *Mencari Tipologi Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* dengan lokus pondok-pondok pesantren di Jombang, Jawa Timur. Dia menyimpulkan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren-pesantren di Jombang bervariasi.⁴⁷ Selain itu, terjadi pergeseran dan menunjukkan keunikan-keunikan yang mengandung unsur-unsur tipe kepemimpinan tradisional, rasional dan kharismatik, yang kesemuanya berkombinasi antara tiga kepemimpinan tersebut. Dari sekian banyak tipe kepemimpinan yang ditemukan adalah tipe kepemimpinan rasional-kolektif yang dipandang paling sesuai untuk memacu perkembangan pondok pesantren. Bahwa kualitas sebuah pondok pesantren sangat bergantung pada kualitas pengasuhnya. Keterbukaan pondok pesantren terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan sistem pendidikan luar, serta luasnya wawasan pengasuhnya memberikan pengaruh pada dinamika nilai dalam internal pondok pesantren.

11. Penelitian Sugeng Haryanto. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode studi kasus. Haryanto mengemukakan tiga proposisi dalam yaitu: 1) integrasi kharismatik, motivasi, keteladanan, inspiratif, penghargaan, dan pendelegasian dalam kepemimpinan kiai merupakan perilaku untuk melahirkan kepemimpinan religio-transformatif; 2) interaksi kiai dengan santri di pondok pesantren sebagai pola interaksi yang ekuevalen

⁴⁷ Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).

merupakan determinasi lahirnya varian model interaksi, yaitu interaksi fisik, interaksi pola pikir, dan interaksi ruh; dan 3) kepemimpinan religio-transformatif berperan dalam membangun interaksi santri untuk mewujudkan keseimbangan fungsi dan makna kehidupannya. Intertlasi proposisi diatas ditemukan sebuah konsep bahwa kepemimpinan kiai religio transformatif, aktualisasi sistem religi, keseimbangan fungsi dan makna kehidupan santri merupakan determinasi lahirnya varian model interaksi; interaksi fisik, interaksi pola pikir, dan interaksi ruh dalam kehidupan sosial komunitas pondok pesantren.⁴⁸

12. Penelitian Sukamto berjudul *Kepemimpinan Kiai dan Struktur Kekuasaan di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang Jawa Timur*.

Sukamto menjelaskan bahwa pada mulanya gaya kepemimpinan di pondok pesantren Darul Ulum Jombang adalah kharismatik, namun belakangan menggunakan tipe kepemimpinan legal formal, di mana mekanisme kerjanya menggunakan fungsi kelembagaan. Keberadaan sistem pendidikan sekolah di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang kerap kali membawa dampak kurang baik bagi perkembangan pondok pesantren itu sendiri. Penelitian ini sebatas menjelaskan perbedaan karakteristik tipe kepemimpinan kiai dari satu generasi dengan generasi berikutnya. Belum menjelaskan visi jangka panjang dari pengasuh.

⁴⁸ Sugeng Haryanto, "Representasi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren; Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2011)

13. Penelitian terkini tentang pesantren adalah karya Erma Fatmawati dalam buku berjudul *Profil Pesantren*.⁴⁹ Penelitian Erma berpusat peran pengasuh dan pengurus sebagai *role model* personifikasi keagamaan, desainer visi dan misi nilai kepesantrenan sebagai acuan pengembang kurikulum, pembangun kepemimpinan kolaboratif dengan membentuk tim pengasuh pengelola kurikulum, direktur pemenuhan fasilitas dan kebutuhan sumber belajar mahasiswa, evaluator kemajuan belajar mahasiswa, dan supervisor keberhasilan belajar dan kepribadian mahasiswa. Namun demikian, penelitian ini tidak menyinggung peran kiai dalam kaitannya dengan penyelesaian konflik pesantren.

14. Selanjutnya adalah penelitian St. Rodliyah tentang *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah*. Rodliyah berkesimpulan bahwa partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan di sekolah sangat penting, terbukti dengan keterlibatan masyarakat dalam program-program yang berjalan dengan lancar terutama kegiatan pembelajaran yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Namun demikian, penelitian tersebut tidak membahas secara spesifik kepemimpinan kiai dalam kaitannya dengan keterlibatan masyarakat di pesantren.

15. Alwi Shihab menulis tentang *Membedah Islam di Barat: Menepis Tuduhan dan Meluruskan Kesalahpahaman*. Menurut Alwi, terjadinya konflik dunia sejak runtuhnya gedung WTC mengakibatkan pandangan

⁴⁹ Erma Fatmawati, *Profil Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2015).

sinis Barat terhadap dunia Islam. Sikap Barat terhadap Islam diakibatkan oleh dangkalnya pemahaman yang menganggap Islam identik dengan terorisme.

16. Disertasi Mardiyah berjudul *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Menurutnya, kiai memiliki peran organik dalam konservasi budaya organisasi pondok pesantren. Melalui studinya di tiga pondok pesantren dia berkesimpulan bahwa pondok pesantren memiliki organizational saga sebagai ruh pengembangan pesantren secara efektif, dan efisien. Dalam pengembangannya pondok pesantren didasarkan kepada tata nilai dan tradisi keilmuan yang telah dianut selama berabad-abad. Hal itulah yang menjadi prestasi kiai dalam konservasi dan inovasi organisasi pondok pesantren.

Semua penelitian terdahulu di atas yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai menurut peneliti relevan dengan kajian yang akan dikembangkan kedepan berkaitan dengan upaya pesantren dalam menghadirkan mengelola dan mengembangkan pesantren. Kajian-kajian di atas memiliki kelebihan dan kelemahan jika dikaitkan dengan tema konflik pesantren dan masyarakat.

Perbedaan dengan penelitian ini, sebagaimana tercantum dalam saran pada halaman-halaman akhir disertasinya bahwa perlunya optimalisasi visi dan misi kiai dalam mengembangkan pesantren. Artinya, peran visioner kiai dalam memimpin pesantren menjadi tolok ukur keberhasilan pengelolaan pesantren dimasa mendatang. Namun demikian, peran kepemimpinan kiai di atas belum

menyentuh aspek konflik dalam pesantren. Penelitian terbaik tentang konflik ditulis oleh . disertasi tersebut menelaah konflik yang terjadi di internal pesantren.

Dari berbagai penelitian tentang kepemimpinan pesantren yang ada, tidak ada satupun yang membahas konflik pesantren secara radikal dan komprehensif dalam kaitannya dengan masyarakat sekitar pesantren. Disertasi Miftah Sirojuddin tentang konflik yang terjadi pesantren telah memberi kontribusi bagi penelitian ini. Konflik yang terjadi di Pesantren Jombang hanya menyangkut konflik di internal pesantren sehingga mengakibatkannya tidak berkembang, bahkan mati. Disertasi ini akan membahas peran kiai dalam mengelola konflik dengan menghadirkan suatu corak pesantren yang toleran.

B. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep mayor dalam memahami resolusi konflik karena merupakan bagian integral dari penyelesaian konflik. Gaya resolusi konflik bergantung kepada perilaku kepemimpinan yang diterapkan. Pada bagian ini dijelaskan pengertian kepemimpinan, jenis-jenis kepemimpinan, kepemimpinan dalam Islam, kepeimpiann dalam hadits, kepemimpinan menurut ulama, dan kepemimpinan kiai.

1. Pengertian Kepemimpinan

Untuk mendasari pemahaman tentang manajemen konflik, perlu diuraikan konsep tentang kepemimpinan, sebab pada kenyataannya pengelolaan konflik tidak lepas dari peran kepemimpinan di dalamnya. Pengelolaan konflik merupakan hasil dari kinerja agen-agen yang

berkontribusi dalam resolusi konflik. Kepemimpinan mengharuskan adanya kemampuan pengelolaan turbulensi menjadi potensi secara efektif dan produktif.

Penelitian mengenai kepemimpinan telah dilakukan oleh ahli manajemen dan mengalami perkembangan. Pada awalnya, pemikiran mengenai kepemimpinan dilakukan pada dunia industri dan terus berkembang hingga kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*). Penelitian terkini mengenai kepemimpinan pendidikan dapat dibaca, misalnya, Sue Law and Derek Glover, *Educational Leadership and Learning, Practice, Policy and Research* (2003) atau Alexander W. Wiseman (eds.), *Educational Leadership in Global Contexts and International Comparison* (2009). Jurnal tersebut membahas bagaimana kepemimpinan inovatif dan kepala sekolah sukses serta pengaruh budaya terhadapnya.

Kepemimpinan berasal dari kata benda *pimpin* sebagai derivasi dari kata kerja *memimpin*, yaitu sifat atau proses memengaruhi. Vincent Gaspersz mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi untuk mencapai tujuan. Selain itu, Terry mengartikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memperoleh tujuan organisasi.⁵⁰ Dengan demikian, kepemimpinan adalah sifat atau proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Koontz mengartikan kepemimpinan sebagai seni memengaruhi orang lain agar mengerjakan tugas dengan suka rela untuk mencapai

⁵⁰ George R. Terry, *Prinsip Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 200), 56.

tujuan.⁵¹ Dalam kerangka Koontz, pemimpin mengelola ketidakpastian organisasional menuju perubahan yang positif. Pemimpin meyakinkan dan memengaruhi para anggotanya bahwa apa yang dilakukan pasti berujung pada kesuksesan.

Menurut Robbins, “*leadership is ability to influence a group toward the achievement of goals* (kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan).”⁵² Robbins mengkonfirmasi kepemimpinan mengendalikan proses manajemen supaya memiliki daya hasil dan daya guna. Pencapaian tujuan menjadi fokus kepemimpinan sehingga tidak terikat dengan suatu ketentuan, namun fokus kepada tujuan.

Menurut Leithwood dan Reihl, kepemimpinan memiliki dampak terhadap prestasi belajar. Namun demikian efek tersebut tidak berlangsung simultan dalam varian organisasi, khususnya organisasi belajar.⁵³ Sue Law and Derek Glover mengistilahkan kepemimpinan pendidikan dengan *educational leadership and leadership for learning*.⁵⁴ Kepemimpinan pendidikan terjadi dalam birokrasi pendidikan, misalnya Kementerian Pendidikan, Dinas Pendidikan hingga level sekolah. Kepemimpinan pembelajaran berada pada tingkat kelas, yaitu antara tenaga pendidik dan peserta didik. Kepemimpinan pendidikan dalam disertasi ini dibatasi pada

⁵¹ Koontz, *Management* 7th Edition (New York: MacGrow Hill Inc. 1980), 659-686.

⁵² Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* 15th edition (USA: Pearson Education, Inc, 2013), 16.

⁵³ Leithwood & Riehl, C. *What Do We Already Know about Succesful School Leadership* (Sydney: AERA division, 2003), 13.

⁵⁴ Sue Law and Derek Glover, *Educational Leadership And Learning, Practice, Policy And Research* (USA: Open University Press, 2003), 20.

level lembaga pendidikan Islam, khususnya Pondok Pesantren.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, memengaruhi, atau mengarahkan orang lain (dua orang atau lebih) untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal dan kontribusi dari masing-masing individu.⁵⁵ Dengan demikian, kepemimpinan dan manajemen konflik merupakan dua hal yang tidak terpisahkan dan memiliki hubungan yang diametris.

Pengertian di atas mengindikasikan bahwa unsur-unsur kepemimpinan meliputi agen, objek, pengaruh, dan tujuan. Agen dan objek kepemimpinan terdiri dari manusia yang terlibat pada proses organisasional. Unsur pengaruh berarti efek atau dampak dari seseorang terhadap orang lainnya, berupa motivasi, inspirasi atau arahan. Unsur tujuan berarti terdapat sesuatu yang akan dicapai melalui proses kepemimpinan.

2. Praktik Kepemimpinan

Penelitian tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan. Teori kepemimpinan merupakan sebuah kelanjutan dari satu pendekatan ke pendekatan lainnya secara dinamis, mulai dari teori Trait⁵⁶ yang kemudian berkembang menjadi behavioral⁵⁷, lalu kontigensi hingga yang paling

⁵⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 129.

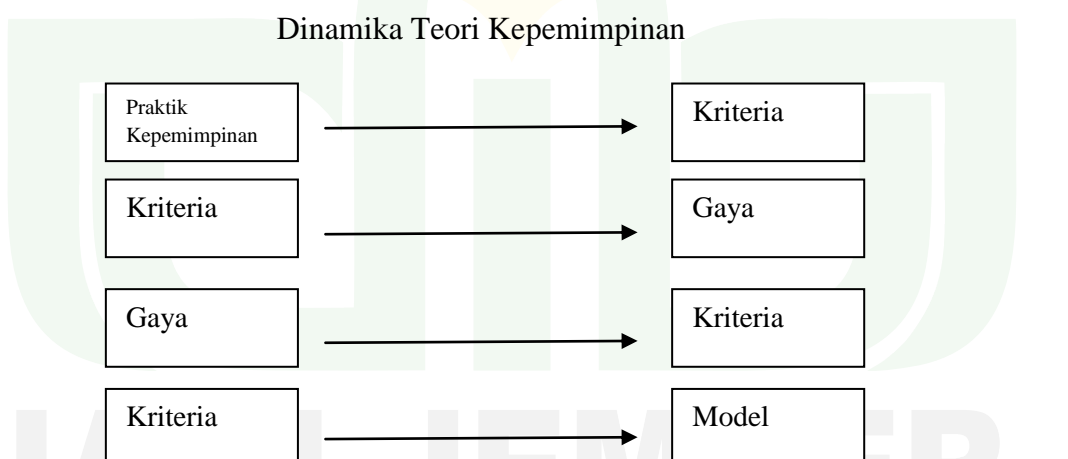
⁵⁶ Pendekatan trait adalah yang paling tua dikenalkan oleh para peneliti. Mazhab ini memandang pemimpin sebagai dilahirkan (*leader was borned*) dengan membawa bakat-bakat tertentu yang mendorongnya sebagai pemimpin. Terkait pendekatan ini, lebih lanjut baca S. Crainer, *Key Management Ideas: Thinking that Changed the Manajement World* (London, Pitman Publishing, 1996), 181.

⁵⁷ Pendekatan behavioral merupakan kritik terhadap kepemimpinan trait yang dipandang kurang memuaskan dan oleh sebagian kalangan dianggap kurang produktif. Yukl menyampaikan temuannya bahwa kepemimpinan dapat dipahami dengan menelisik secara hubungan

mutakhir adalah *spiritual leadership*.⁵⁸ Kepemimpinan menjadi kontekstual dan *personalized*.⁵⁹

Sebelum membicarakan praktik kepemimpinan, ada baiknya dijelaskan terlebih dahulu perbedaan antara teori dan praktik kepemimpinan. Praktik kepemimpinan adalah sebagai bentuk kepemimpinan yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sementara itu, teori kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.⁶⁰

Pemahaman terhadap dinamika teori kepemimpinan dapat dilihat dari tabel berikut: Gambar 2.A.1



antara pemimpin dengan yang dipimpin secara kontekstual dan situasional. Gerry Yukl, *Leadership in Organizations*, 7th edision (New Jersey: Pearson Education, 2010), 62. Pandangan tersebut menjadi cikal bakal lahirnya mazhab kontigensi di mana keberhasilan pemimpin tidak lagi ditentukan oleh pembawaan atau behavior, tapi lebih pada konteks (waktu dan tempat) tertentu yang ikut memengaruhi kepemimpinannya.

⁵⁸ Kepemimpinan Spiritual lebih mengacu kepada keterlibatan jiwa yang ikut memengaruhi dan menentukan keberhasilan kepemimpinan.

⁵⁹ Leithwood dan Reihl memandang kepemimpinan memiliki dampak terhadap prestasi belajar. Namun demikian efek tersebut tidak berlangsung simultan dalam varian organisasi, khususnya organisasi belajar. Baca Leithwood & Riehl, C. *What Do We Already Know about Successful School Leadership* (Sydney: AERA division, 2003), 13.

⁶⁰ Nawawi, *Manajemen*, 114.

Keterangan: Tabel diadaptasi dari Gary Yukl, *Leadership in Organization*, 2010.

Dinamika pendekatan kepemimpinan, sebagaimana tabel di atas, tampak bahwa telaah kepemimpinan mencakup praktik-praktik, perilaku tertentu yang melahirkan gaya-gaya. Gaya kepemimpinan menghadirkan kriteria-kriteria tersendiri, dan sebaliknya kriteria-kriteria tersebut melahirkan gaya kepemimpinan berikutnya.⁶¹ Kajian para peneliti difokuskan pada perilaku kepemimpinan pada konteks tertentu yang dipandang memengaruhi tindakannya.

Dalam keterangan lain dikatakan bahwa praktik kepemimpinan adalah suatu bentuk dasar kepemimpinan manusia, di mana dalam memimpin cenderung mengikuti tabiat yang dimiliki.⁶² Sementara itu, praktik kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.⁶³ Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan adalah bentuk dasar kepemimpinan seseorang berdasarkan tabiat yang dimiliki, sedangkan teori kepemimpinan adalah bagian dari pola dari praktik kepemimpinan.⁶⁴

Dalam kenyataannya, ada beberapa praktik atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu praktik kepemimpinan yang telah diuraikan di atas. Pasalnya, gaya-praktik tersebut merupakan pengembangan dari teori praktik kepemimpinan di atas, dan gaya-

⁶¹ Yukl, *Leadership*, 70.

⁶² As-Suwaidan, *Kepemimpinan; Teori dan Praktik*, 130.

⁶³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2004), 49.

⁶⁴ Hadar Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Jakarta: Modifikasi, 2007), 115-152.

praktik kepemimpinan ini bertumpu pada situasi dan karakteristik bawahan. Gaya-praktik kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan paternalistik, karismatik, situasional, transformasional, dan transaksional. Berdasarkan uraian di atas, untuk memudahkan pemilihan kedua istilah tersebut, maka dalam kajian teoretik ini peneliti menggunakan istilah praktik kepemimpinan daripada perilaku kepemimpinan. Praktik kepemimpinan berarti praksis kepemimpinan, yaitu satu kesatuan antara teori dan praktik kepemimpinan.

Praktik kepemimpinan diklasifikasi menjadi empat model, yaitu: instruktif, konstruktif, partisipatif dan delegatif.⁶⁵ Klasifikasi tersebut didasarkan kepada pendapat Hersey dan Blanchard dengan melihat relasi antara pemimpin dengan *members* berdasarkan kemampuan dan kemauan organisasi. Praktik tersebut berdampak kepada kinerja anggota, sehingga hasil yang capai sesuai mutu yang disepakati.

Ragam praktik kepemimpinan⁶⁶ telah memantik perdebatan di kalangan filsuf, agamawan, serta para ilmuwan. Semua pembahasan mengenai kepemimpinan berujung pada adanya pengaruh yang

⁶⁵ Model instruktif cocok bagi anggota yang baru mengenal satuan tugasnya. Dalam hal ini pemimpin sebagai pemandu atau instruktur. Tipe kedua dipakai terhadap *members* yang berkemampuan tinggi tetapi kemauan rendah, dalam situasi seperti ini konsultasi menjadi penting untuk meningkatkan kinerjanya. Model ketiga diterapkan kepada guru atau karyawan yang memiliki kemampuan rendah tapi kemauan tinggi. Dalam hal ini pemimpin harus menggenjot kemampuan anggotanya melalui pelatihan yang sesuai dengan tugasnya. Tipe delegatif diberikan kepada anggota yang telah memiliki pengalaman dan jam terbang yang tinggi. Dalam hal ini kepercayaan menjadi penting. Hersey P dan Blanch K, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources* (Engel-Wood Cliffs New Jersey: Prantice Hall, 1989), 1-10

⁶⁶ Untuk memahami konsepsi para ahli mengenai kepemimpinan bisa dibaca misalnya Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam; Mengurai Benang Kusut Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo:2006), 74. Bandingkan dengan Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 141.

memunculkan ketaatan anggota (*members*) kepada pemimpin (*leader*) sehingga dapat mencapai tujuan. Pembahasan mengenai kepemimpinan melahirkan teori dan perilaku yang mengindikasikan kepemimpinan yang berdampak. Keberdampaan menjadi pembahasan penting dalam mengembangkan teori kepemimpinan tertentu.

Praktik kepemimpinan, menurut Matthews, berorientasi pada visi dan tujuan yang tampak pada motivasi pengikutnya. Mereka memimpin dengan teladan, terbuka, inovatif, dan memiliki perhatian yang tinggi pada hasil dan kualitas. Karakter pemimpin menunjuk pada sifat dan kemampuan yang dimiliki. Praktik kepemimpinan dapat diklasifikasi menjadi empat model, yaitu: instruktif, konstruktif, partisipatif dan delegatif.⁶⁷ Klasifikasi Hersey dan Blanchard tersebut didasarkan kepada relasi antara pemimpin dengan anggota berdasarkan kemampuan dan kemauan organisasi. Praktik tersebut berdampak kepada kinerja anggota, sehingga hasil yang capai sesuai mutu yang disepakati.

Apapun praktik yang dipakai, kepemimpinan diukur dari dampak terhadap yang dipimpin sehingga mau dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung-jawab sehingga mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Terdapat beberapa indikator yang diajukan Collins agar seseorang menjadi

⁶⁷ Model instruktif cocok bagi anggota yang baru mengenal satuan tugasnya. Dalam hal ini pemimpin sebagai pemandu atau instruktur. Tipe kedua dipakai terhadap members yang berkemampuan tinggi tetapi kemauan rendah, dalam situasi seperti ini konsultasi menjadi penting untuk meningkatkan kinerjanya. Model ketiga diterapkan kepada guru atau karyawan yang memiliki kemampuan rendah tapi kemauan tinggi. Dalam hal ini pemimpin harus menggenjot kemampuan anggotanya melalui pelatihan yang sesuai dengan tugasnya. Tipe delegatif diberikan kepada anggota yang telah memiliki pengalaman dan jam terbang yang tinggi. Dalam hal ini kepercayaan menjadi penting. Hersey P dan Blanch K, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources* (Engel-Wood Cliffs New Jersey: Prantice Hall, 1989), 1-10.

pemimpin terkemuka: ambisius terhadap perusahaan bukan dirinya, berorientasi pada kesuksesan tim, dan memiliki empati yang mendalam bukan jalan sendiri. Mengacu kepada pendapat Yukl di atas, praktik kepemimpinan melahirkan teori-teori kepemimpinan.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan rumusan dari praktik kepemimpinan dunia sebagaimana penjelasan berikut.

a. Kepemimpinan Tradisional

Di antara gaya kepemimpinan yang menjadi acuan adalah tradisional. Kepemimpinan tradisional adalah otoritas pada diri seseorang yang bersifat turun temurun dan mendapatkan kepercayaan penuh dari masyarakat. Hubungan pemimpin dengan pengikut didasarkan kepada adanya legitimasi pada seseorang yang diperoleh dari adanya kesucian tradisi tertentu.⁶⁸ Hubungan pemimpin dengan pengikut (*followers*) ditandai dengan ketaatan dan kepatuhan yang tinggi dan tanpa pertanyaan kritis (*reserve*) menyangkut suatu peraturan (biasanya tidak tertulis) dan struktur.

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tradisional terjadi pada sesuatu yang bersifat turun-temurun. Pola hubungan organisatoris di dalamnya ditandai dengan adanya hubungan pribadi yang kuat dan bersifat kekeluargaan. Pemimpin dengan pengikutnya memiliki hubungan yang

⁶⁸ George P Hansen, *Max Weber, Charisma, and The Disenchantment of The World* (Chapter 8), (PA: Xlibris, 2001), 2-3.

menyerupai ketaatan dan kepatuhan sebagai wujud rasa cinta di antara mereka. Pemimpin tradisional dipandang sebagai pemilik suatu organisasi sehingga pernyataan pemimpin menjadi hukum bagi pengikutnya.

b. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kekuasaan sebagai pengaruh untuk menekan pengikutnya.⁶⁹ Kekuasaan menjadi pusat pemimpin otoriter dalam pembuatan keputusan organisasi. Otoritarian menjadikan otoritas sebagai alat untuk memengaruhi orang yang dipimpin. Pemimpin otoriter disimbolkan dengan seorang raja. Dalam konteks kepemimpinan otoriter, raja adalah hukum, sehingga kata-katanya menjadi ketetapan yang harus dipatuhi.

Para pemimpin otoriter mengelola situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, sehingga para pengikut harus dan wajib melakukan apa saja yang diperintahkannya. Jika tidak, maka para pengikut dikenakan suatu hukuman yang berat. Di samping itu, pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab organisasi secara total. Kepemimpinan otoriter umumnya negatif, karena didasarkan kepada ancaman dan hukuman.

Mereka membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan anggota-anggota organisasi. Hasil keputusan tersebut merupakan hukum yang harus dilaksanakan tanpa adanya tawar-menawar atau diskusi dari pihak lain. Dalam kepemimpinan otoriter tidak dikenal istilah musyawarah mufakat, sehingga perintah atasan merupakan instruksi yang harus

⁶⁹ Davis, Keith dan John W. Newstrom, *Human Behavior at Work*. Terj.: Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1985), 164.

dilaksanakan apapun yang terjadi.⁷⁰ Tugas bawahan hanya melaksanakan tanpa adanya ruang untuk bertanya atau memberikan masukan-masukan.

Kepemimpinan otoriter memiliki ciri khas sebagaimana berikut:

- 1) Keputusan ditentukan sepihak oleh pemimpin.
- 2) satuan tugas pokok dan fungsi dibagi tuntas oleh atasan.
- 3) Unsur subjektifitas terhadap bawahan sangat tinggi.
- 4) Tidak memedulikan masukan dari para pengikut.
- 5) Mereka mengawasi kinerja bawahan secara terus menerus.⁷¹

Berdasarkan penjelasan tersebut, dirumuskan beberapa tanda kepemimpinan otoriter, yaitu:

- 1) Pemimpin yang terbiasa memperlakukan pengikutnya sama dengan alat-alat, sehingga harus mau melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu sebagaimana mekanistik-robotik. Para pengikut tidak memiliki pilihan atas suatu aktifitas, kecuali melaksanakan perintah atasan dengan sebaik-baiknya.
- 2) Pemimpin otoriter lebih mendahulukan pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan fungsi-fungsi pokok. Mereka cenderung menegasikan argumentasi dan pilihan-pilihan rasional yang dikemukakan para pengikutnya. Bagi mereka, proses tidaklah penting. Yang penting adalah hasil yang diperoleh.
- 3) Pada umumnya, pemimpin otoriter tidak peduli dengan peran dan fungsi bawahan, sehingga meminggirkan usuan dan kemauan para

⁷⁰ L. E. Boone & D. L. Kurtz, *Contemporary Business* (1st). (Jakarta: Salemba Empat, 2007).

⁷¹ R. B. Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership; To Enhance Long-Term Company Performance*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), 21.

pengikut. Pengikut hanya dipandang memiliki kewajiban, namun tidak memiliki hak ikut campur dalam pengambilan keputusan organisasional.⁷² Keputusan menjadi otoritas pemimpin sepenuhnya sehingga tidak memerlukan keterlibatan pihak lain.

- 4) Pelaksanaan tugas oleh pengikut merupakan wujud rasa takut terhadap sanksi dan hukuman yang akan diterima atas suatu kesalahan. Dalam pandangan pengikut, pemimpin otoriter adalah sosok yang ditakuti, sehingga setiap kata-kata dan kemauannya harus senantiasa diikuti tanpa *reserve*.⁷³ Rasa takut dan khawatir selalu menghantui pengikut para pemimpin otoriter.

c. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi.⁷⁴ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *karismatik* diartikan *bersifat karisma*, sedangkan perkataan *karisma* diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya.

Sejalan dengan pengertian dari segi bahasa itu, maka praktik kepemimpinan karismatik merupakan kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan dalam kelebihan atau keistimewaan dalam

⁷² Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 32.

⁷³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 164.

⁷⁴ Sukamto, *Kepemimpinan Demokratis*, 25.

sifat kepribadian yang dimiliki pemimpin.⁷⁵ Adapun Gary Yukl menjelaskan tentang kepemimpinan karismatik.

*Indicators of Charisma. Evidence of charismatic leadership is provided by the leader-follower relationship. As in the earlier theory by House (1977), a charismatic leader has profound and unusual effects on followers. Followers perceive that the leader's beliefs are correct, they willingly obey the leader, they feel affection toward the leader, they are emotionally involved in the mission of the group or organization, they have high performance goals, and they believe that they can contribute to the success of the mission. Attribution of extraordinary ability to the leader is likely, but in contrast to the theory by Conger and Kanungo (1987), it is not considered a necessary condition for charismatic leadership.*⁷⁶

Berdasarkan pengertian tersebut, unsur-unsur kepemimpinan kharismatik mencakup keyakinan pengikut terhadap kemampuan pemimpin, pengikut menerima kepemimpinannya tanpa *reserve*, pengikut mengasihi dan menyayangi pemimpinnya, kesadaran mematuhi perintah, dan ada keterlibatan emosional pengikut, dan meningkatkan performa lembaga.

Tipe tersebut menyatakan bahwa kharisma akan diterapkan pada mutu tertentu pada kepribadian seseorang, yang karenanya berbeda dengan orang-orang biasa dan diperlakukan sebagai orang yang dianugerahi kekuasaan atau mutu yang adiduniawi, luar biasa, atau sekurang-kurangnya pengecualian dalam hal-hal tertentu.⁷⁷ Dalam pandangan Weber, kharisma merupakan salah satu bentuk dari otoritas, yaitu

⁷⁵ Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 103.

⁷⁶ Gary Yukl, *Organizational Behaviour*, 244.

⁷⁷ Max Weber, *The theory of Social And Economic Organization* (New York: Free Press, 1964), 358.

tradisional, kharismatik, legal formal dan capaian sebagai bentuk dari struktur sosial dalam tindakan sosial.

Dalam konteks kepemimpinan kiai, kharismatik adalah pemimpin yang memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya.⁷⁸

Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.⁷⁹

Pemimpin kharismatik mampu menginspirasi visi ke dalam perilaku dan tindakan individu sehingga menggugah kesan pengikutnya dan memandang pemimpinnya sebagai sosok yang luar biasa. Kondisi tersebut memiliki motivasi yang positif terhadap pengikutnya untuk menyetujui dan mengikuti apapun yang menjadi arahan pemimpin kharismatik.⁸⁰ Dalam konteks manajemen otoritas tersebut dipahami bukan semata formal, namun adanya sifat yang luar biasa yang terdapat pada kepribadian pemimpin. Tipikal luar biasa pada pemimpin kharismatik dapat diidentifikasi melalui tiga aspek, yaitu analisa lingkungan (*environmental assessment stage*), bentuk dan perumusan visi (*formulation and shared and idealized future vision*) dan perwujudan visi (*implementation stage*).

⁷⁸ Jaepil Choi, "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Emphathy and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizations Studies*. Flint, Vol. 13. Edisi 1. www.proquest.com/pqdweb. Diakses pada 20 Oktober 2016.

⁷⁹ J.A. Conger dan R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership In Organizations* (California: Sage Production, 1998), 53.

⁸⁰ J.A. Conger, R.N. Kanungo and S.T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effect", *Journal of Organizational Behavior*. Chicester, 2000, vol. 21 edition 7: 747. www.proquest.com/pqdweb. diakses pada 23 Oktober 2016.

d. Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan demokratik merupakan frase dari dua konsep, yaitu kepemimpinan dan demokrasi. Pendekatan demokrasi dijadikan tolak ukur suatu praktik kepemimpinan disebut demokratis, yaitu dari, oleh, dan untuk anggota yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut, digunakan pendekatan holistik dan integralistik. Holistik merupakan cerminan keseluruhan aspek yang harus dipikirkan oleh pemimpin, baik *input*, proses maupun *output*-nya. Integralistik adalah kemampuan menghubungkan suatu kepentingan yang satu dengan lainnya.

Terry mendefinisikan kepemimpinan demokratis yang berasal dari, oleh dan untuk organisasi. Kepemimpinan demokratis menitikberatkan kepada adanya kebersamaan yang kuat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Mereka dilihat sebagai satu kesatuan. Mereka terlibat secara aktif dan bersama-sama dalam proses perencanaan, *staffing*, implementasi dan evaluasi. Manusia yang terlibat dalam kepemimpinan demokratis dipandang sebagai entitas yang memiliki fitrah yang positif.⁸¹

Seorang pemimpin demokratik menyadari bahwa organisasi harus dikelola secara efektif, efisien dan produktif. Tugas dan fungsi pokok lembaga dibagi habis sesuai dengan keahlian masing-masing petugas. Fungsi-fungsi dan tugas tersebut dikoordinasikan satu sama lain oleh kepemimpinan supaya memiliki hasil sebagaimana direncanakan. *Input*,

⁸¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Antara Teori Dan Praktik*. (Malang: Ar-Ruzz Media, 2012), 56.

proses dan *output* menjadi bahan proses untuk mencapai tujuan dan kemanfaatan suatu program kegiatan.⁸²

e. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez faire adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada pengurus. Mereka diberikan kebebasan membuat keputusan atau program untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Hasil keputusan dan pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada anggota. Dengan demikian, kepemimpinan *laissez faire* menghargai keberadaan manusia sebagai makhluk yang bebas dan memiliki potensi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan secara mandiri.⁸³

Praktik kepemimpinan ini memiliki perbedaan yang mencolok dari kepemimpinan otoriter yang deterministik dan mengontrol segala perilaku anggota. Sifat dominan kepemimpinan ini adalah sikap kompromi, yaitu mau menerima perilaku maupun capaian organisasi apa adanya. Pemimpin merupakan simbolisasi kebersamaan dan kedewasaan dari *leadership* dan *followership*. Dia tidak menonjolkan diri sebagai sosok yang kuasa dan serba memutuskan sehingga mencerminkan diri sebagai pemimpin segala-galanya.

f. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh “sikap kebabakan” dalam arti bersifat melindungi,

⁸² Siagian, *Teori dan Praktek*, 41.

⁸³ Nawawi, *Kepemimpinan*, 168.

mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya.⁸⁴ Tipe pemimpin yang paternalistik masih banyak terdapat di masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris.

Popularitas pemimpin yang paternalistik disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: kuatnya ikatan primordial, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.⁸⁵

g. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin yang cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan tertentu, belum tentu cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan lainnya. Menurut As-Suwaidan⁸⁶ teori kepemimpinan ini terbaik dan telah terbukti berhasil dalam dunia nyata.

Dari gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas ternyata semuanya berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan praktik kepemimpinan tunggal dalam segala situasi. Oleh karena itu, terjadi respon atau reaksi terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain, tidak mungkin sebuah organisasi hanya dipimpin dengan praktik kepemimpinan tunggal untuk

⁸⁴ Nawawi, *Kepemimpinan*, 164.

⁸⁵ *Siagian Teori dan Praktek*, 34.

⁸⁶ As-Suwaidan, *Kepemimpinan; Teori dan Praktik*, 127.

segala situasi, terutama apabila organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak.

Respons atau reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan praktik kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Pendapat itu disebut pendekatan atau teori kontingensi (*contingency approach*). Selain itu, karena praktik kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional. (*situasional approach*).⁸⁷

Terdapat empat sifat dasar kepemimpinan situasional yang banyak diteliti di tahun-tahun terakhir, yaitu: kontingensi Fielder, Vroom-Yetton, jalur tujuan dan Hersey-Balncard. Gaya kontingensi Fielder menjelaskan bahwa tujuan dan gaya pemimpin-pengikut berada dalam situasi tertentu. Kondisi tersebut meliputi hubungan atau tugas, unsur-unsur situasi, efektivitas kepemimpinan.

Vroom Yetton gaya kepemimpinan yang sesuai yaitu autokratis dan gaya konsultatif, dan gaya berorientasi keputusan bersama. Dalam pengembangan model ini Vroom dan Yetton membuat kerangka bahwa model situasional, keterbatasan gaya, fokus pada masalah.⁸⁸ Dalam hal ini terdapat empat perilaku pemimpin yaitu mengarahkan, mendukung, keterlibatan dan pencapaian. Adapun Hersey-Blanchard menyatakan

⁸⁷ Nawawi, *Kepemimpinan menurut Islam...*,92.

⁸⁸ Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga., h. 205

bahwa kepemimpinan situasional mencakup empat unsur utama yakni direktif, partisipatif, *supportif* dan *laissez faire*.

h. Kepemimpinan Transformasional

Praktik kepemimpinan transformasional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpinnya memberikan inspirasi pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar kepemimpinan kharisma, karena kepemimpinan ini berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya, tidak hanya pandangan yang mapan, akan tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin.⁸⁹

Menurut Yukl, kepemimpinan transformasional memiliki perilaku; pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Perilaku ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Motivasi inspirasional yaitu meliputi penyampaian misi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran

⁸⁹ Robbins, *Organizational Behaviour*, 141.

pengikut akan permasalahan yang memengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru.⁹⁰

Kepemimpinan transformasional adalah upaya memengaruhi orang lain sehingga proses saling aktif antara pemimpin dengan pengikutnya. Mereka berkolaborasi secara aktif untuk mencapai derajat moral dan capaian yang lebih baik dari sebelumnya. Pemimpin menggerakkan potensi para pengikutnya agar memiliki *world view* yang jauh melampaui zamannya, namun realistis. Melalui cara tersebut pengikut memiliki semangat hidup yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.⁹¹

Dengan demikian, tipe kepemimpinan transformasional berarti praktik kepemimpinan di mana pemimpinnya memberikan pandangan kepada pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar kepemimpinan kharisma, karena kepemimpinan ini berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya, tidak hanya pandangan yang mapan, akan tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin.⁹²

Menurut Yukl, terdapat beberapa ciri khas kepemimpinan transformasional yang dapat dikenali dari praktiknya sebagai berikut. Sang pemimpin memiliki visi besar dan intuitif, menjadi penggerak perubahan,

⁹⁰ Yukl, *Leadership*, 305.

⁹¹ Garry Yukl, *Leadership in Organizations* (New York: Prentice Hall, 2002), 299.

⁹² Robbins, *Organizational*, 141.

beresiko dan teruji, menyemangati pengikutnya mengenai capaian organisasi, memberikan kepercayaan penuh kepada pengikutnya. Karakteristik lainnya adalah dinamis, penuh motivasi dan inspiratif, mengarahkan pengikut memiliki sifat yang positif untuk maju dan menjadikan nilai sebagai dasar mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki perilaku ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Perilaku ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Motivasi inspirasional yaitu meliputi penyampaian misi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan yang memengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru.⁹³

i. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpinnya membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas.⁹⁴ Menurut hasil penelitian, bahwa perilaku kepemimpinan transaksional adalah penghargaan berhubungan, manajemen aktif dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian.

⁹³ Garry Yukl, *Leadership*, 305.

⁹⁴ Robbins, *Organizational*, 141.

Penghargaan berhubungan adalah klarifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan, dan penggunaan insentif, dan penghargaan yang berhubungan untuk memengaruhi motivasi. Sementara itu, manajemen aktif dengan berhubungan, dalam hal mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.

Adapun manajemen pasif berhubungan meliputi penggunaan hukuman yang berhubungan dan tindakan kreatif lainnya sebagai respon atas penyimpangan dari standar kerja yang diterima.⁹⁵ Hal ini mengandung suatu pengertian bahwa pemimpin adalah seorang yang *men-design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Praktik hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya, dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.⁹⁶

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memerlukan orang-orang yang dipimpinnya, atasannya, dan dirinya sebagai pemain-pemain dalam suatu proses perdagangan. Keputusan yang diambilnya merupakan keputusan yang menguntungkan baginya dalam hubungan dirinya dengan berbagai pihak. Masalah benar atau salahnya keputusan tadi tidak menjadi perhatian

⁹⁵ Yukl, *Leadership*, 305.

⁹⁶ Aan Komariah, dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 75 .

utama, namun masalah untung atau ruginya terutama bagi kepentingannya sering menjadi dasar pertimbangannya.

Davis berpendapat bahwa ada beberapa model dalam kepemimpinan. Salah satunya adalah model kolegal. Model kolegal bergantung pada upaya pemimpin atau manajer untuk menimbulkan perasaan kemitraan (*partnership*) dengan para bawahannya. Dampak psikologis dari pendekatan model kolegal ini adalah disiplin diri. Dalam lingkungan seperti ini para bawahan biasanya merasakan adanya pemenuhan, kontribusi yang berharga, dan perwujudan diri (*self actualization*).⁹⁷

j. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya.⁹⁸ Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.⁹⁹ Dengan demikian, spiritualitas pemimpin menjadi *epicentrum* bagi perubahan nilai, sikap dan perilaku individu.

Pada fase berikutnya Blanchard memperkenalkan gaya kepemimpinan etis yang didasarkan pada konsep *the power of ethical management* (TPEM). Menurutnya, sukses pemimpin dalam memengaruhi

⁹⁷ Davis, *Leadership*, 32.

⁹⁸ Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, "Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, edisi 02 No. 002, (USA: 2011), 266-267.

⁹⁹ Louis W. Fry Laura L. Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006), 16-18.

pengikutnya ditentukan oleh komitmen terhadap etika dalam berperilaku. Dengan demikian, dimensi moralitas dalam aturan dan etika pemimpin merupakan yang utama dalam meraih tujuan organisasi. Blanchard mengemukakan lima prinsip kepemimpinan etis yaitu: tujuan, kebanggan, kesabaran, ketetapan hati, dan sudut pandang.

Pada tahun 1999, Daft menyatakan bahwa sudut pandang kepemimpinan mengalami perubahan dari perilaku ke jiwa. Telaahnya didasarkan kepada perubahan gaya kepemimpinan yang pada dekade 90-an memiliki kecenderungan utama terhadap moralitas. Menurutnya, esensi kepemimpinan adalah jiwanya. Kecenderungan tersebut menandai munculnya kepemimpinan berbasis moral dan nilai (*ethics and value based leadership*).¹⁰⁰ Moralitas menjadi penting karena menggerakkan individu dalam nilai-nilai, sikap dan perilakunya.

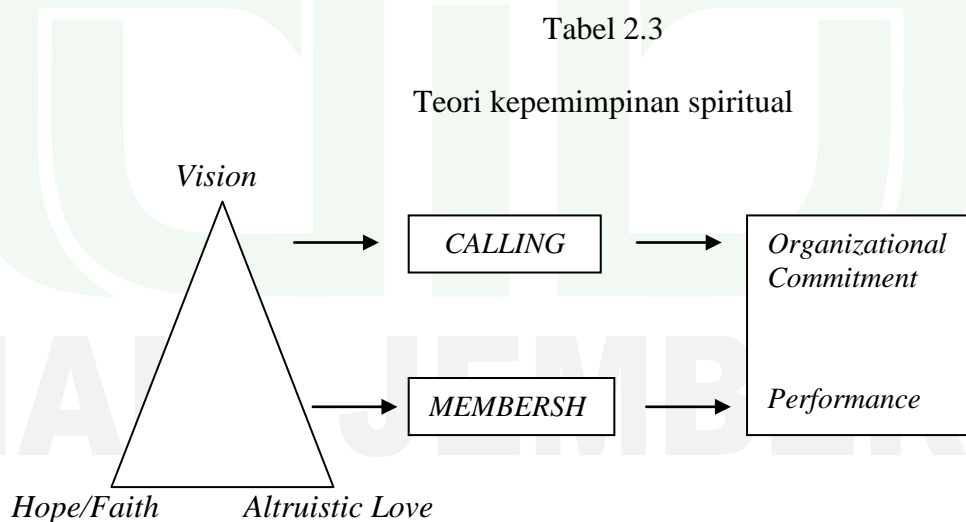
Pada perkembangan berikutnya muncul teori *primal leadership*, yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin menyempurnakan perasaan baik para pengikutnya, yaitu *resonance*.¹⁰¹ Pemimpin mengoptimalkan potensi tersebut sehingga pengikut dapat memberikan potensi terbaiknya agar organisasi dapat mencapai tujuan. Aspek-aspek dalam PL meliputi empat hal, yaitu *self awareness*, *self management*, *social awareness*, *relationship management*. *Self awareness* meliputi *emotional self awareness*, *accurate self assesment*, dan *self confident*. *Self management*

¹⁰⁰ Richard L. Daft, *Leadership; Theory and Practice* (Forth Worth: The Dryden Press, 1999), 67-70.

¹⁰¹ Daniel Goleman, Richard Goyatkis, & Annie McKee, *Primal Leadership; Realizing The Power of Emotional Intelegence* (Boston: HBS Press, 2002), 76-79.

mencakup *self control, transparency, adaptability, achievement, initiative* dan *optimism*. Adapun *social awareness* terdiri dari *emphaty, social awareness, dan service*. Aspek *relationship management* merupakan konstruksi dari *inspiration, influence, developing others, change catalyst, conflict management* dan *teamwork and collaboration*.

Kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, sikap dan tindakan instrinsik sebagai langkah memengaruhi diri dan orang lain, sebagai panggilan hidup dan keanggotaan dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁰² Kepemimpinan spiritual merupakan gejala kemanusiaan yang tidak berlaku kepada orang-orang khusus. Spiritualitas bukan hanya menjadi domain ulama, tetapi siapapun memiliki dimensi spiritual dalam dirinya yang dapat dijadikan modal sebagai pemimpin. Teori kepemimpinan spiritual Fry digambarkan dalam model berikut.



Gambar 2.B.3 model *Spiritual Leadersip Fry*¹⁰³

¹⁰² Louis W. Fry, *Toward A Theory Of Spiritual Leadership* (USA: Tarleton State University, 2003), 54.

¹⁰³ Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, "Impact Of", 261.

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan spiritual terdiri dari visi, harapan/keyakinan dan cinta altruistik. Tiga prinsip tersebut diyakini dapat memengaruhi motivasi intrinsik individu sehingga memiliki panggilan (*calling*) dan hubungan sosial (*membership*). Pada ujungnya, kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan komitmen organisasi dan penampilan.

Pada tahun 2003, spiritualitas kembali menjadi diskursus dalam kepemimpinan. Melalui tangan dingin Fry, spiritualitas mendapat perhatian yang cukup luas. Dia menengahi perdebatan sengit antara agama dan spiritualitas. Dalam pandangannya, spiritualitas lebih luas dari agama. Cinta altruistik dapat menjembatani kesenjangan agama dan spiritualitas. Cinta altruistik dapat membangun budaya organisasi karena pemimpin dan anggota terlibat dalam rasa saling perhatian, peduli dan menghargai sehingga menghasilkan rasa keanggotaan. Kepemimpinan spiritual adalah nilai-nilai, sikap dan perilaku yang digunakan untuk memotivasi diri dan orang lain secara intrinsik yang memunculkan *calling* dan *membership* di mana para anggotanya memiliki *spiritual survival*.

Kepemimpinan spiritual mampu menginspirasi visi ke dalam perilaku dan tindakan individu sehingga menggugah panggilan hidup dan pengikutnya dalam meningkatkan komitmen organisasi dan performa. Kondisi tersebut memiliki motivasi yang positif terhadap pengikutnya untuk menyetujui dan mengikuti arahan pemimpin spiritual karena

berbasis kepada spiritualitas dan keberagamaan.¹⁰⁴ Dalam konteks manajemen, kepemimpinan spiritual dipahami bukan semata formal, namun adanya visi, keyakinan, dan cinta pada kepribadian pemimpin. Tipikal pemimpin spiritual dapat diidentifikasi melalui tiga aspek, yaitu: visi, keyakinan dan cinta altruistik.¹⁰⁵

Aspek-aspek yang tercakup dalam spiritualitas meliputi kesadaran, doa, arti, transenden, kebenaran, ketentraman dan diarahkan dari dalam. Aspek-aspek tersebut dapat diketahui dari beberapa indikator berikut; kehati-hatian, trans-rasional, praksis, mensucikan, mencintai, kepercayaan, saya-engkau, *holism*, penerimaan, keterbukaan, kedamaian, tanpa ego, kemerdekaan, ketajaman, dan integritas.¹⁰⁶ Aspek-aspek tersebut dapat menjadi indikator dalam memahami gejala kepemimpinan spiritual.

k. Servant Leadership

Selain kepemimpinan di atas, perlu diajukan tipe *servant leadership* (kepemimpinan sebagai pelayan). *Servant leadership* adalah seni memengaruhi orang lain berdasarkan moralitas. *Servant leadership* merupakan kepemimpinan kharismatik yang dipengaruhi oleh kekuatan moral dengan *personal branding* berupa kekuatan rasional, kemandirian, penguatan moral pengikut, dan berorientasi pelayanan.¹⁰⁷ *Servant*

¹⁰⁴ Christopher P. Neck and John F. Milliman, "Thought Self-leadership Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9 No. 6 1994, 14.

¹⁰⁵ Reave, "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Edisi 07. No. 003 (USA, 2005), 657.

¹⁰⁶ Amran dalam Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Depok: Raja Grafindo Persada, 2014), 26-27.

¹⁰⁷ Russel, R.F., & Stone, A.G. (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model". *Leadership and Organizational Development Journal*. 23, 145-157. Koshal,

leadership tersusun atas tiga motivasi utama yaitu pelayanan, penguatan dan pembentukan visi.

1. Kepemimpinan Kiai

Masalah kepemimpinan merupakan pembahasan yang menarik, karena ia adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi.¹⁰⁸ Demikian juga di pondok pesantren, keberadaan seorang kiai merupakan salah satu elemen yang penting dalam menggerakkan aktivitas di pondok pesantren tersebut.

Pembahasan mengenai kepemimpinan kiai terlihat dalam literatur berikut. Usman berpendapat sebagaimana dikutip Suprayogo melihat kiai dari tiga dimensi, yaitu: *dimensi legitimasi*, *dimensi pengaruh*, dan *dimensi visibilitas*. Yang dimaksud dimensi legitimasi adalah melihat posisi pemimpin dari aspek legalitas. Dimensi pengaruh adalah melihat luas ajang atau kiprah pemimpin. Selanjutnya, dimensi visibilitas melihat derajat pengakuan baik dari massa yang dipimpinnya maupun pemimpin-pemimpin yang lain.¹⁰⁹

Untuk melengkapi apa yang dikatakan Suprayogo di atas, Tholchah Hasan berpendapat bahwa kepemimpinan kiai umumnya tampil dalam empat dimensi, yaitu: 1) Sebagai Pemimpin masyarakat (*community leader*); jika tampil sebagai Pemimpin organisasi masyarakat atau

J.O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. Diunduh 05 Maret 2018 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/koshal_servant.pdf.

¹⁰⁸ Sukamto, *Kepemimpinan*, 19.

¹⁰⁹ Suprayogo, *Kepemimpinan*, 36.

organisasi politik; 2) Pemimpin keilmuan (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum; 3) Pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) apabila kiai memimpin kegiatan peribadatan, menjadi *mursyid thariqat*, menjadi panutan moral; dan 4) Pemimpin administratif (*administrative leader*), jika kiai berperan sebagai penanggungjawab lembaga-lembaga pendidikan, Pondok pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.¹¹⁰

Dengan beragamnya dimensi yang melekat di pribadi kiai, maka keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Sebab, kiai sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.¹¹¹

Keunikan lain dari kepemimpinan kiai adalah dengan kharismanya kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron-client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kiai besar (dari pondok pesantren

¹¹⁰ Tholchah, Hasan, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada, 1993), xii.

¹¹¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, 45.

induk) diterima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.¹¹²

Salah satu konsep kepemimpinan dalam Islam ada yang disebut *wilayatu al-imâm*. Menurut Al-Mawardi, kepemimpinan merupakan pengganti kenabian dalam memelihara agama dan mengatur kehidupan umat di dunia.¹¹³ Konsep kepemimpinan *wilayatu al-imâm* tidak lain merupakan realisasi konkret dari praktik kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. yang telah diwajibkan menjadi standar keteladanan bagi semua pemimpin umat Islam. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan tidak sekedar dilandasi oleh kemampuan seseorang dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual (*spiritual values*) yang dimiliki otoritas keagamaan di mana *imam* atau pemimpin dijadikan model bagi yang lain.¹¹⁴

Kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren tidak sama antara kiai yang satu dengan kiai lainnya. Hal ini dapat dimengerti karena kepemimpinan kiai di pondok pesantren banyak didukung oleh watak sosial di mana baliu berada. Ditambah lagi dengan pengaruh konsep-konsep kepemimpinan Islam *wilayatu al-imam* serta pengaruh ajaran sufi.¹¹⁵ Dari banyak kajian hasil sebuah penelitian ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu :

¹¹² Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai NU* (Yogyakarta: Kutub, 2003), 23.

¹¹³ Al-Mawardi, *al-Ahkam*, 5.

¹¹⁴ Imron Arifin, *Kepemimpinan*, 46.

¹¹⁵ Imron Arifin, *Kepemimpinan*, 47.

- a. Kepemimpinan *religio-paternalistik*, yaitu kepemimpinan yang menekankan adanya suatu praktik interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada praktik kepemimpinan nabi Muhammad SAW.¹¹⁶
- b. Kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, yaitu kepemimpinan yang pasif, yang menampilkan diri sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yang diartikulasikan dengan memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.¹¹⁷
- c. Kepemimpinan *legal-formal*. Mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.¹¹⁸
- d. Kepemimpinan bercorak alami. Dalam model kepemimpinan ini, kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pondok pesantren karena hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif.¹¹⁹
- e. Kepemimpinan *karismatik-tradisional-rasional*, yaitu suatu praktik kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh

¹¹⁶ Imron Arifin, *Kepemimpinan*, 145.

¹¹⁷ Mastuhu, *Sistem*, 80.

¹¹⁸ Sukanto, *Kepemimpinan*, 324.

¹¹⁹ Mujammil Qomar, *Pondok Pesantren*,. 40.

komunitas pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT., kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam mekanisme kepemimpinan kecil, dan mekanisme kepemimpinan tidak diatur secara birokratik, membutuhkan legitimasi formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari praktik kepemimpinan karismatik yang ada sebelumnya, praktik kepemimpinan yang bersifat kolektif, di mana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks sentra kepemimpinan tidak mengarah satu individu melainkan lebih mengarah pada kelembagaan, dan mekanisme kepemimpinan diatur secara manajerial.¹²⁰

Peran kepemimpinan kiai harus berorientasi pada kemaslahatan pengikutnya. Hal ini berdasarkan kaidah: *tas}arruf al-ima>m ala> al-raiyyah manu>t} bi al-mas}lah}ah* (peran pemimpin terhadap rakyatnya harus berorientasi kepada masalah).¹²¹ Dengan demikian, terjadi hubungan yang sinergis antara kiai dengan pihak yang dipimpin. Peran kepemimpinan kiai menyangkut wilayah tugas yang kompleks, namun menyatu kepada satu tujuan, yaitu terpenuhinya kebutuhan anggota masyarakat.

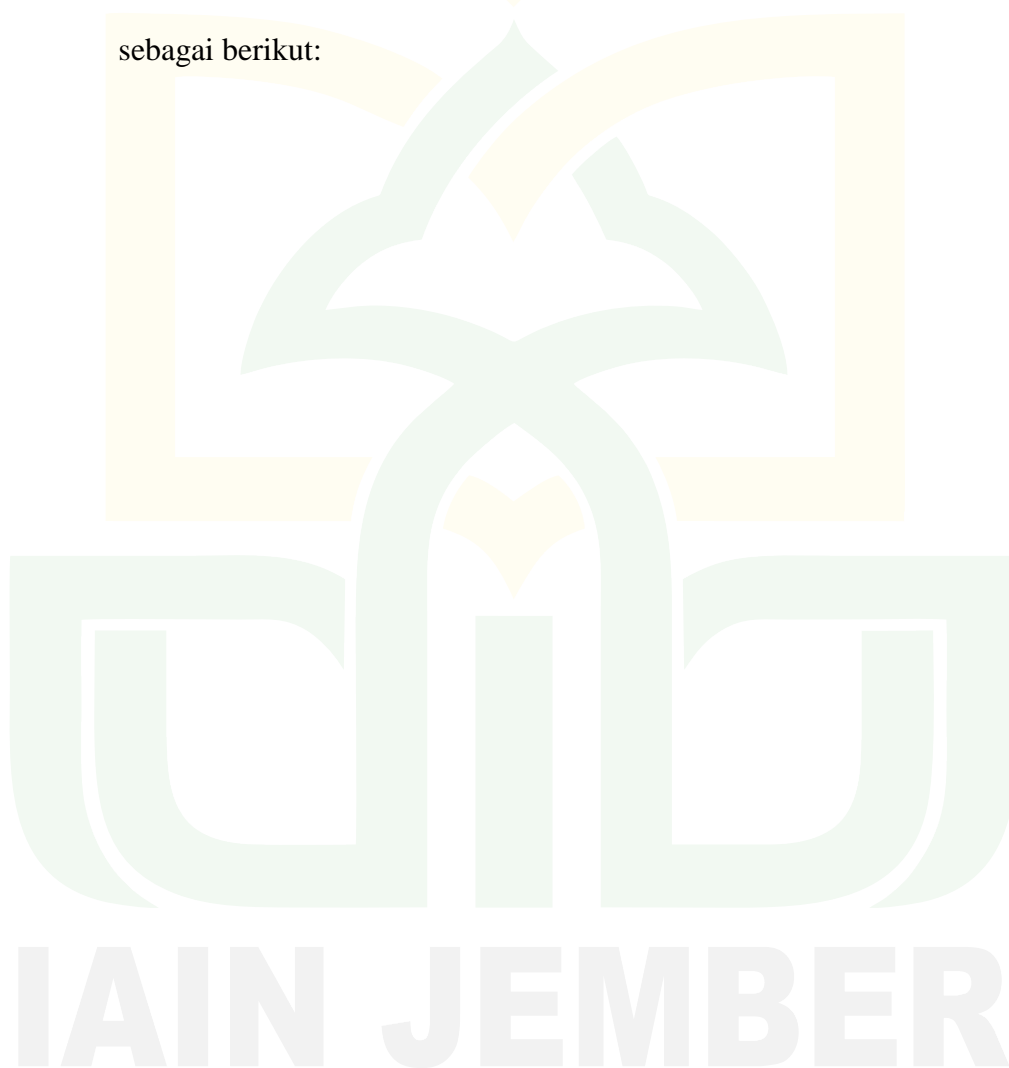
Peran kiai sebagai pemimpin lebih efektif dalam masyarakat kontemporer. Dalam kepemimpinan pesantren, masing-masing anggota memiliki beragam peran atau mengembangkan sesuai dengan situasi.

¹²⁰ Nasir, *Mencari Tipologi*, 327-328.

¹²¹ al-Suyu>t}i>, *Al-ashbah w. Al-naz}a>ir* (Surabaya: al-Hidayah, 1965), 83. Kaidah ini berasal dari pernyataan Ima>m Sha>fi'i> bahwa kedudukan imam atas rakyatnya ialah sama dengan kedudukan wali terhadap anak yatim.

Dalam hal ini, keterlibatan anggota dalam pemerintahan berdampak terhadap efektifitas tim.¹²² Peran dan tanggungjawab mencakup beberapa hal yaitu: mencapai tujuan sesuai tenggat waktu yang diberikan, strategi dan metode, memilih yang dipublikasikan.¹²³

Jenis-jenis kepemimpinan di atas dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

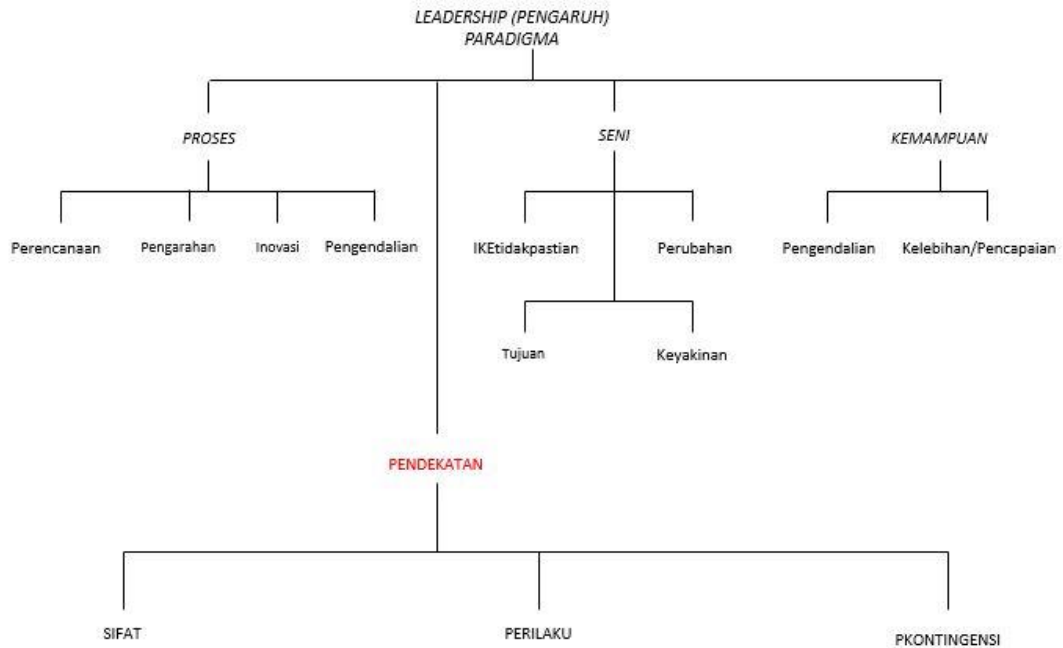


¹²² Peter G. Northhouse, *Kepemimpinan; Teori dan Praktik*, terj. Ati Cahayani, (Jakarta: Indeks, 2013), 330.

¹²³ Denise Lindsey Well, *Strategic management for senior leader: A Hand Book For Implementation* (USA: TQL Office, 1996), 10.

Bagan 2.4

Paradigma kepemimpinan



4. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Berdasarkan beberapa definisi, praktik dan gaya kepemimpinan tersebut, dapat dirumuskan beberapa fungsi kepemimpinan sebagaimana berikut.

a. Membimbing

Dalam praktik kepemimpinan terjadi interaksi secara intensif antara pemimpin dengan pengikut. Mereka berkomunikasi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin mengelola turbulensi secara dinamis sesuai dengan konteks situasi yang ada. Kemampuan mengelola ketidak-pastian menjadi potensi tersebut

menunjukkan kapasitas kepemimpinan. Peran-peran kepemimpinan dilaksanakan dengan cara memengaruhi pengikut untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Hubungan pemimpin dengan pengikut terjadi secara interaktif. Pemimpin memberikan bimbingan kepada pengikut untuk mencapai tujuan. Dalam situasi tersebut, seringkali terjadi keadaan di mana pengikut tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau. Banyak faktor yang melatarbelakangi, termasuk takut mencoba sesuatu yang baru. Mereka biasanya masih terpasung dengan kebiasaan lama, sehingga membayangkan kegagalan dengan melakukan inovasi-inovasi yang dari pemimpinnya.

Melihat situasi tersebut, pemimpin mengambil peran strategis untuk membimbing dan mengarahkan pengikut mengatasi masalahnya. Arahan dan bimbingan yang diberikan pemimpin dipastikan menjadi solusi atas permasalahan yang dihadapi. Bimbingan dan arahan diberikan untuk memberikan keyakinan kepada pengikut bahwa apa yang mereka lakukan menuju ke arah yang benar dan pasti menemukan keberhasilan di masa depan.

b. Melatih

Fungsi melatih merupakan salah satu fungsi kepemimpinan. Dalam konteks tersebut, fungsi mencerminkan peran, yaitu perilaku seseorang yang diharapkan sesuai dengan konteksnya dalam kerangka pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin maupun

pengikut.¹²⁴ Richard L. Daft memandang peran sebagai bagian dari sistem sosial yang terus mengalami penyesuaian.

*“Role is a part in a dynamic social system. A role has a discretion of responsibility allowing the person to use his or her discretion and ability to achieve an outcome or meet a goal.”*¹²⁵ (Peran adalah bagian dari sistem sosial yang dinamis. Suatu peran memiliki bentuk-bentuk dari tanggung-jawab yang melekat pada seseorang dalam mengejawantahkan wewenangnya untuk mencapai suatu tujuan).”

Richard menerangkan secara detail bahwa dalam memahami peran tidak bisa terlepas dari fungsi-fungsi yang diterima atau diberikan. Dalam pandangannya, fungsi adalah suatu pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang (*piece of work assigned to a person*). Dalam kaitannya dengan tugas, pelaksanaan peran harus sesuai dengan peran-peran yang diemban.

Mengacu kepada pandangan tersebut, sering ditemukan pemimpin mengalami kesulitan mengarahkan dan membimbing pengikut yang kurang kompeten. Menghadapi situasi semacam itu, pemimpin harus menjalankan fungsi melatih untuk meningkatkan keahlian pengikut dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin memberikan penguatan kompetensi maupun skill yang memadai, sehingga tugas-tugas yang diberikan terselesaikan dengan baik sesuai harapan.

¹²⁴ Colquit, Jason A., LePine, Jeffery A. & Wesson, Michael J., *Organizational Behavior*, 385.

¹²⁵ Richard L. Daft, *Organizations Theory and Design 7th Edition* (Canada: Erin Joyner, 2013), 30.

c. Mendukung

Pengikut merupakan manusia yang memiliki perilaku dan sikap yang berbeda-beda. Ada seseorang yang memiliki kemampuan yang baik, tetapi mereka tidak mau menyelesaikan tugas-tugas yang ada. Pekerjaan banyak terbengkalai karena mereka kehilangan motivasi dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan adanya dilema yang traumatik, karena kemampuan, sebenarnya, telah dimiliki.

Pengikut memiliki motivasi yang rendah terhadap pekerjaannya. Dia menganggap bahwa keberadaannya dalam suatu tim kerja kurang memiliki manfaat yang signifikan. Dia tidak mampu bekerja sama secara maksimal dalam tim kerja karena motivasi yang rendah terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini, pengikut memiliki masalah dengan dirinya sendiri, sehingga tugas-tugas menjadi terbengkalai.

Masalah tersebut harus diselesaikan oleh pemimpin. Dia harus memberikan dorongan kepada pengikutnya agar menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Pemimpin harus mendukung keinginan pengikut dalam menyelesaikan tugasnya. Dukungan dari pemimpin memiliki arti strategis karena mampu meningkatkan motivasi pengikut dalam menjalankan tugas-tugasnya. Gaya-gaya kepemimpinan memiliki relevansi dalam meningkatkan motivasi pengikut.

d. Mendelegasikan

Situasi ini berada pada posisi di mana karyawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan pada bawahan. Hal ini menyebabkan pemimpin mengurangi fokusnya pada bawahan. Seharusnya dalam hal ini pemimpin tetap memberikan dukungan walaupun sedikit karena anggota dapat mengerjakan tugasnya sendiri.

C. Manajemen Konflik Pesantren

Manajemen secara etimologi berarti kepemimpinan; proses pengaturan; menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya.¹²⁶ 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.¹²⁷

Sementara itu, konflik dapat berarti perjuangan mental yang disebabkan

¹²⁶ M. Sastra Pradja, Kamus Istilah Pendidikan dan Umum, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 307.

¹²⁷ 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.

tindakan-tindakan atau cita-cita yang berlawanan.¹²⁸ Dalam arti lain, konflik adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok ataupun organisasi-organisasi. Konflik berasal dari kata kerja Latin *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.¹²⁹ 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.”¹³⁰

Di lain pihak, Don Hellrie 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

¹²⁸ Komaruddin, Ensiklopedia Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 151.

¹²⁹ Pupus Sofiyati, et.al. Konflik Dan Stress: Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), hlm. 2

¹³⁰ 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.

groups and the leads to opposition or antagonistic interaction.”¹³¹

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.*”¹³² (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 lebih).¹³³

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 bertentangan¹³⁴. 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 biasanya juga timbul

¹³¹ Don Hellrie hel dan John W. Slocum Jr, *Conflict*, 256.

¹³² Don Hellrie hel dan John W. Slocum Jr, *Conflict*, 250.

¹³³ B. L. Marquis & C. J. Huston, *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan: Teori dan Aplikasi*. Edisi 4. (Jakarta: EGC, 2010).

¹³⁴ Hendyat Sotopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: Rosda dan UNM, 2012), 267.

sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian 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 Winardi¹³⁵ adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau pun organisasi-organisasi. Sejalan dengan pendapat Winardi, menurut Alo Liliwari¹³⁶ 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 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

¹³⁵ Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung : Mandar Maju, 1994), 1.

¹³⁶ Allo Liliwari, *Komunikasi Antar Pribadi* (Citra Aditya Bakti: Bandung, 1997)hlm. 128.

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.¹³⁷ 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 menggunakan cara-cara yang baru dalam meraih tujuan mereka, sehingga kreativitas dari masing-masing pihak bertambah baik. Hal ini senada dengan L.J. Mullins¹³⁸ 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

¹³⁷ Winardi, *Manajemen Konflik*, 29.

¹³⁸ L.J. Mullins, *Management And Organizational Behaviour* (England : Prentice Hall, 2005), 90.

tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Atau dengan kata lain manajemen secara singkat berarti pengelolaan.¹³⁹

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

Konflik muncul bila terdapat adanya kesalah pahaman 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

¹³⁹ M. Sastra Pradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*,(Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 307.

pekerjaan.¹⁴⁰ 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.

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*). Masalahnya sekarang adalah bagaimana manajer dapat mengelola tingkat konflik untuk menghasilkan prestasi organisasi maksimum.

1. Konflik Organisasional

Individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak tekanan pengoperasian organisasional yang menyebabkan konflik. Bass mengemukakan berbagai contoh sebagai berikut:¹⁴¹ Atasan menghendaki produksi lebih banyak; para bawahan menginginkan perhatian lebih besar.

¹⁴⁰ Wirawan, *Manajemen Konflik*, 62-65.

¹⁴¹ Joseph A. Litterer, 1963, *Organization : Structure and Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

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 individual dan kelompok serta proses-proses psikologis.

2. Menyelesaikan Konflik

Bila keadaan tidak saling mengerti serta situasi penilaian terhadap perbedaan antar anggota organisasi itu makin parah sehingga konsensus sulit dicapai, maka konflik pun tak terelakkan. Pimpinan dapat melakukan tindakan alternatif seperti dikemukakan di bawah ini, tetapi tergantung pada situasi dan kondisi yang ada.¹⁴²

- a. Menggunakan kekuasaan – melaksanakan pendapat dengan menyatakan siapa yang setuju dengan pimpinan dan yang tidak hendaknya mengundurkan diri.
- b. 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.

¹⁴² Hani Handoko, T., 1984, *Manajemen*, BPFE & LMP2M AMPYKPN, Yogyakarta.

- c. 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.
- d. Menghaluskan situasi ini meneruskan usaha mempertahankan “*statusquo*”, akan tetapi pimpinan secara informal berusaha untuk menyelesaikan persoalan terhadap isu yang sifatnya sepele.
- e. 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:

- a. Strukturnya dapat memperlancar saling tindak anggota dan kelompok;
- b. Anggotanya mampu melaksanakan proses saling tindak yang efektif dan saling memengaruhi;

- c. Anggota yang satu mempercayai kemampuan anggota yang lain, setia dan lain-lain.

3. 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.¹⁴³

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 cermat.¹⁴⁴ 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

¹⁴³ Gibson, Ivancevic, Donnelly, *Organization* (Richard D Irwin Inc, 1995), 436.

¹⁴⁴ Oemar Hamalik, *Media Pendidikan* (Bandung: Alumni, 1994), 151, bandingkan dengan Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), 139.

menghadapi berbagai macam hal yang terjadi.¹⁴⁵

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. 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.¹⁴⁶ 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.¹⁴⁷ 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

¹⁴⁵ Gibson, *Organization*, 436.

¹⁴⁶ Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, "Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory" (Paper: Annual Meeting of the Academy Management), 59-60.

¹⁴⁷ Stephen P Robbins And Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (USA: Pearson Education, Inc., 2014), 214.

dihindari, namun dikelola secara efektif.¹⁴⁸

Konflik memiliki dampak positif dan negatif, jika dikelola secara manajerial. Secara positif, konflik memiliki makna penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi.¹⁴⁹ 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.¹⁵⁰ 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 daya buruk.¹⁵¹ 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.¹⁵² Beberapa dampak negatif konflik di atas menghinggapi pengelola lembaga sehingga

¹⁴⁸ Robert G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (USA: Allyn And Bacon, 1991), 244-245.

¹⁴⁹ J. Kelly, "Make Conflict Work For You", *Harvard Business Review*, 48, July-August, 1970), 103-113.

¹⁵⁰ Owens, *Organizational Behavior*, 247.

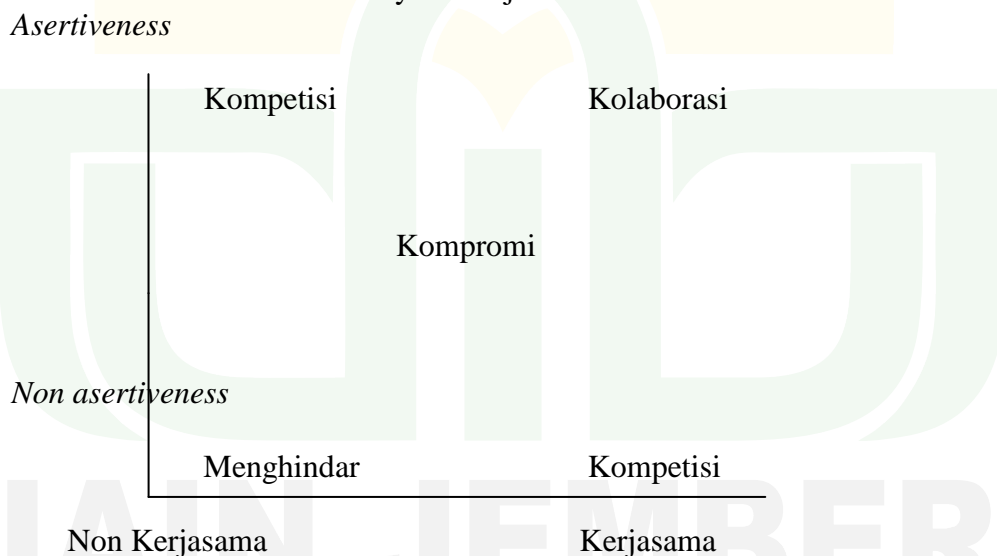
¹⁵¹ M. Dautsch, "Conflict Productive And Destructive", *Journal Of Social Issues*, 25, 1, 1969), 42.

¹⁵² H. Assael, "Constructive Role Of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 178-186.

mereka menghindari terjadinya konflik.¹⁵³ 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 dua unsur, yaitu: gaya keasertifan vertikal dan gaya kerjasama horizontal konflik.¹⁵⁴ Keasertifan mencakup perhatian terhadap diri atau kelompoknya dalam berkonflik, sementara kerjasama memerhatikan kepentingan pihak lawan. Gaya manajemen konflik memiliki lima aspek, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindari, dan akomodatif.¹⁵⁵

Gambar 2.1
Gaya Manajemen Konflik¹⁵⁶



Sumber: Diadaptasi dari Robbins dan Thomash Killman

¹⁵³ V. Aubert, "Competition And Dissensus", *Journal Of Conflict Resolution*, 7, (1, 1963), 26-42.

¹⁵⁴ 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.

¹⁵⁵ Thomas W. Kenneth, "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 265-274, 1992.

¹⁵⁶ Thomas dan Kilmann, *Confict Management*, 11.

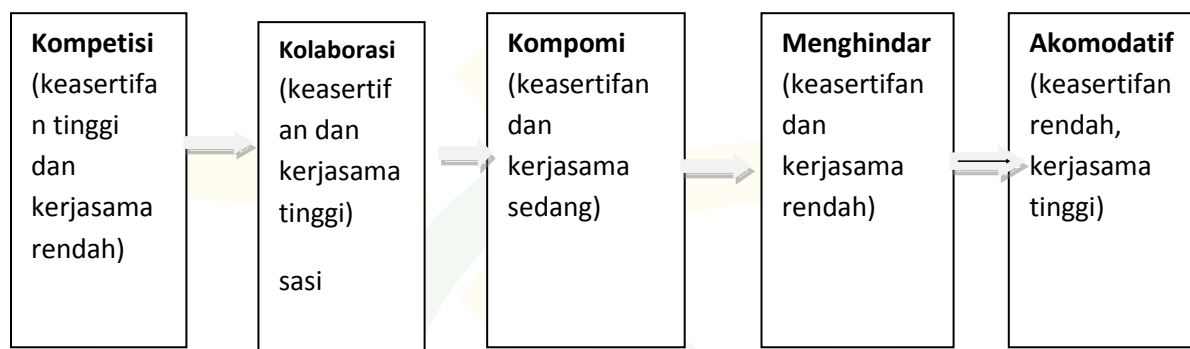
Dari gambar di atas dapat dikemukakan gaya manajemen konflik berporos pada dua unsur utama konflik yaitu *assertiveness* dan kerjasama. Pada unsur keasertifan, pihak yang berkonflik lebih memerhatikan kepentingan pribadi, sedangkan unsur kerjasama lebih memerhatikan terhadap kepentingan dan keinginan 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 konflik¹⁵⁷



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 lembaga. Kenyataan-kenyataan sebagaimana di atas mengindikasikan bermulanya konflik. Dalam pada itu diperlukan adanya komunikasi,¹⁵⁸ struktur dan variabel pribadi.¹⁵⁹

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.¹⁶⁰

Tahap ketiga menyangkut niat menyelesaikan konflik. Tahap ini mencakup upaya-upaya mengelola konflik menjadi hal positif bagi

¹⁵⁷ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational...*, 217

¹⁵⁸ E. Mark Hanson, *Educational Administration And Organizational Behavior* (USA: Allyn And Abcon, 1985), 216.

¹⁵⁹ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 217.

¹⁶⁰ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 218.

perkembangan lembaga. Pengelolaan konflik diarahkan pada pendekatan-pendekatan yang bersifat persuasi sesuai dengan situasi dan sifat pelaku yang terlibat di dalam konflik. Upaya penyelesaian konflik meliputi persaingan, persekutuan, kompromi, menghindari dan menerima.¹⁶¹

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.¹⁶²

4. 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.¹⁶³ 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.

¹⁶¹ J.A. Litterer, "Conflict In Organization: A Re-Examination", *Academy Of Management Journal*, 19. 2, 1976, 315-318.

¹⁶² Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 220.

¹⁶³ Wirawan, *Konflik dan Manjemen Konflik : Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba umanika, 2010), 140.

Kreitner dan Kinicki mengungkapkan lima gaya penanganan konflik (*five conflict handling styles*).¹⁶⁴ 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*). Kombinasi dari kedua variabel ini menghasilkan lima gaya penanganan masalah yang berbeda, yaitu: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*.

a. *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.¹⁶⁵ Langkah-langkah untuk mencapai solusi ini antara lain adalah mulai dengan berdiskusi, dengan waktu dan tempat yang kondusif, menghargai perbedaan individu, bersikap empati dengan semua pihak.

¹⁶⁴ M. Afzalur Rahim, "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 2002.206-235.

¹⁶⁵ Rahim, "Toward A Theory", 206-235.

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*”.

b. *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.

c. *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.

d. *Avoiding*

Teknik menghindar (*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-masalah 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.

e. *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.¹⁶⁶

5. 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 untuk membantu penyelesaian konflik¹⁶⁷.

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*).

¹⁶⁶ 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.

¹⁶⁷ D. L. Huber, "Leadership and Nursing Care Management" ed. 4. (Maryland Heights: Saunders/Elsevier, 2010).

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 datang.¹⁶⁸ 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

¹⁶⁸ Shetach, "A Conflict Leadership: Navigating Toward Effective And Efficient Team Outcomes, *The Journal for Quality and Participation*, 35(2), 2012, 25-30.

berkualitas terhadap perkembangan individu atau suatu organisasi yang harus ditemukan pemecahan masalahnya.¹⁶⁹ Setelah intervensi, dilaksanakan suatu evaluasi terhadap setiap tindakan 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.¹⁷⁰ Keragaman budaya yang tidak mendapatkan perhatian dari pemimpin akan menimbulkan dampak destruktif pada suatu organisasi,¹⁷¹ 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 conflict-competent organization*).¹⁷²

Manajemen konflik yang konstruktif bisa diidentifikasi dari adanya proses kreativitas di dalamnya. Penyelesaian masalah dilakukan secara

¹⁶⁹ T. Hendel, M. Fish, & V. Galon, "Leadership Style", 137-146

¹⁷⁰ 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.

¹⁷¹ 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.

¹⁷² C. E. Runde, & T. A. Flanagan, "Effective Leadership Stems From Ability To Handle Conflict", *Dispute Resolution Journal*, 62(2), 2007, 92.

bersama-sama, di mana konflik dianggap sebagai suatu masalah yang berkualitas terhadap perkembangan individu atau suatu organisasi yang harus ditemukan pemecahan masalahnya.¹⁷³ 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.¹⁷⁴

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 *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*.¹⁷⁵

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

¹⁷³ Hendel, Fish, Galon, "Leadership Style" 137-146.

¹⁷⁴ Ayoko, & Hartel, "Cultural Diversity", 345-360.

¹⁷⁵ 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.

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.¹⁷⁶

Pengaruh kepemimpinan dalam pemecahan 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.¹⁷⁷

6. Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan

Michael Amstrong 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.¹⁷⁸ Dalam mengelola situasi konflik di sekolah harus dijelaskan secara konkret. Konflik yang terjadi di lembaga pendidikan adalah konflik yang sudah lama ada dan terpendam, karena pandangan yang berbeda dan adanya ketidakcocokan atas suatu pandangan yang memicu terjadinya konflik tersebut.

¹⁷⁶ 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.

¹⁷⁷ A. Shetach, “Conflict Leadership: Navigating Toward Effective And Efficient Team Outcomes”, *The Journal for Quality and Participation*, 35(2), 2012, 25-30.

¹⁷⁸ 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.

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.¹⁷⁹ 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 kelompok dalam suatu organisasi.¹⁸⁰ 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.

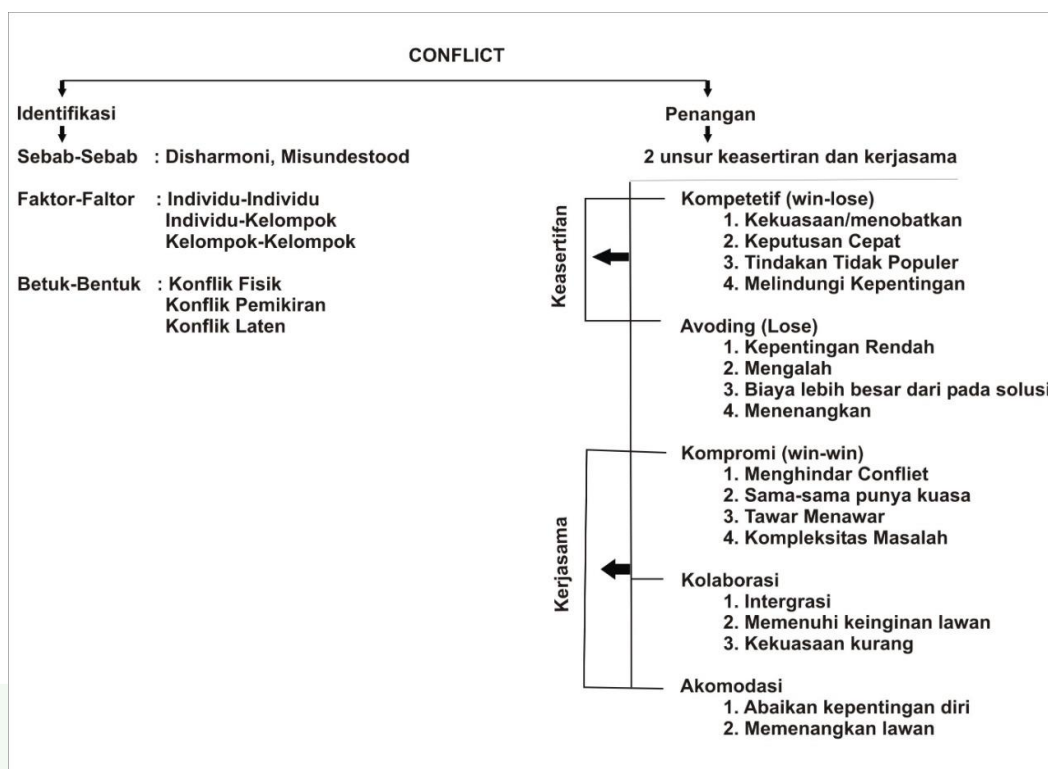
Dilihat dari fungsinya, terdapat konflik dapat berfungsi atau tidak berfungsi. Suatu konflik dikatakan berfungsi, jika lembaga pendidikan dapat mengambil manfaat dari sanalah sikap saling menang dan keserasian yang ada. Konflik dapat memajukan atau bahkan menghancurkan keberadaan

¹⁷⁹ 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

¹⁸⁰ Ojiji, 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

suatu lembaga pendidikan. Konflik di lembaga pendidikan kerap terjadi karena merupakan efek dari interaksi sosial yang terbangun.

Bagan 2.5



D. Kepemimpinan dalam Resolusi Konflik Pesantren

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.¹⁸¹ 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 ditunjukkan kepada segenap warga di surga.

¹⁸¹ . Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahan, 2005. 6

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).¹⁸²

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 pada posisi yang kuat dibandingkan dengan Yahudi, namun tidak membuat Nabi berperilaku semena-mena.¹⁸³

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

¹⁸² Abu Bakar Jabir al-Jazairy, *Aqidah al-Mu'min* (Beirut: Dar al-Fikr, 1995), 179-180.

¹⁸³ Martin Lings, *Muhammad; Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik* (Jakarta: Serambi, 2007), 191-192.

bagi pemilik sahifat ini serta memperoleh perlakuan yang baik dari pemilik sahifat ini.¹⁸⁴

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 prinsip, yaitu akidah (ke-Esa-an Allah).¹⁸⁵

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 terulangnya 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*

¹⁸⁴ J. Sayuthi Pulungan, *Prinsip-Prinsip Pemerintahan dalam Piagam Madinah ditinjau dari Al-Qur'an* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 150.

¹⁸⁵ M. Quraish Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad SAW dalam Sorotan al-Qur'an dan hadits-hadits Shahih* (Tangerang: Lentera Hati, 2012), 421-422.

(pemimpin adalah pelayanan). Dengan demikian konsepsi Islam tentang kepemimpinan bukanlah 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 membeda-bedakan 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.¹⁸⁶

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 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,

¹⁸⁶ Abd. Latif bin Ibrahim, *Tasamuh al-Gharb Maa al-Muslimin fi al-Asr al-Hadir* (Riyadl: Dar Ibn Jauzi, 1999), 44-45.

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).

E. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual penelitian ini sebagaimana gambar berikut :

Bagan 2.6
kerangka konseptual teoritik penelitian



Kepemimpinan kiai adalah kemampuan mengelola kondisi yang tidak menentu menjadi potensi pesantren berdasarkan nilai-nilai profetik (*fathanah, amanah, shiddiq dan tabligh*). Praktik kepemimpinan kiai di Bali mewujud dalam lima tipe kepemimpinan yaitu tradisional, kharismatik, transformasional, *servant* dan spiritual. Kiai di Bali memiliki visi besar untuk menghadirkan Islam yang *rahmatan li al-'alamin* melalui pendidikan pesantren toleran dan membangun harmoni dengan kearifan lokal.

Dalam kenyataannya, pesantren di Bali dihadapkan dengan situasi konflik dengan masyarakat sekitar. Dalam pada itu peran kepemimpinan kiai signifikan dalam resolusi konflik. Gaya pengelolaan konflik kiai berupa keasertifan vertikal dan kerjasama horizontal. Aspek-aspek penyelesaian konflik kiai meliputi kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar dan akomodasi. Kiai berpegang teguh kepada tradisi, yaitu penguasaan dan pengamalan terhadap ajaran Islam tradisional.

Kepemimpinan profetik kiai didasarkan pada nilai-nilai Islam dalam menyelesaikan konflik. Karakter dan visi profetik kiai menjadi pertimbangan utama pengelolaan konflik pesantren dengan masyarakat. Praktik kepemimpinan kiai bervisi pesantren toleran melalui penyelesaian-penyelesaian konflik dengan memerhatikan *local wisdom* (kearifan lokal) di Bali. Kiai memberikan pelayanan dengan sepenuh hati dan penghormatan yang tinggi terhadap nilai-nilai kemanusiaan.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa keberadaan pondok pesantren tidak bisa lepas dari konflik dengan masyarakat sekitar pondok pesantren. Kiai merupakan pemilik dan pendiri pesantren yang memiliki visi dan harapan terwujudnya pesantren yang menjadi wadah *tafaqquh fi al-din*. Cinta altruistik kiai diwujudkan untuk membaktikan seluruh hidupnya untuk melayani masyarakat secara luas. Praktik kepemimpinan kiai memiliki basis spiritual yang kuat dalam menyelesaikan konflik pesantren dalam mengupayakan pesantren berbasis toleransi.

Secara konflik, hubungan pesantren dan masyarakat mengalami dilema. Mereka merupakan dua entitas yang saling memengaruhi dan mendukung. Hubungan masyarakat dengan pesantren bersifat dialektis, problematik dan saling mengisi. Pesantren didirikan dari, oleh, dan untuk masyarakat. Pesantren yang ada ditengah-tengah masyarakat memang memiliki cirikhas yang berbeda dengan masyarakatnya namun tidak terpisah. Pesantren ada untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan masyarakat ada untuk berkontribusi terhadap pesantren. Namun demikian, konflik telah meretakkan hubungan keduanya menjadi renggang.

Konflik pesantren lahir dari hubungan dialektis masyarakat dengan pesantren yang mewujud pada, tingkat dan dampak konflik terhadap pesantren. Wujud konflik berupa fisik, nilai dan pendanaan. Adapun tingkat konflik bisa tinggi, rendah maupun sedang yang

merepresentasikan kepasifan dan keaktifan. Karakteristik, peran dan konstribus kepemimpinan harus relevan dengan tantangan yang dihadapi berupa konflik pesantren yang berdampak terhadap delapan inti manajemen pendidikan Islam.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain multisitus untuk mengkaji makna tindakan secara mendalam¹⁸⁸. Peneliti memiliki strategi bertindak dengan tepat, sehingga memerlukan kajian mendalam terhadap suatu fenomena dalam memaknai perubahan sosial.¹⁸⁹ Penelitian kualitatif yang sering pula disebut dengan penelitian alamiah (*naturalistic inquiry*), di mana peneliti merupakan instrumen kunci, tidak menekankan pada angka-angka, analisis data secara induktif dan lebih menekankan kepada makna (data dibalik yang teramati).¹⁹⁰ Penelitian Kualitatif juga merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.¹⁹¹ Oleh karena itu, penelitian

¹⁸⁸ Dalam ilmu sosial, ancangan seperti ini disebut sebagai penelitian fenomenologi artinya bahwa yang dikaji adalah sesuatu yang melatar belakangi tindakan seseorang. Setiap tindakan selalu dikaitkan dengan apa yang mendasarinya. Dalam bahasa Weber disebut sebagai tindakan rasional bertujuan atau ada motif-motif yang mendasari tindakan tersebut. Gagasan Weber ini disebut sebagai *in order to motive*, dan Schult menambahkan mengenai motive tersebut dengan *because motive*. Malcom Water, *Modern Sociological Theory* (London: Sage Publication 1994).

¹⁸⁹ Dalam teori sosial disebut sebagai agensi, yaitu makna dan motif dalam tindakan sosial. Di dalam tiap tindakan sosial (*social action*) selalu dijumpai makna dan motif tindakan. Untuk memahami makna dan motif tersebut harus dikaji melalui analisis pemahaman atau *interpretative understanding*.

¹⁹⁰ Kaelan, *Metode Penelitian Agama Kualitatif Interdisipliner* (Yogyakarta: Paradigma, 2010), 10-12. Lihat juga Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, dilengkapi contoh proposal dan laporan penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2008), 1-10.

¹⁹¹ Jerome Kirk and Marc L. Miller, *Reliability and Validity in Qualitative Research*, vol.1, (Beverly Hills : Sage Publications, 1986), 9.

kualitatif merupakan prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara utuh (*holistik*). Orang dan perilaku ini bisa juga berupa teks yang tertulis. Pendekatan kualitatif dicirikan dengan karakteristik yang bersifat natural, deskriptif.¹⁹² Sifat natural pada penelitian kualitatif, karena penelitian ini melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (*entity*). Hal ini dilakukan karena ontologi alamiah menghendaki adanya kenyataan-kenyataan sebagai keutuhan yang tidak dapat dipahami jika dipisahkan dari konteksnya. Dengan demikian, penelitian ini membawa peneliti untuk memasuki dan melibatkan sebagian waktunya di lokasi penelitiannya untuk meneliti subjek sosial dan perilakunya dalam konteks waktu dan situasi pada tempat terjadinya.

Desain penelitian memakai studi multisitus. Penelitian kualitatif¹⁹³ dipakai untuk melihat makna dari suatu tindakan atau apa yang berada di balik tindakan seseorang.¹⁹⁴ Karena dalam penelitian kualitatif sumber data utama dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan.¹⁹⁵ Dengan demikian penggunaan pendekatan kualitatif dapat mengantarkan peneliti memahami suatu makna di

¹⁹² Yonna S. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1985), 39-44; dan lihat Robert C. Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982), 27-30.

¹⁹³ Penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada kesimpulan. Penelitian kualitatif bersifat induktif: atau dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, mencakup deskripsi dalam konteks mendetail, disertai wawancara yang mendalam, serta hasil analisis dokumen dan catatan-catatan, keterangan ini diperoleh dari pemaparan Yatim Riyanto, *Metode Penelitian Pendidikan* (Surabaya: SIC, 2001), 24.

¹⁹⁴ Malcolm Water, "Modern Sociological Theory" dalam Nur Syam, "Tradisi Islam Lokal Pesisiran (Studi Konstruksi Sosial Upacara Pada Masyarakat Pesisir Palang Tuban Jawa Timur)" (Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya, 2003), 54.

¹⁹⁵ Moelong Lexi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 1991), 112

balik tindakan seseorang. Dalam hal ini peneliti akan mendeskripsikan secara holistik dan komprehensif data-data tentang karakteristik peran dan kontribusi kepemimpinan kiai di dua pesantren di Bali dalam mengelola konflik pesantren. Setelah itu, akan dilakukan analisis secara lengkap dan mendalam tentang *power* dan strategi kiai dalam membangun dan menyelesaikan konflik pesantren dengan *setting* di Bali.

Selanjutnya, peneliti akan menelusuri peran kepemimpinan kiai dalam menyelesaikan konflik. Dalam hal ini terdapat peran-peran aktif maupun pasif dari kiai dalam menghadapi hambatan, tantangan, ancaman dan gangguan dari luar. Peran adalah respon kiai terhadap konflik pesantren yang melibatkan masyarakat luas. Oleh sebab itu, peneliti akan menelusuri keterkaitan antara *power* dan strategi kepemimpinan kiai dan kontribusinya terhadap penyelesaian konflik pesantren di Bali.

Instrumen utama adalah peneliti sendiri. Artinya peneliti dalam mengumpulkan data lebih banyak bergantung kepada dirinya sendiri. Singkatnya, manusia adalah instrumen utama penelitian.¹⁹⁶ Instrumen-instrumen lainnya dapat digunakan sebagai perluasan (*extension*) dari peneliti sesuai dengan keperluan, akan tetapi instrumen-instrumen itu tidak menggantikan peneliti sebagai konstruktor dari realitas berdasarkan pengalaman-pengalamannya dalam latar natural.

¹⁹⁶ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 19; dan Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2010), 55-56.

B. Lokasi Penelitian

Berdasarkan Bali adalah salah satu provinsi di Indonesia yang terhampar di antara pulau Jawa dan Lombok.¹⁹⁷ Bali menjadi bagian dari Kepulauan Sunda Kecil memiliki luas 17.136 km persegi. Letak geografis Bali terbentang pada 8°25'23" Lintang Selatan dan 115°14'55" Bujur Timur. Provinsi Bali berbatasan dengan: sebelah utara laut Bali, di sebelah selatan berbatasan dengan Samudera Hindia, sebelah timur dibatasi oleh Selat Lombok, Nusa Tenggara Barat, dan di barat dibatasi oleh Selat Bali yang memisahkan antara Provinsi Bali dan Provinsi Jawa Timur.

Secara demografis, Bali berpenduduk kurang lebih sebanyak empat juta jiwa. Terdapat enam agama dan satu aliran kepercayaan yang hidup dan berkembang, yaitu Hindu 83 %, Islam 13,37 %, Kristen, 1,66 %, Katolik 0,88 %, Buddha 0,54 %, Konghucu 0,01% dan Aliran Kepercayaan 0,01 %.¹⁹⁸ Masyarakatnya mayoritas bekerja di sektor pariwisata, pertanian dan perikanan. Sektor pariwisata menempati posisi teratas mengingat keindahan alamnya sehingga menjadi destinasi wisata dalam maupun luar negeri. Industri pariwisata menduduki posisi teratas mencapai 80 % dari kehidupan masyarakatnya. Pada kuartal IV 2017, perekonomian Bali terganggu dengan terjadinya letusan Gunung Agung. Pertumbuhannya mencapai 4,01 %, menurun dari kondisi biasanya yang mencapai 6 %.

Bali juga dikenal dengan sebutan Pulau Dewata karena memiliki kekayaan budaya di dalamnya. Terdapat seni pahat, bangunan tradisional berupa candi, pura

¹⁹⁷ BPS, *Bali dalam Angka*, 2018.

¹⁹⁸ BPS, *Bali dalam Angka*, Tahun 2014.

dan rumah-rumah adat.¹⁹⁹ Keindahan Bali terkenal di mancanegara sehingga menarik para wisatawan. Di sisi lain, di Bali juga terdapat banyak pesantren yang berkembang dengan cukup baik dan mendapat apresiasi dari kalangan dalam maupun luar negeri.²⁰⁰

Namun di balik itu, 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 pajak dilingkungan puri dan gerilya.²⁰¹ 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.²⁰²

Bali merupakan satu-satunya provinsi yang masih tetap bisa mempertahankan agama Hindu sebagai basis 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 budaya Kerajaan Majapahit.²⁰³ Budaya kerajaan Majapahit Hindu masih terlihat dalam bentuk bangunan, tempat ibadah, cara berpakaian maupun kesenian lainnya. Selanjutnya, Bali berkembang menjadi pusat kebudayaan Hindu-Budha terbesar di Nusantara.

¹⁹⁹ *Observasi*, Buleleng, 15 Januari 2017.

²⁰⁰ *Observasi*, Tabanan 20 Februari 2017.

²⁰¹ Nengah Bawa Atmaja, *Geneologi Keruntuhan Majapahit Islamisasi, Toleransi dan Pemertahanan Agama Hindu di Bali* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 425.

²⁰² Atmaja, *Geneologi*, 450.

²⁰³ Hasbullah, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 138.

Keindahan alam di Bali menarik para wisatawan domestik maupun luar negeri menikmati panorama alam dan budayanya.²⁰⁴ Para pelancong tersebut membawa kebiasaan, perilaku dan budayanya masing-masing bercampur dengan budaya Bali yang khas.²⁰⁵ Budaya Bali bergeser akibat adanya globalisasi dan transformasi budaya.

Di sisi lain, ajaran Islam juga berkembang di Bali melalui aktivitas perdagangan maupun perkawinan. Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan Islam di Bali diwarnai oleh keberadaan pondok pesantren. Para penyebar agama Islam menyampaikan ajaran yang diyakininya melalui lembaga pendidikan. Aktifitas dakwah melalui pondok pesantren efektif dilihat dari perkembangan pemeluk Islam di Bali.²⁰⁶

Pada umumnya, pondok pesantren dinyatakan sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional yang berfungsi sebagai lembaga dakwah Islamiyah, sebagai lembaga pendidikan dan pembelajaran, dan sebagai lembaga yang ikut aktif sebagai agen perubahan masyarakat (*the agent of social change*). Sebagai lembaga pendidikan dan pembelajaran, pondok pesantren menyajikan dirinya sebagai komunitas belajar profesional. Pondok pesantren memiliki hubungan organik dengan masyarakat sekitar dengan melakukan pemberdayaan sosial maupun ekonomi melalui kegiatan pendidikan. Fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan oleh kiai yang melaksanakan tugas sebagai pemimpin pondok pesantren dan pemandu spiritual bagi kehidupan masyarakat sekitar.

²⁰⁴ *Observasi*, Tabanan 21 Februari 2017.

²⁰⁵ *Observasi*, Buleleng 16 Februari 2017.

²⁰⁶ BPS Bali, *Bali dalam Angka* tahun 2017.

Keberadaan pondok pesantren di Bali bersamaan dengan masuknya Islam ke Pulau Dewata tersebut. Para da'i menyebarkan Islam melalui sistem pondok pesantren dengan membangun mushalla atau masjid sebagai pusat kegiatan penyebaran agama Islam. Mereka mendirikan perdikan kecil dan hidup di desa-desa terpencil menyampaikan Islam dengan cara yang damai. Semakin lama, perkembangan pondok pesantren di Bali semakin banyak.

Hingga tahun 2017, 104 pondok pesantren telah berdiri, berkembang dan eksis di Pulau Dewata tersebut,²⁰⁷ yang tersebar di delapan Kabupaten di Provinsi Bali, yaitu:

Tabel 4.1

Pondok Pesantren di Provinsi Bali²⁰⁸

No	Nama Kabupaten	Jumlah Pesantren
1	Jembrana	34
2	Tabanan	6
3	Badung	2
4	Gianyar	5
5	Klungkung	4
6	Karangasem	12
7	Buleleng	35
8	Denpasar	6
Jumlah		104

Berdasarkan data tersebut, pondok pesantren di Bali memang tidak sebanyak di Jawa Barat, Jawa Tengah maupun Jawa Timur. Namun demikian perkembangan tersebut menandai adanya upaya kiai dalam menyebarkan agama Islam di Bali. Keberadaan pondok pesantren di Bali disyukuri banyak kalangan. Perkembangan pondok pesantren di Bali tidak bisa disamakan dengan Jawa. Pondok pesantren di Bali dimaksudkan sebagai upaya memperkuat pemahaman

²⁰⁷ Bidang Pendidikan Islam Kasi Pontren Kementerian Agama Prov. Bali, *Data Pesantren di Bali*, 30 Desember 2017.

²⁰⁸ Kasi. Pontren Kementerian Agama Prov. Bali 21 Desember 2017

Muslim terhadap agamanya. Keberadaan dan perkembangan pondok pesantren di Bali tidak bisa dilepaskan dari peran kiai dalam mendidik masyarakat. Kepemimpinan kiai memberikan sumbangsih dalam menciptakan kehidupan masyarakat yang damai.

1. Pondok Pesantren Istiqlal

Pondok Pesantren Istiqlal adalah salah satu pondok pesantren di Bali. Lokasinya terletak di Jalan Raya Seririt-Gilimanuk Km. 16 Desa Patas, Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng, Bali. Cikal bakal Pondok pesantren ini berawal dari kepedulian KH. Amar Ma'ruf untuk mengembangkan Islam di Bali. Pada saat itu, dia berupaya mendidik anak-anak fakir miskin (*dhua'fa*) untuk mencari ilmu (*nyantri*) di beberapa pesantren di Jawa Timur pada pertengahan tahun 1983. Semangat untuk mengembangkan Islam melalui pondok pesantren tersebut didasari oleh nilai-nilai dakwah Islamiyah.

Pada tahun 1980-an kondisi sosial ekonomi umat Muslim di Bali masih berada di bawah rata-rata. Hal tersebut diakibatkan oleh masih rendahnya kesadaran umat Muslim terhadap ajaran agama Islam yang mengharuskan pemeluknya untuk memiliki kesadaran berilmu. Kondisi tersebut disadari oleh KH. Amar Ma'ruf dan dia melakukan hal-hal kongkrit. Dikatakan bahwa, mereka enggan untuk belajar di bangku sekolah maupun madrasah.²⁰⁹ Mereka lebih suka bekerja mencari uang.

²⁰⁹ *Observasi*, Patas 10 Januari 2018.

Keadaan masyarakat Muslim sebagaimana dikatakan memberikannya inspirasi untuk meningkatkan dakwah Islam kepada internal pemeluknya. KH. Amar Ma'ruf menyadari pentingnya mengislamkan orang Islam sebagaimana diajarkan oleh agamanya. Selain itu, keberadaan umat Muslim di Bali masih minoritas. Mereka hidup dan tinggal di tengah-tengah pemeluk agama lain.²¹⁰ Kondisi tersebut melatar-belakangi pentingnya keberadaan pondok pesantren di kawasan Buleleng, Bali. Langkah konkret tersebut dilakukan untuk mengkader pemuda-pemuda Muslim untuk memahami ajaran Islam, mengamalkan dan menyampaikannya kepada masyarakat.

Keberadaan Pondok Pesantren Istiqlal di Bali memang unik. Keberadaannya mirip dengan berdirinya pesantren-pesantren di Jawa pada masa-masa awal. Pesantren berada di tengah-tengah masyarakat Hindu. Pesantren tidak mengambil jarak dengan masyarakat sekitar, namun menyatu dalam sistem sosial masyarakat Buleleng. Mereka mengapresiasi adat dan budaya masyarakat Bali. Demikian pula sebaliknya, masyarakat Bali menghormati pelaksanaan tradisi Muslim di Bali sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1 Pondok Pesantren Istiqlal



²¹⁰ *Observasi*, Patas 20 Januari 2018.

Gambar 4.1 tentang letak Pondok Pesantren Istiqlal menyatu dengan masyarakat Hindu. Gambar tersebut menunjukkan keberadaan Pondok Pesantren Istiqlal di engah-tengah masyarakat di Buleleng Bali.²¹¹ Pondok pesantren tidak terpisah dengan masyarakat.

Pesantren menerima anak-anak Muslim dari Bali dan menanggung semua kebutuhan mereka seperti, makan sekolah, dan lain-lain. Namun dengan begitu dari pihak pesantren juga tidak lepas tangan untuk mencukupi kebutuhan mereka selama berada di pesantren. Pengurus terus-menerus menggalang dana dengan cara meminta pada masyarakat untuk mencukupi kebutuhan mereka selama berada di pesantren.²¹² Dua tahun setelah berdiri, banyak anak muda Muslim yang ada di Bali semakin banyak yang ingin berpendidikan dan memperdalam ilmu agama. Namun demikian, mereka mengalami kesulitan, yaitu tidak mampu dari segi finansial. Kebanyakan mereka adalah anak yatim yang memerlukan uluran tangan dari orang-orang yang memiliki kepedulian.

KH. Amar Ma'ruf dikenal sebagai orang yang ulet, istiqamah dan pejuang. Dia sadar bahwa keberadaan anak-anak Muslim di Bali perlu panganan secara efektif. Dia berinisiatif untuk mendirikan sebuah lembaga yaitu Penyantun Pendidikan Anak Yatim dan Fakir Miskin Istiqlal (LPPATF). Saat ini, keberadaan yayasan tersebut berkembang cukup baik dengan menampung ratusan anak-anak Muslim.²¹³ Mereka mendapatkan layanan pendidikan dan sosial yang layak, dibina untuk hidup secara mandiri.

²¹¹ *Observasi*, 10 Juni 2018.

²¹² *Hubungan Masyarakat, Observasi*, 20 Juni 2018.

²¹³ *Observasi*, 10 Juli 2017..

Respon masyarakat sekitar terhadap lembaga pendidikan yang ada mulai terlihat. Pada tahun 1980-an, mereka tertarik untuk menyekolahkan anaknya di Istiqlal. Beberapa di antaranya menginginkan adanya asrama khusus yang menampung kegiatan peserta didik selama 24 jam. Pemikiran tersebut sesuai dengan inisiatif pengelola untuk mendirikan pondok pesantren.

Tahun 1985, didirikan sebuah Yayasan untuk menangani kegiatan pendidikan secara formal. Sehubungan dengan penanganan tersebut dikatakan bahwa terbentuknya lembaga tersebut difokuskan pada lembaga umum yang mengumpulkan anak-anak Muslim, khususnya yatim-piatu.²¹⁴

Gambar 4.2
Kegiatan santunan anak yatim piatu



Gambar tersebut menunjukkan beberapa anak yatim yang dibina oleh Pondok Pesantren Istiqlal. Mereka diberikan pendidikan yang layak sehingga diharapkan memiliki kehidupan yang lebih baik. Yayasan tersebut juga menanggung kehidupan para yatim piatu tersebut. Penghidupan diberikan

²¹⁴ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Juni 2017.

melalui pemenuhan kebutuhan fisik, seperti makan dan minum serta pakaian sehari-hari. Selain itu, pesantren juga mendidik kebutuhan rohani mereka melalui pendidikan keagamaan, seperti membaca Al-Qur'an, ubudiyah dan kitab kuning. aspek intelektualnya juga dididik dengan berbagai pengetahuan agama dan umum secara terpadu.

Yayasan terus mengalami perkembangan yang cukup baik, sehingga tahun 1987 terbentuklah pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP).²¹⁵ Pengelolaan lembaga pendidikan tersebut dikembangkan secara sistematis dan berjenjang. Manajemen pendidikannya dilaksanakan secara terpadu antara pendidikan agama di pondok pesantren dan sekolah di dalamnya. Pengelolaan secara terpadu penting dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih program maupun kebijakan anantara sekolah dan pondok pesantren. pengurus mengatakan bahwa keberadaan SMP untuk menunjang keberlanjutan pendidikan santri di jenjang pendidikan dasar.²¹⁶

Pada tahun 1998, KH. Amar Ma'ruf mulai membangun asrama santri. Setelah asrama terbentuk, dilakukan penggantian nama lembaga dengan sebutan Panti Asuhan Istiqlal. Keberadaan asrama dilakukan untuk menunjang keberlangsungan dan keterpaduan pendidikan antara pesantren dan sekolah.

IAIN JEMBER

²¹⁵ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Juni 2017.

²¹⁶ Ustadz Agus, *wawancara*.

Gambar 4.3
Model Asrama Pondok Pesantren stiqlal



Dalam hal ini, istilah asrama lebih tepat disebut sebagai pondok di mana santri hidup dan tinggal secara bersama dengan kiai, ustadz dan para pengurus. Di tempat tersebut diberikan metode pendidikan santri berbasis afektif, psikomotorik dan kognitif.

Cara mendidik santri sebagaimana dijelaskan tersebut tidak lepas dari konsep pondok pesantren pada umumnya.²¹⁷ Pondok pesantren memberikan model pendidikan yang utuh antara moralitas dan intelektualitas, jasmani dan rohani. Keberadaan pendidikan formal dimaksudkan sebagai daya tarik agar masyarakat memiliki keinginan mendidik putera-puterinya di pondok pesantren. Pondok Pesantren Istiqlal tidak membuat dikotomi antara ilmu agama dan umum.

Upaya pengurus dalam mendirikan pondok pesantren dikelola secara lebih terorganisir dengan membentuk sebuah badan dengan nama Penyantun Pendidikan Anak Yatim dan Fakir Miskin Istiqlal (P2AYFMI). Dengan

²¹⁷ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Juni 2017.

demikian, P2AYFMI sebagai salah satu unit program yayasan berkembang menjadi Panti Asuhan. Berangkat dari adanya program sosial tersebut, dakwah Islam melalui pesantren dilakukan secara damai.

Pada perkembangan berikutnya, sejak pertengahan 1998, mulai ada sambutan dari masyarakat. Pada tahun tersebut terdapat anak asuh sebanyak lima orang yang bersedia menjadi santri di Istiqlal. Keberadaan mereka menjadi pemantik perkembangan pendidikan Islam tradisional pesantren di kawasan Buleleng. Lima orang santri tersebut menjadi pioner eksistensi pondok pesantren di Kabupaten Buleleng yang dikenal memiliki sikap fanatik terhadap agama Hindu dan Budha yang dipeluknya.

Beberapa upaya penting terus dilakukan untuk mempertahankan dan mengembangkan pondok pesantren. Berbagai masalah dan tantangan internal eksternal dihadapi secara manajerial. Pada tahun-tahun pertama adanya pondok pesantren mendapat sambutan yang kurang baik dari warga sekitar.

Pondok pesantren Istiqlal memiliki sejarahnya sendiri dalam membina santri di tengah-tengah umat Hindu dan Budha. Pendidikan pesantren tidak langsung mendapatkan apresiasi besar dari masyarakat, namun lambat laun semakin menemukan karakternya. Dalam perkembangan selanjutnya panti asuhan bertransformasi menjadi Pondok Pesantren Istiqlal yang menggambarkan cita-cita pendirinya untuk umat Islam yang merdeka, berdaulat, adil dan makmur.

Pesantren tersebut dibangun atas visi “Terwujudnya masyarakat madani yang beriman, bertaqwa, berakhlakul karimah, berilmu, beramal shaleh serta sejahtera lahir dan bathin.” Dalam mencapainya ditetapkan misi

yang merupakan penerjemahan atas visi. Visi-misi tersebut didasarkan kepada filosofi pengembangan pendidikan Islam, yaitu penyiapan kader-kader Muslim melalui pedalaman ilmu-ilmu agama. Beberapa program pendidikan tertuang dalam kurikulum terpadu antara pesantren dengan ilmu pengetahuan modern maupun keterampilan hidup.

Pelaksanaan program dilaksanakan melalui prinsip manajemen modern. Untuk mewujudkan kurikulum pondok pesantren tersebut dibentuk fungsi-fungsi untuk mewujudkan tujuan sebagaimana digariskan. Fungsi-fungsi tersebut diantaranya adalah keamanan pondok pesantren dan ketertiban santri. Fungsi tersebut dijalankan oleh struktur khusus yakni bagian keamanan pondok pesantren. Keamanan merupakan kebutuhan dasar manusia sebelum mencapai kebutuhan lainnya. Keamanan pondok pesantren dan ketertiban santri mutlak diperlukan.

Selain itu, Pondok Pesantren Istiqlal menyelenggarakan program penanganan bakat minat secara terencana memiliki dampak yang positif bagi efektivitas dan efisiensi manajemen kelembagaan. Dana menjadi poin penting dalam penanganan program kelembagaan pondok pesantren di Bali. Dana menjadi penggerak kegiatan yang dilaksanakan oleh pondok pesantren.

Pondok pesantren tidak bisa lepas dari kehidupan sosial di sekitarnya. Kepedulain sosial merupakan fungsi yang melekat di dalam pondok pesantren. Eksistensi masyarakat sekitar pesantren membutuhkan perhatian tersendiri. Masyarakat dan pondok pesantren merupakan dua entitas yang tidak bisa dipisah-pisahkan.

Pondok pesantren ada, berdiri dan berkembang atas sumbangsih dan dukungan dari masyarakat. Pondok Pesantren Istiqlal menyadari hal tersebut sehingga menempatkan masyarakat sebagai bagian integral, namun memiliki tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Pesantren merupakan bagian dari masyarakat Bali.

Keberadaan bidang sosial adaah untuk menopang fungsi pendidikan dan dakwah yang ada pada pondok pesantren. Melalui bidang tersebut pendidikan di Istiqlal dapat berkembangn secara baik. Perkembangan tersebut dapat dideteksi dalam tabel berikut.

Gambar 4.4
Statistik Santri Pondok Pesantren Istiqlal

TINGKAT PENDIDIKAN	SANTRI MUKIM	SANTRI TDK.MUKIM	JUMLAH
	<i>Jml</i>	<i>Jml</i>	<i>Jml</i>
Perguruan Tinggi	8	47	55
MAN	3	-	4
SMK ISTIQLAL	66	91	157
SMP – MU	53	104	140
MI – MU	-	111	111
RA – MU	-	51	51
MD ISTIQLAL	(104)	(5)	(109)
TPQ ISTIQLAL	-	(68)	(68)
Total Jumlah	106	328	509

Berdasarkan data di atas dapat deteksi perkembangan santri dan satuan pendidikan didalamnya. Santri Madrasah Diniyah dan TPQ merangkap pendidikan formal di dalam dan di luar pesantren. Perguruan Tinggi dan MAN lembaga pendidikan formal di luar pesantren.

Data tersebut menunjukkan adanya perkembangan dalam hal jumlah santri maupun lembaga pendidikannya. Tentu saja hal ini tidak bisa secara serta merta dibandingkan dengan keberadaan pondok pesantren di Jawa.

Kondisi tersebut ditangani secara serius oleh bagian program untuk mengkonsolidasikan perkembangan yang diinginkan dengan masalah yang dihadapi.²¹⁸

Program sosial yang dilakukan memiliki dampak yang signifikan dalam perkembangan lembaga pendidikan dalam hubungannya dengan masyarakat sekitar pondok pesantren. Perkembangan keagamaan di Bali tentu saja berbeda dengan daerah lainnya. Keberadaan pesantren Istiqlal berada di tengah-tengah mayoritas pemeluk agama Hindu. Keberhasilan bidang tersebut sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini.

Gambar 4.6
Perkembangan Sarana Prasarana

NO	PERUNTUKAN	JML. LOKASI	LUAS (M ²)	KETERANGAN
1	Pondok / Asrama	2	2.400	Wakaf 1.200 M ² , Milik pengasuh 1.200 M ²
2	Sekolah / Madrasah	2	3.050	Sertifikat wakaf
3	Masjid, Sekolah dan Koperasi	1	3.090	Sertifikat wakaf
4	Mushalla	4	1.315	Sertifikat wakaf 800 M ² , Belum sertifikat wakaf 715 M ²
5	Kebun	1	2.590	Belum sertifikat wakaf
6	Pekuburan	3	3.620	Sertifikat wakaf 1.650 M ² , Belum sertifikat wakaf 1.970 M ²
Jumlah		13	16.065	-

Data di atas menunjukkan adanya peningkatan pondok pesantren dari aspek-aspek dan unsur-unsur pendidikannya. Hingga saat ini, pondok

²¹⁸ *Observasi*, 01 Nopember 2017.

pesantren Istiqlal telah mengalami peningkatan yang cukup signifikan, meliputi jumlah santri, luas tanah dan jumlah bangunannya.

Pengembangan kehidupan beragama di Bali memerlukan adanya manajemen khusus yang menangani perkembangannya secara serius dan simultan. Bagian keagamaan menangani fungsi-fungsi dakwah Islam melalui strategi-strategi dan metode yang efektif. Fungsi keagamaan pada pondok pesantren memiliki arti penting dalam mendorong dan memfasilitasi perkembangan Islam di Bali.

2. Pondok Pesantren Bali Bina Insani

Pondok Pesantren Bali Bina Insani, Tabanan, masih tergolong muda, karena berdiri pada tahun 1996. Adalah Ketut Imaduddin Jamal yang memiliki inisiatif mendirikan pesantren. Jiwa santri menjadi pemantik berdirinya pondok pesantren ini. Dia memiliki kesadaran mengemban amanat dakwah Islam di Bali.

Keinginan mendirikan pesantren di Bali telah dimilikinya sejak menjadi sarjana hukum Islam UIN Jakarta. Keinginan tersebut terbukti tahun 1984 ketika menjadi pegawai negeri di bidang hukum di Bali. Pondok Pesantren Al-Ikhlash Lombok menjadi proyek percontohan bagi eksistensi Bali Bina Insani.

Kebutuhan untuk mendirikan pondok pesantren juga disebabkan oleh adanya kegelisahan melihat kondisi sosial ekonomi umat Islam di Bali. Kepedulian terketuk untuk menyelesaikan persoalan tersebut melalui dunia pendidikan. Kehidupan pondok pesantren didesain dengan perikehidupan yang

damai dan penuh kasih sayang kepada sesama. Sosialisasi pondok pesantren dilakukan melalui kegiatan dakwah islamiyah.

Keinginan mendirikan pondok pesantren di Denpasar dengan latar belakang di atas terbentur tidak adanya lahan, sehingga keinginan menggebu ini dimulai di Desa Pegayaman dengan mendirikan Pondok Pesantren Al-Iman pada tanggal 24 Oktober 1988 di atas tanah wakaf Bapak Said Djamaludin seluas 5.000 m² dan diresmikan oleh Bapak H. Habib Adnan Ketua MUI Bali. Pondok pesantren ini kurang berkembang meskipun berada pada milieu yang 100% beragama Islam, karena daerahnya relatif jauh dari perkotaan dan kurangnya kesadaran masyarakat tentang arti penting pendidikan.

Kondisi ini tidak menyurutkan tekad untuk mencari solusi terhadap problem umat di atas melalui lembaga pendidikan pondok pesantren. Pada saat ceramah di pengajian Masyarakat Sulawesi Selatan Monang Maning Denpasar, seorang peserta pengajian bernama Hj. Sopiah Dewa Pere bertanya dan mengajak mendirikan panti asuhan dengan menyiapkan rumahnya sendiri di Sembung Gede Tabanan sebagai asrama, serta kesanggupan untuk mencarikan kebutuhan sehari-hari santri.

Peluang emas ini tidak disia-siakan untuk mendirikan Pondok Pesantren meskipun letaknya di Tabanan, (sebuah kabupaten terdekat dengan Denpasar). Maka diresmikanlah lembaga pendidikan yang bernama Pondok Yatama tanggal 27 Oktober 1991 oleh Bapak H. Zayadi, mantan Kepala Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja Bali, dengan didampingi Bapak Kepala Kantor Wilayah Sosial, Alm. Bapak Said Djamaludin serta umat Islam lainnya. Rekomendasi pendiriannya dari Bupati Tabanan baru keluar tanggal 7 Juni

1996.²¹⁹ Periode awal ini santrinya tujuh orang anak yatim laki-laki (Roy Teguh Musa dkk.) dengan seorang Ustadz dari Darunnajah yaitu Yuli Saiful Bahri.

Gambar 4.1
Pondok Pesantren Toleran



Pondok Yatama mengalami perkembangan yang cukup baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Perkembangan tersebut mendapat apresiasi dan juga tantangan. Pondok Yatama merupakan cikal bakal cita-cita besar bernama Bali Bina Insani yang memberikan inspirasi bagi perdamaian dunia.

Kenyataan tersebut memerlukan penyikapan dari pengurus secara cepat dan tepat. Pengurus bersepakat untuk melakukan pengembangan menemukan daerah yang memadai untuk pengembangan lembaga pendidikan

²¹⁹ SK Pendirian no. 451.44 / 2609 / 505.

Islam yang cukup lengkap sarana dan prasarannya. Beberapa pihak yang peduli dengan perkembangan Islam di Bali membantu dengan seksama. Perkembangan pesantren menjadi semakin baik.

Momen penting keberadaan pondok pesantren terjadi pada tahun 1995. Pada waktu pemerintah melalui Pangdam IX Udayana meresmikannya. Program untuk mendirikan Pondok Pesantren Darunnajah kecil di Bali mengharuskan pembenahan manajemen pendidikan, perekrutan guru-guru dari pondok pesantren yang menerapkan sistem bahasa asing (Arab dan Inggris) dalam komunikasi sehari-hari seperti Gontor Darussalam Ponorogo, Darunnajah Jakarta, Al-Ikhlas Lombok, Baitul Arqom Jember, dan Al-Amin Madura.

Selain itu dikembangkan adanya pendidikan formal untuk menunjang kebutuhan masyarakat Muslim di sekitar pesantren. Pendirian Madrasah Tsanawiyah (MTs) Bali Bina Insani tanggal 9 Agustus 1997 dengan kepala madrasah pertama Ibu Hj Ety Supriati, BA. Selama ini anak-anak belajar pada sekolah-sekolah umum di luar pondok pesantren dengan segala problemanya seperti transportasi, biaya tinggi dan masalah moralitas.

Adanya lembaga formal menyebabkan instansi terkait memberikan atensi seperti pendirian kantor. Selanjutnya, dilakukan pendirian madrasah Aliyah Bali Bina Insani tanggal 16 Juli 2000, sebagai jawaban atas kebutuhan santri yang tamat MTs Bali Bina Insani untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Setelah MTs dan MA berdiri, disiapkan adanya asrama santri dan dapur umum. Setelah itu dilaksanakan pengembangan kurikulum dengan didampingi oleh para guru dan ustadz.

Mereka adalah sebagai pengasuh yang siap 24 jam membimbing dan mengajar para santriwan/santriwati dengan nilai-nilai agama khususnya bahasa Arab atau Inggris. Pendidik dari luar dengan merekrut guru-guru dari sekolah umum negeri sebagai tenaga honorer di MTs dan MA tanpa melihat ideologinya dengan tujuan agar pengalaman dan pencapaian kurikulum terdapat keseimbangan.

Pengelolaan Pondok Pesantren Bali Bina Insani dilaksanakan dengan fungsi-fungsi tertentu pada struktur kelembagaan. Masing-masing struktur memiliki tugas masing-masing, sebagaimana dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.2
Struktur Organisasi



Keberadaan pesantren di Bali mendapat respon dari berbagai pihak. Azumardi Azra mantan rektor UIN Jakarta (1997) respek terhadap delapan orang guru non-Muslim yang mengajar di pondok pesantren tersebut. Hubungan harmonis kaum Muslim dan Hindu di pesantren tersebut sebagai

wujud *Rahmatan li al-Alamin* (kasih sayang bagi sekalian alam raya). Stasiun televisi pernah meliput seluruh kegiatan dalam 24 jam, mengingat ketertarikannya terhadap pelestarian kultur masyarakat Bali di pondok diantaranya dengan melakukan pembahasan kitab *Ta`limul Muta`allim* dengan menggunakan bahasa Bali.

C. Data dan Sumber Data

Data yang akan digali mengenai konsep kepemimpinan kiai meliputi deskripsi umum kepemimpinan kiai (pesantren dan kiai, teori-teori kepemimpinan, *power* dalam kepemimpinan, strategi dalam kepemimpinan kiai), *power* kiai (tanggung-jawab, nilai-nilai dalam kepemimpinan kiai), strategi kiai (peran kiai, visi kepemimpinan kiai, komunikasi kiai).

Jenis data tentang partisipasi masyarakat Bali meliputi sketsa demografis Bali, sejarah perkembangan Islam di Bali, jumlah penduduk, pekerjaan, peta wilayah, tradisi masyarakat Bali, sejarah konflik Islam-Hindu di Bali, dan respon mereka terhadap pesantren. Selain itu akan digali data tentang wujud konflik pesantren di Bali, tingkat konflik pesantren di Bali, dan sikap toleran pesantren dalam menghadapi konflik di Bali.

Sumber data dalam penelitian ini adalah informan meliputi 20 orang, terdiri dari kiai, pengurus pondok pesantren, masyarakat dan tokoh masyarakat adat. Secara detail, informan tersebut meliputi dua orang kiai, tiga orang ustadz, empat orang pengurus pondok pesantren, dan 11 tokoh masyarakat adat Bali yang mengetahui dan memahami eskalasi konflik dan penyelesaiannya. Mereka menyampaikan informasi sehubungan dengan lima fokus penelitian.

Selain itu, sumber data terdiri dari dokumen-dokumen terkait kepemimpinan kiai dan resolusi konflik pondok pesantren dan masyarakat di Bali. Dokumen penelitian tersebut mencakup koran, majalah, foto-foto, dokumen Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani, dokumen Badan Pusat Statistik, maupun video-video yang menggambarkan eskalasi konflik dan pengelolaannya.

Peneliti juga menggunakan sumber pustaka berupa literatur mayor, minor dan metodologi. Perangkat mayor dan minor masing-masing terdiri dari 100 kitab atau buku. Sementara, perangkat metodologi diambil dari 50 buku atau kitab. Buku dan kitab yang diteliti meliputi manajemen konflik, kepemimpinan kiai dan metodologi penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data di lapangan peneliti menggunakan teknik wawancara dan observasi mendalam. Peneliti mewawancarai manajemen pesantren untuk memahami visi, misi, kebijakan serta program yang dijalankan dalam manajemen kurikulum pesantren. Peneliti akan memakai teknik observasi. Teknik dokumentasi dipakai untuk menggali data terkait pengembangan manajemen kurikulum pesantren. Upaya yang dilakukan pihak manajemen dalam pengembangan kurikulum pesantren dapat diketahui dengan melihat langsung mengenai sistem manajemen dan sistem kurikulum serta berbagai juenis kegiatan yang dilakukan. Data yang diperoleh dari wawancara dan observasi akan dipakai sebagai analisa pengembangan manajemen kurikulum pesantren untuk selanjutnya dilakukan analisa.

Penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.²²⁰ Data primer yang dimaksud peneliti adalah catatan, berkas, dan lainnya yang menunjukkan/mengindikasikan suatu hasil pemikiran atau ide (visi) kiai terhadap pesantren. Sementara itu, data sekunder adalah majalah, artikel, arsip pesantren dan lainnya yang menginformasikan data terkait objek penelitian.

Sumber data penelitian ini juga dibagi menjadi sumber data primer dan sekunder.²²¹ Sumber primer terdiri dari pengasuh dan jajaran dewan pengasuh di pesantren yang telah ditentukan peneliti, sedangkan sumber sekunder adalah para akademisi, pemerhati pesantren, masyarakat dan lainnya yang mendukung pada data penelitian. Pengumpulan data berkaitan dengan penelitian dilakukan dengan menggunakan wawancara mendalam baik langsung ataupun tidak langsung, dokumentasi (baik berupa tulisan ataupun gambar dan karya lainnya).²²²

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah, wawancara, observasi dan telaah dokumen kebijakan. Wawancara adalah teknik penggalian data secara lisan.²²³ Teknik wawancara dilaksanakan untuk menggali data-data praktik kepemimpinan kiai, gaya kepemimpinan kiai, komunikasi kiai dan visi pengembangan pesantren di Bali. Peneliti mewawancarai dua orang

²²⁰Data primer adalah tempat atau gudang yang menyimpan data orisinal dan merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi mata. Sedangkan data sekunder adalah catatan tentang adanya sesuatu yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Lihat Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998), 9-10. Lihat juga Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), 136.

²²¹Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Lihat Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, dilengkapi contoh proposal dan laporan penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 62.

²²²Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, dilengkapi contoh proposal dan laporan penelitian*, 63-83. Lihat juga Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta: Gramedia, 1997), 129.

²²³ Lexi Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991)100-102 bandingkan dengan Mudjia Rahardjo, *Hakikat Wawancara dalam Penelitian Kualitatif* (Malang: Handout, 2016), 2-3.

Pengasuh Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani, tiga orang ustadz dan empat orang pengurus pondok pesantren, serta 11 tokoh adat Bali.

Wawancara dilaksanakan secara semiterstruktur. Peneliti mencari informan yang memiliki otoritas untuk menjawab permasalahan sesuai dengan fokus. Informasi mengenai otoritas didapatkan dari radio, koran maupun televisi yang memberikan penjelasan tentang narasumber. Mereka dihubungi dan membuat janji untuk wawancara sesuai dengan waktu yang telah disepakati. Selama wawancara, peneliti mengajukan pertanyaan dan mendalami setiap jawaban terkait dengan fokus.

Observasi adalah teknik penggalan data melalui pengamatan secara terlibat.²²⁴ Teknik observasi akan digunakan untuk memperoleh data tentang konflik horizontal di Bali, resolusi konflik kiai, dan strategi kiai dalam mengelola konflik. Selain itu juga akan dicermati tingkat toleransi pesantren terhadap masyarakat Bali, dan toleransi masyarakat Bali terhadap pesantren untuk menemukan faktor-faktor penyelesaian konflik.

Merujuk kepada sosiologi bahwa konflik merupakan peristiwa laten. Untuk itu teknik observasi dipandang tepat untuk mengungkap *because of motive* terjadinya konflik di Bali. Observasi terlibat dipakai untuk mengkonfirmasi penjelasan informan terkait dengan fokus penelitian yang diajukan melalui serangkaian pertanyaan. Dalam hal ini ditelusuri eskalasi konflik yang terjadi untuk memahami kategori jenis-jenis konflik apakah konflik pemikiran, konflik konflik fisik maupun konflik batin.

²²⁴ Irwan Abdullah, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Handout, 2007), 57-58.

Konflik masih dipandang sebagai tabu untuk diungkapkan. Kebanyakan informan menyembunyikan peristiwa konflik yang mereka ketahui. Ketika dikonfirmasi tentang eskalasi konflik horizontal pondok pesantren dan masyarakat, informan menghindari untuk memberikan jawaban yang pasti. Mereka cenderung menjawab bahwa kondisi maupun situasi di Bali aman-aman saja tanpa menyebutkan adanya konflik. Teknik observasi banyak membantu untuk mengungkap peristiwa konflik secara nyata.

Studi dokumen digunakan untuk mengetahui demografi Bali, filosofi, visi-misi, kebijakan Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan. Secara khusus, peneliti menelaah dokumen-dokumen terkait konflik Bom Bali I, II dan III. Dalam hal ini ditelusuri dokumen-dokumen konflik yang ada di Google, surat kabar, maupun majalah. Selain itu akan digali sejarah Bali, data statistik kependudukan, data perkembangan ekonomi, data kependidikan dan keagamaan.

Selain itu, juga ditelusuri upaya penyelesaian konflik yang diinisiasi oleh Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani. Peneliti mencermati peristiwa-peristiwa adat Bali maupun ajaran Islam yang mewujud dalam kebudayaan, seperti peringatan maulid Nabi Muhammad SAW. Dokumen bantuan penanganan bencana di Bali dan pemberian santunan serta pakaian adat Bali yang dikenakan kiai merupakan dokumen penting yang memiliki keterhubungan dengan fokus penelitian.

Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain lembar observasi kegiatan di pondok pesantren baik untuk merekam kegiatan santri maupun manajemen. Lembar observasi aktivitas manajerial seperti praktik

pengambilan keputusan, koordinasi dan pelaksanaan serta evaluasi yang diterapkan. Lembar pedoman wawancara, yaitu berisi tentang garis-garis pokok yang akan ditanyakan dengan maksud agar pokok-pokok yang direncanakan tersebut dapat dipastikan tidak terlewatkan pada saat wawancara berlangsung. Jurnal harian, yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan penelitian, observasi dan refleksi yang berisi catatan lapangan kegiatan harian yang berfungsi untuk mengoptimalkan refleksi kegiatan.

E. Teknik Pengolahan Data

Teknik analisis data menggunakan deskriptif analisis untuk menelaah inisiatif, bimbingan dan strategi kiai dalam mengelola konflik pesantren dan masyarakat di Bali. Peneliti menggunakan beberapa tahapan dalam analisis data sebagai berikut.

a. Editing

Tahapan pertama analisis data penelitian adalah mengumpulkan data yang diperoleh dari masing-masing situs. Setelah itu dilakukan proses *editing* data meliputi verifikasi dan validasi data yang telah terkumpul sesuai dengan fokus penelitian. Proses *editing* dilakukan terutama dari segi kelengkapan data, keterbacaan sumber, kejelasan makna. Selain itu, *editing* dilakukan untuk mendapatkan kesesuaian dan keselarasan arti satu dengan lainnya serta relevansi dan keseragaman satuan atau kelompok data. Data dikelompokkan menurut fokus penelitian satu sampai lima fokus.

b. Coding

Coding adalah langkah penyusunan data yang telah diperoleh sebelumnya dan dikelompokkan ke dalam bab-bab yang sesuai pembahasan secara sistematis. *Coding* dilaksanakan dengan memberikan tanda-tanda atau simbol tertentu pada data-data yang memiliki kesamaan. Simbol-simbol ditentukan berdasarkan urutan fokus dan situs penelitan.

Di samping itu, ada beberapa topik yang digabungkan dengan bab lain apabila dinilai tidak memadai untuk ditempatkan dalam satu bab khusus. Dalam penyusunan kerangka paparan tersebut tentu ada relevansinya dengan sistematika pertanyaan dalam fokus penelitian.

c. Tabulasi

Tabulasi adalah tahapan penelitian setelah dilakukan *editing* dan *coding* data. Pada tahapan tabulasi, peneliti mengidentifikasi data yang memiliki kesamaan-kesamaan. Tabulasi dilakukan dengan mengelompokkan data yang memiliki kesesuaian dengan rumusan masalah pada tabel tertentu. Tabulasi dilakukan pada data yang mengarah pada suatu kesimpulan tertentu.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara merefleksi hasil observasi terhadap proses manajemen konflik di Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani. Data yang berupa kata-kata atau kalimat dari catatan lapangan diolah menjadi kalimat-kalimat yang bermakna dan dianalisis secara kualitatif. Teknik ini mengacu pada model analisis dari Miles dan Huberman yang dilakukan

dalam tiga komponen berurutan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Dalam penelitian ini, reduksi data meliputi penyeleksian data melalui ringkasan atau uraian singkat, dan pengelolaan data ke dalam pola yang lebih terarah. Penyajian data dilakukan dalam rangka mengorganisasikan data yang merupakan penyusunan informasi secara sistematis. Penarikan kesimpulan merupakan upaya pencarian makna data, mencatat keteraturan dan penggolongan data. Data yang terkumpul disajikan secara sistematis dan perlu diberi makna.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan melakukan reduksi (memilah dan memilih yang terpenting) lalu disajikan data dengan teks secara diskriptif (*display*) kemudian dilakukan penyimpulan (*concluding drawing* dan atau *verification*).²²⁵ Perlu digarisbawahi bahwa analisis data adalah suatu proses. Proses analisis data pada dasarnya sudah mulai dikerjakan sejak pengumpulan data dilakukan dan dikerjakan secara intensif dan kontinu.

Langkah pertama dalam penafsiran data adalah menemukan kategori dan kawasannya. Data ditafsirkan menjadi kategori yang berarti telah menjadi bagian teori dan dilengkapi dengan penyusunan hipotesis kerjanya sebagai teori yang nantinya diformulasikan, baik secara deskriptif maupun secara proposisional. Kategori dan hubungannya diberi label dengan pernyataan sederhana berupa proposisi yang menunjukkan hubungan.

Proses ini dilanjutkan hingga diperoleh hubungan yang cukup, yaitu sampai analisis menemukan petunjuk metafora atau kerangka berpikir umum.

²²⁵Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, dilengkapi contoh proposal dan laporan penelitian*, 99. Lihat juga Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), 36.

Hubungan ini berfungsi sebagai aturan tetap untuk digunakan sebagai kriteria inklusi-eksklusi. Setelah menyelesaikan tahap penyusunan kategori, langkah selanjutnya adalah menuliskan teori tersebut dengan bahasa disiplin ilmu masing-masing dengan memilih salah satu di antara beberapa cara penulisan. Cara penulisan teori tersebut adalah cara argumentasi, deskripsi, perbandingan (komparasi), analisis proses, analisis sebab-akibat, dan pemanfaatan analogi.

Analisis dalam penelitian ini mengombinasikan studi kritis atas teori manajemen konflik, kepemimpinan, dan konsep ideal moral Al-Qur'an mengenai resolusi konflik. Analisisnya didukung dengan studi historis untuk melacak bagaimana pemahaman atas konflik pesantren di Bali terbentuk. Langkah-langkah analisis data dilakukan dengan memilah-milah dan mengorganisasikan, sehingga menemukan pola, kategori dan satuan uraian. Data yang menyangkut pengembangan manajemen konflik diklasifikasi dengan menggunakan perangkat metodologi pemaknaan yang relevan. Analisis terhadap data-data dalam penelitian ini tidak dilakukan dengan menunggu data terkumpul secara keseluruhan. Sebaliknya, analisis data mulai dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Namun demikian, analisis secara lebih intensif dan ekstensif dilakukan setelah semua data penelitian terkumpul.

Setelah melakukan *coding*, *editing* dan tabulasi data, peneliti menerapkan teknik analisis data yang merupakan tahapan penelitian dengan melakukan analisis terhadap hasil pengorganisasian data tentang kepemimpinan kiai dan resolusi konflik di dua pesantren di Bali yang dikonfirmasi dengan teori pada bab II sesuai dengan fokus penelitian berikut:

1. Analisis bimbingan kiai dalam menangani konflik horizontal antara Muslim dan non-Muslim di Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.
2. Analisis prakarsa kiai dalam melibatkan tokoh-tokoh untuk membangun kepercayaan masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.
3. Analisis strategi kiai menanamkan nilai-nilai toleransi kepada warga Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.
4. Analisis inisiatif Kiai dalam menawarkan Resolusi konflik terhadap masyarakat Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.
5. Analisis model kiai dalam menerapkan nilai-nilai Islam dalam resolusi konflik terhadap warga Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

G. Kebenaran Hasil Penelitian

Tahap ini merupakan evaluasi hasil penelitian dengan literatur dan narasumber yang relevan. Penelitian ini memastikan bahwa data dan temuan yang dikumpulkan telah sinkron antara satu bab dengan lainnya. Untuk tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap temuan, maka dilakukan verifikasi melalui empat kategori, yaitu kepercayaan, perpindahan, keterkaitan dan kepastian. Berikut uraian rinci empat kategori tersebut.

1. Kepercayaan

Aspek kepercayaan dapat diketahui dengan melakukan teknik triangulasi.²²⁶ Triangulasi dipahami sebagai proses memastikan data dan temuan penelitian telah tercukupi dan utuh melalui proses lainnya; berupa sumber, metode, penyelidikan atau referensi lainnya dengan cara membandingkan temuan penelitian dengan sumber data maupun *marajik*. Perbandingan dilakukan untuk memperoleh ketercukupan data penelitian, sehingga temuan tepercaya secara logik. Triangulasi yang diterapkan meliputi sumber dan literatur, yaitu temuan tentang kepemimpinan konflik.

2. Keteperpindahan

Kategori keteperpindahan (transferabilitas) terkait dengan pemaknaan data melalui teknik *thick description*.²²⁷ Teknik tersebut memerlukan ketelitian dan kecermatan untuk menemukan konteks yang benar. Penafsiran data tidak bisa lepas dari situasi dan kondisi yang mengitarinya. Penafsiran dilakukan untuk mendapatkan makna data. Keteperpindahan dilakukan melalui dua situs penelitian yaitu Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

3. Keterkaitan

Keterkaitan penelitian dilaksanakan melalui proses evaluasi dan masukan-masukan serta revisi untuk penyempurnaan oleh Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. (promotor) dan Dr. H. Aminullah, M.Ag. (co-promotor) bertindak sebagai auditor dan peneliti sebagai mitra.²²⁸ Peneliti, promotor

²²⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), 230.

²²⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian*, 337.

²²⁸ Moleong, *Metode*, 338-339.

dan co-promotor bersepakat untuk melakukan proses lebih lanjut untuk mendapatkan temuan penelitian berdasarkan proses yang telah dilakukan sebelumnya. Peneliti memadukan masukan dan evaluasi tersebut dengan temuan-temuan data dan referensi terkait dengan situs.

4. Pemastian

Proses yang terakhir adalah pengecekan untuk memastikan kebenaran proses dan hasil melalui teknik diskusi mendalam. Proses pemastian fokus pada pemeriksaan pemerolehan data dan langkah-langkah penelitian.²²⁹ Melalui empat kategori tersebut, keabsahan data penelitian telah melalui logik ilmiah. Konfirmasi dilakukan kepada partisipan seperti Saiful Bahri, KH. Amar Ma'ruf, dan KH. Ketut Imaduddin Djamal. Temuan penelitian dibaca ulang secara mendalam dan dievaluasi oleh narasumber utama.

²²⁹ Ibid, 342-343.

BAB V

ANALISIS DATA DAN IMPLIKASI TEMUAN

Bab V ini merupakan analisis dengan mendialogkan antara Bab II, Bab III dan Bab IV. Pembahasannya meliputi analisis data, implikasi temuan dan proposisi penelitian. Pada poin analisis dilakukan interpretasi makna data dengan literatur-literatur tentang kepemimpinan kiai dan gaya manajemen konflik. Unit analisis mencakup tiga topik sebagaimana termuat dalam fokus penelitian.

A. Analisis Data

Pada Subbab ini dilakukan analisis terhadap tiga fokus penelitian. *Pertama* Tindakan kiai dalam menengani konflik horizontal antara Muslim dengan non Muslim melalui bimbingan dan prakarsa. *Kedua* strategi kiai dalam mencegah konflik horizontal kepada warga masyarakat melalui kearifan lokal dan pesantren toleran. *Ketiga* Resolusi konflik pesantren dengan masyarakat melalui kiai sebagai agen perdamaian, membangun jejaring, membuka akses dan spritualitas. Kepemimpinan kiai dan gaya manajemen konflik digunakan sebagai sudut pandang untuk memahami fenomena konflik pondok pesantren dan masyarakat dengan mengambil lokus di Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

1. Tindakan Kuratif Konflik

Perilaku kuratif dalam resolusi konflik pondok pesantren dan masyarakat dapat dipahami dari dua hal pokok, yaitu bimbingan penanganan konflik dan prakarsa membangun jejaring. Konsep tersebut didasarkan kepada

perspektif informan terhadap kasus perilaku kiai dalam menyelesaikan konflik horizontal.

a. Bimbingan Penanganan Konflik

Fenomena pesantren dan masyarakat di Bali menarik dikaji secara komprehensif dalam kaitannya dengan peran kiai dalam menghadirkan Islam yang ramah dan damai melalui pendidikan pesantren. Kajian tentang konflik pesantren tidak ada yang melakukannya secara serius dan mendalam. Penelitian ini dapat memberikan pendekatan baru bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam (MPI), khususnya manajemen penunjang. Analisis subbab bimbingan kiai mengacu kepada temuan penelitian fokus satu sebagaimana berikut:

Tabel 5.1
Matriks Data Penelitian Fokus I

Fokus	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
Tindakan Kiai dalam menangani konflik Horizontal	1. Bimbingan <i>Tat twam asi, Tri Hita Krana, Karmapala, gejut, dan menyama braye</i> dalam masyarakat hindu	1. Bimbingan <i>Tat twam asi, Tri Hita Krana, Karmapala, gejut, dan menyama braye</i> dalam masyarakat hindu
1. Bimbingan. Dan 2. Prakarsa	2. Bimbingan sebagai kewajiban dakwah	2. Merupakan upaya penyelesaian masalah
	3. Bimbingan sebagai panggilan jiwa	3. Memberikan wacana tentang Islam <i>rahmatan lil alamin</i>
	4. Dilakukan untuk mengatasi dan mempersempit eskalasi konflik	4. Mengajarkan persaudaraan (<i>menyama braya</i>)
	5. Dilaksanakan kepada	5. Komunikasi secara

Fokus	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
	Bali 15. Memahami nilai-nilai inti ajaran Islam 16. Mendirikan musalla 17. Menyelenggarakan sistem sekolah/madrasah 18. Mendirikan pondok pesantren 19. Mengembangkan ilmu, akhlak dan <i>skill</i> 20. Daya saing dan berprestasi 21. Pendanaan yang cukup dan manajemen yang baik	toleransi 19. Mendirikan pondok Yatama 20. Mendirikan sekolah dan madrasah 21. Menjeaskan kesalahpahaman di interna 22. Tidak memaksakan agama

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

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

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

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

Konflik horizontal merupakan keniscayaan sebagai konsekuensi dari kehidupan bermasyarakat.¹ Komunikasi pondok pesanten dengan masyarakatnya berkonsekuensi terjadi konflik, baik internal maupun eksternal. Dalam penelitian ini konflik horizontal terjadi pada kasus Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani. Konflik yang terjadi masih pada taraf perselisihan akibat adanya kesalahpahaman antar kedua belah pihak. Konflik terjadi dalam bentuk fisik, pemikiran dan batin.

Konflik merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi, bahkan dipandang sebagai penanda keberadaan atau ketiadaannya.² Dengan demikian, konflik tidak bisa dihindari, namun dikelola secara efektif.³ Konflik memiliki dampak positif dan negatif. Secara positif, konflik memiliki makna penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi.⁴ 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 efektifitas kinerja individu.⁵

Kebanyakan orang memandang konflik sebagai daya buruk.⁶ Konflik dipahami sebagai pemicu kemunduran suatu lembaga pendidikan. Di antara dampak negatif dari konflik adalah mengurangi semangat kerja, mengancam iklim organisasi, banyaknya sumber daya yang terbuang serta swdapat

¹ Ralph H. Kilman, "Developing a Forced-Choice", 77.

² Stephen P Robbins And Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (USA: Pearson Education, Inc., 2014), 214.

³ Robert G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (USA: Allyn And Bacon, 1991), 244-245.

⁴ J. Kelly, "Make Conflict Work For You", *Harvard Business Review*, 48, July-August, 1970), 103-113.

⁵ Owens, *Organizational Behavior*, 247.

⁶ M. Dautsch, "Conflict Productive And Destructive", (*Journal Of Social Issues*, 25, 1, 1969, 42.

menciptakan situasi buruk bagi perkembangan organisasi.⁷ Beberapa dampak negatif konflik di atas menghinggapi pengelola lembaga sehingga mereka menghindari terjadinya konflik.⁸ Adapun pengelola organisasi yang sukses menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dikelola secara baik. Pondok pesantren di Bali mampu mengelola konflik menjadi potensi.

Dalam penelitian Bashori diakui bahwa lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini pondok pesantren, memiliki eskalasi konflik yang cukup tinggi. Konflik terjadi dalam ranah individu, tim, organisasi, maupun hubungan pesantren dengan masyarakatnya.⁹ Dengan demikian, konflik pondok pesantren dengan masyarakatnya pasti terjadi meskipun kedua belah pihak enggan mengakuinya. Hal ini penulis temukan dalam kasus di kedua pondok pesantren di Bali di mana mereka sulit mengakui adanya konflik yang terjadi di antara mereka, maupun dengan masyarakatnya.

Gaya manajemen konflik yang memandang konflik sebagai keniscayaan bagi pondok pesantren.¹⁰ Sebagaimana dipaparkan pada Bab IV, jenis konflik yang terjadi di Bali adalah konflik horizontal meliputi: 1) konflik masyarakat sekitar pondok pesantren, 2) konflik masyarakat luar pondok pesantren dengan pondok pesantren, 3) konflik internal pondok pesantren.

Peristiwa yang terjadi meliputi konflik tempat ibadah, *ogoh-ogoh*, konflik

⁷ H. Assael, "Constructive Role Of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 178-186.

⁸ V. Aubert, "Competition And Dissensus", *Journal Of Conflict Resolution*, 7, (1, 1963), 26-42.

⁹ Bashori, "Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pesantren dan Madrasah", *Muslim Heritage* vol 01 nomor 02, 2017.

¹⁰ Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, "Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory" (Paper: Annual Meeting of the Academy Management), 59-60.

tanah. Peristiwa konflik yang paling besar adalah Bom Bali I, II dan III. Selain itu, terjadi konflik di Pengatulan. Konflik-konflik tersebut dipicu oleh hal-hal yang bernuansa kesalahpahaman antara kedua belah pihak, yaitu Muslim dan umat Hindu.

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.¹¹ Keberadaan Bali sebagai basis agama Hindu-Budha, dikelilingi oleh kerajaan-kerajaan Islam. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi orang Islam untuk pindah ke Bali dan mengisi bidang perdagangan sebagai sumber nafkahnya. Dikatakan problematis karena hubungan komunitas Islam dan Hindu di Bali ditandai dengan munculnya beberapa perselisihan.

Terdapat lima tahap penyelesaian konflik kiai. Tahap pertama bimbingan kiai dimulai dengan pengenalan terhadap potensi-potensi konflik. Dalam hal ini biasanya terdapat sikap perlawanan dan ketidak-cocokan terhadap perilaku maupun kebijakan kiai. Kenyataan-kenyataan sebagaimana di atas mengindikasikan bermulanya konflik. Dalam pada itu diperlukan adanya komunikasi,¹² struktur dan variabel pribadi.¹³ Selain itu, bimbingan dilakukan dengan memberikan pekerjaan kepada masyarakat. Hal ini memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan pondok pesantren.

¹¹ Sony Sanjaya, *Sejarah Bali* (Denpasar: Udayana Press, 1992), 43-45.

¹² E. Mark Hanson, *Educational Administration And Organizational Behavior* (USA: Allyn And Abcon, 1985), 216.

¹³ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 217.

Bimbingan juga dilakukan dengan melibatkan beberapa pihak yang memiliki kompetensi dalam resolusi konflik, seperti pemerintah, aparat keamanan, MUI dan pemangku adat. Mereka dilibatkan secara aktif dan produktif untuk memahami, mendesain, melaksanakan dan mengevaluasi tahap-tahap penyelesaian konflik melalui kepemimpinan kiai. Mereka bersinergi memberikan bimbingan sehingga masyarakat memiliki kesaling-pemahaman dan terbentuk harmoni.

Potensi-potensi konflik pada tahap pertama akan mengakibatkan adanya kognisi dan personalisasi di mana suatu kondisi harus dinyatakan sebagai konflik. Karena tidak semua ketidak-setujuan adalah konflik. Konflik ditandai dengan adanya penerimaan konflik dan rasa konflik. Dengan demikian, konflik harus dinyatakan secara jelas menyangkut hal apa.¹⁴ Dalam hal ini kiai melaksanakan tahapan-tahapan solusi yang strategis dan berdampak luas dengan mengajak pihak-pihak lain yang kompeten.

Tahap ketiga menyangkut niat kiai dalam menyelesaikan konflik. Tahap ini mencakup bimbingan kiai mengelola konflik horizontal menjadi hal positif bagi perkembangan lembaga. Pengelolaan konflik diarahkan pada pendekatan-pendekatan yang bersifat persuasi sesuai dengan situasi dan sifat pelaku yang terlibat di dalam konflik. Upaya penyelesaian konflik meliputi persaingan, persekutuan, kompromi, menghindari dan menerima.¹⁵ Pada tahap keempat mencakup munculnya perilaku baru pasca upaya-upaya penyelesaian konflik. Bentuknya dapat berupa konflik terbuka, bersenang-senang dan bentuk

¹⁴ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 218.

¹⁵ J.A. Litterer, *Conflict In Organization: A Re-Examination (Academy Of Management Journal, 19. 2, 1976)*, 315-318.

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.¹⁶

Dimensi nilai diperlukan untuk memberikan ruh pada bimbingan pondok pesantren dalam hubungannya dengan masyarakat. Sistem dibuat untuk membangun sebuah nilai. Nilai dipupuk untuk mencapai tujuan sistem itu sendiri melalui pengaturan, kontrol, rasionalitas untuk mencapai tujuan dari fungsi-fungsi kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan begitu esensial mengingat fungsinya yang organik dalam proses manajemen.¹⁷ Kepemimpinan pendidikan relevan diketengahkan dalam membangun spiritualitas karena kepemimpinan menentukan mutu organisasi.

Tujuan utama pendidikan pondok pesantren adalah memanusiakan manusia. Dalam mewujudkan tujuan tersebut, kepemimpinan memiliki peranan yang menentukan dan spiritualitas pemimpin lebih penting dari pada pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan spiritual memimpin dari dalam.¹⁸ Dimensi-dimensi kepemimpinan spiritual dalam pendidikan berupa intensitas, perhatian, keunikan, pembelajaran hidup, sudut pandang yang utuh dan tepercaya. Fry mengidentifikasi bahwa kepemimpinan spiritual dalam pendidikan terdiri dari visi, harapan/keyakinan dan cinta altruistik.¹⁹ Tiga prinsip tersebut diyakini

¹⁶ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 220.

¹⁷ Moh. Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan; Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan* (Jember: STAIN Press, 2013), 22.

¹⁸ Stephen L. Sokolow and Paul D. Houston, "The Spiritual Dimension of Leadership" dalam Paul D. Houston, Alan M. Blankstein & Robert W. Cole (eds), *Spirituality in Educational Leadership* (USA: Corwin Press, 2008), 34-35.

¹⁹ Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, "Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance", *The Leadership Quarterly* (USA, 2011), 261.

dapat memengaruhi motivasi intrinsik individu sehingga memiliki panggilan (*calling*) dan hubungan sosial (*membership*). Pada ujungnya, kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan komitmen organisasi dan penampilan dalam resolusi konflik.

Dalam konteks resolusi konflik, kepemimpinan kiai memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya dan masyarakat Bali.²⁰ Temuan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kiai menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.²¹ Dengan demikian, spiritualitas kiai menjadi menjadi *episentrum* bagi perubahan nilai, sikap dan perilaku individu. Fakta tersebut dapat menjadi dasar bagi pengembangan bimbingan kiai melalui pondok pesantren.

Kepemimpinan kiai mampu menginspirasi visi ke dalam perilaku dan tindakan warga pesantren dan masyarakat sekitar sehingga menggugah panggilan hidup dan pengikutnya dalam meningkatkan komitmen organisasi dan performa. Kondisi tersebut memiliki motivasi yang positif terhadap pengikutnya untuk menyetujui dan mengikuti arahan kepemimpinan kiai karena berbasis kepada spiritualitas dan keberagamaan.²² Dalam konteks pondok pesantren di Bali, bimbingan kiai dipahami bukan semata formal, namun adanya visi, keyakinan, dan cinta pada kepribadian pemimpin.

²⁰ Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, "Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, edisi 02 No. 002, (USA, 2011), 266-267.

²¹ Louis W. Fry Laura L. Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006),16-18.

²² Christopher P. Neck and John F. Milliman, "Thought Self-leadership Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology* vol 9 No. 6 1994, 14. lihat juga Laura Reave, "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly* Edisi 07. No. 003 (USA, 2005), 657.

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

Gambar 5.2

Bimbingan kiai di Masjid Jamik Safinatussalam



Sumber: Dokumen Takmir Masjid Safinatussalam 20 Januari 2016

Aspek-aspek yang tercakup dalam kepemimpinan kiai, yaitu kesadaran, doa, arti, transenden, kebenaran, ketentrangan dan diarahkan dari dalam. Aspek-aspek tersebut dapat diketahui dari beberapa indikator berikut; kehati-hatian, trans-rasional, praksis, mensucikan, mencintai, kepercayaan, saya-engkau, holism, penerimaan, keterbukaan, kedamaian, tanpa ego,

kemerdekaan, ketajaman, dan integritas.²³ Aspek-aspek tersebut dapat menjadi indikator dalam memahami gejala kepemimpinan spiritual. Kiai memiliki beberapa kelebihan dalam hal membangun budaya objektifitas dalam menepis muncul dan mengguritanya kepentingan pribadi yang terjadi dalam suatu organisasi. Kepentingan pribadi yang terbawa dalam organisasi dapat merusak struktur, kultur maupun interaksi di dalamnya.

Bimbingan kiai yang dijalankan secara konsisten dapat melepaskan organisasi dari adanya tekanan politik praktis yang menegasikan adanya kebebasan dan kesempatan orang lain dalam memperoleh hak-haknya. Organisasi dapat mencapai tujuannya secara bebas dan bertanggung-jawab. Kepemimpinan kiai dapat meminimalisasi adanya rasa suka dan tidak suka yang biasanya terjadi dalam organisasi, baik dalam perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, dan pengawasan. Konsep pembedaan mengarah kepada pentingnya profesional yang lepas dari emosionalnya dan tepat dalam melaksanakan wewenang sesuai tugas fungsi pokok yang diembankan dan berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan kiai sesuai dengan masyarakat yang menganut budaya paternalistik, seperti pesantren. dalam konteks masyarakat, bimbingan kiai memberikan rasa damai dan kebersamaan.

Dari pemaparan pada pada Bab IV, Pondok Pesantren Istiqlal mengalami perkembangan secara kelembagaan maupun tradisinya. pondok pesantren tersebut berkembang dan maju di tengah-tengah komunitas masyarakat beragama Hindu. Sejak berdirinya, hingga saat ini, terjadi

²³ Amran dalam Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Depok: Raja Grafindo Persada, 2014), 26-27.

fenomena konflik yang mewarnai hubungan Muslim dan pemeluk Hindu di Buleleng Bali.²⁴ Konflik yang terjadi bersifat horizontal berupa gesekan dan pertikaian antara individu yang berkembang menjadi komunitas dan kelembagaan.

Tentu saja perkembangannya tidak bisa disamakan dengan perkembangan Pondok Pesantren di Jawa. Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng Bali mengalami beberapa tantangan internal dan eksternal yang dihadapi dan menjadi dinamika tersendiri. Konflik di Pengastulan, peristiwa pertikaian di Masjid Mujahidin Buleleng Bali, serta yang paling fenomenal adalah peristiwa Bom Bali I, II dan III. Peristiwa tersebut memberikan dampak yang cukup besar terhadap perkembangan Pondok Pesantren Istiqlal.

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

Masing-masing pihak enggan memahami pihak lainnya sehingga pertikaian tidak bisa dihindari. Peristiwa tersebut mengindikasikan adanya perhatian yang cukup tinggi terhadap kepentingan diri dan kelompoknya.

Dalam pandangan Kilman, bahwa apabila perhatian terhadap diri telalu tinggi

²⁴ Bab IV poin E.

maka cenderung terjadi kompetisi antara kedua belah pihak. Dengan demikian konflik tidak bisa dihindari dan pasti terjadi.²⁵ Peristiwa di Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng Bali menunjukkan hal tersebut.

Bimbingan kiai dalam resolusi konflik berangkat spiritualitasnya dalam memahami ajaran Islam dan budaya masyarakat. Kiai-kiai yang memiliki pemahaman terhadap hakikat ajaran Islam dan kearifan budaya lokal melahirkan pandangan yang arif. Bimbingan kiai memberikan wejangan dan perilaku-perilaku yang mewujud dalam performa pondok pesantren.

Gambar 5.3
Warga Muslim menampilkan budaya Bali



Sumber: dokumen peneliti, 15 Maret 2017

Konflik pemikiran mendahului terjadinya konflik fisik. Perbedaan pemikiran mengakibatkan adanya perbedaan sikap dan perilaku. Apabila kedua belah pihak kehilangan kontrol terhadap pentingnya mengelola

²⁵ Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, "Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory" (Paper: Annual Meeting of the Academy Management), 59-60.

kepentingan umum, maka eskalasi konflik akan lebih menonjol daripada harmoni. Konflik tentang pemanfaatan lahan pekuburan sebenarnya diakibatkan oleh perbedaan cara pandang, ada yang cenderung pada pemanfaatan secara umum dan khusus. Keduanya saling mempertahankan diri, sehingga terjadilah konflik tersebut. Dengan demikian, sinyalemen Robbins benar adanya.²⁶

Lebih jauh, J. Kelly dan Owen menyatakan bahwa konflik memiliki dampak positif dan negatif. Secara positif, konflik memiliki makna penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi.²⁷ 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 efektifitas kinerja individu.²⁸ Dalam kasus Pondok Pesantren Istiqlal, konflik memiliki dampak negatif.

Konflik di Pondok Pesantren Istiqlal berdampak tidak baik, yaitu diberhentikannya Syafaudin dari jabatan sebagai Ketua Yayasan dan Sekretaris Desa. Peristiwa tersebut menunjukkan kegagalan dilakukannya mediasi antara kedua belah pihak sehingga perselisihan berdampak jangka panjang. Sumber perselisihan adalah potensial, yaitu perhatian terhadap suatu kelompok menjadi sempit dan memakai perspektif jangka pendek.²⁹ Hal ini jelas mengakibatkan inefektifitas dalam organisasi pondok pesantren.

²⁶ Stephen P Robbins And Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (USA: Pearson Education, Inc., 2014), 214.

²⁷ J. Kelly, "Make Conflict Work For You" *Harvard Business Review*, 48, July-August, 1970), 103-113.

²⁸ Owens, *Organizational Behavior*, 247.

²⁹ PPM, *Perilaku Organisasi; Pedoman ke Arah Pemahaman, Proses Komunikasi dan Motivasi Kerja*, (Jakarta, PBP, 1996), 179.

Peristiwa diberhentikannya Syafaudin mengindikasikan adanya perbedaan pemikiran dan konflik batin yang cukup tajam antara Syafaudin dengan pengurus Pondok Pesantren Istiqlal dan juga dengan pihak Kepala Desa (Bali: Perbekel).

Konflik fisik kerap terjadi. 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 mengira telah menyembunyikan *ogoh-ogoh* di Pondok Pesantren sehingga mengakibatkan gagalnya pelaksanaan Hari Raya Nyepi terganggu.

Pengurus Pondok Pesantren tentu saja tidak terima dengan 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 adu mulut, namun tidak sampai jatuh korban. Aparat keamanan bertindak cepat meleraikan massa dari kedua belah pihak, sehingga bentrok yang lebih luas dapat diselesaikan.

Pertikaian komunitas Muslim dan Hindu di Bali dan berlanjut. Pada tahun 2005-2006 terjadi bernuansa SARA. Pondok Pesantren di daerah Buleleng dilarang menggunakan pengeras suara. Aksi pelarangan tersebut melalui surat resmi oleh pemangku adat setempat.³⁰ Pengurus pesantren

³⁰ Wawancara dengan Hadari salah seorang tokoh Muslim di Grokgak Bali.

keberatan dengan pelarangan tersebut dan mendatangi pihak kepolisian dan meminta mereka menyelesaikan kasus tersebut secara adil.

Insiden-insiden tersebut mengancam kehidupan harmoni kehidupan antar umat beragama, khususnya hubungan pesantren dan masyarakat Hindu-Budha di Bali. Pesantren Istiqlal terkena dampak langsung dari mirisnya pandangan masyarakat lokal maupun internasional terhadap pesantren.³¹ Masyarakat Muslim di Bali merasakan adanya perlakuan yang berbeda dalam hal pendanaan pengembangan pesantren yang dirasa sangat minim, jauh dari kebutuhan pendidikan dan pembinaan.

Pondok Pesantren Bali Bina Insani berada di tengah-tengah masyarakat Hindu yang taat melaksanakan ajaran-ajaran agamanya. Keberadaan Pondok telah diterima dengan baik oleh masyarakat setempat karena beberapa faktor, di antaranya faktor kesejarahan, yang tidak pernah melahirkan konflik etnis dan agama.

Dalam perkembangannya, Pondok Pesantren Bali Bina Insani mendapatkan perhatian positif dari masyarakat sekitar. Hal ini tidak lepas dari strategi dakwah yang diterapkan oleh pengurus pondok pesantren dengan melaksanakan ajaran Islam yang berporos pada kasih sayang dan cinta damai. KH. Ketut Jamaluddin Djamal mengajarkan toleransi (*tasamuh*) yang utuh dalam kehidupan bersosial. Selain itu, dia juga

³¹ Wawancara dengan Ustadz Wayan Hayaudin tanggal 05 Desember 2017. Udin adalah salah seorang staf pengajar dan pembina di Pesantren Sunan Ampel.

mengembangkan kebersamaan dan kesetaraan (*musawah*).³² Nilai-nilai dasar Islam tersebut dijalankan secara konsisten dalam kehidupan bermasyarakat dan berbangsa di Tabanan Bali.

Konflik mesti terjadi dalam masyarakat, termasuk pondok pesantren. bentuk-bentuk konflik seperti perselisihan, pertengkaran, perkelahian telah menimpa kehidupan warga masyarakat Buleleng dan Tabanan. Perselisihan yang terjadi berskala individu, kelompok maupun masyarakat. Kadangkala, konflik dibungkus dengan identitas agama, suku, ras maupun adat. Apabila telah membawa unsur SARA, eskalasi konflik dapat meningkat tajam dan berskala luas. Dampak dari konflik, baik langsung maupun tidak langsung diterima oleh pondok pesantren di Bali.

Konflik yang fenomenal dan berskala internasional adalah terjadinya Bom Bali I, II dan III. Peristiwa tersebut berdampak terhadap pondok pesantren. Masyarakat Bali berpikir bahwa pondok pesantren sama dengan teroris. Mereka menematkan pondok pesantren memiliki kesamaan sikap dan perilaku Imam Samudra dan Amrozi. Padahal tidak demikian. Tidak satupun agama di dunia mengajarkan kekerasan yang merusak sendi-sendi kehidupan manusia. Islam adalah agama perdamaian dan pemeluknya wajib menghadirkan kedamaian di bumi.

Berdasarkan pemaparan di atas, terjadi konflik horizontal Muslim dan non-Muslim di beberapa daerah di Bali. Konflik-konflik tersebut mewarnai perkembangan pesantren dengan masyarakatnya. Konflik yang

³² Pondok Pesantren Bali Bina Insani terletak di Desa Meliling Kecamatan Kerambitan Kabupaten Tabanan (11 km barat Kota Tabanan, ± 32 km dari kota Denpasar). Pondok Pesantren ini berdiri di areal seluas 5700m²

terjadi berupa pemikiran, sikap dan perbuatan-perbuatan. Beberapa tahun terakhir terjadi konflik besar sehingga memengaruhi perkembangan pesantren. Konflik-konflik tersebut dilatar-belakangi oleh kesalahpahaman warga terhadap ajaran Islam. Selain itu, konflik juga dipicu sikap intoleran yang disebabkan oleh adanya kepentingan ekonomi maupun politik yang menggunakan isu SARA sebagai kedok untuk melegitimasi.

Bimbingan kiai memberikan solusi terhadap resolusi konflik di Bali. Adanya beberapa guru beragama Hindu yang mengajar di Pondok Pesantren menengahkan kehidupan yang harmonis di tengah perbedaan. Bimbingan kiai memberikan keteduhan dan kedamaian hidup ditengah-tengah munculnya kesalahpahaman dan sikap intoleran tersebut, sehingga mendapatkan apresiasi dari dalam dan luar negeri.

Berdasarkan analisis di atas, bimbingan kiai dilaksanakan terhadap konflik horizontal di Bali. Selain itu, konflik terjadi di dua Pondok Pesantren situs penelitian yaitu Istiqlal dan Bali Bina Insani. Konflik yang terjadi berupa konflik pemikiran dan konflik fisik. Bimbingan kiai berupa upaya-upaya sistematis dan konstruktif untuk menyelesaikan perselisihan antara warga masyarakat dengan pondok pesantren. Bimbingan kiai dalam resolusi konflik pesantren dan masyarakat sekitar lebih bersifat kultural. kiai menjalankan ajaran agama Islam secara damai dan tanpa paksaan terhadap siapapun.

Gambaran bimbingan kiai dalam menangani konflik horizontal sebagaimana gambar berikut.

Gambar 5.4
Bagan konflik horizontal



Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa perbedaan sosial budaya antara Muslim dan non Muslim di Bali mendasari terjadi perselisihan dalam hal pemikiran. Konflik pemikiran mendahului terjadinya konflik fisik, yaitu kesalahpahaman antara kedua belah pihak. Konflik fisik merupakan benturan keduanya ketika konflik pemikiran tidak bisa diselesaikan.

Pondok pesantren di Bali mengalami pergesekan dengan lingkungan sekitarnya sebagai akibat dari adanya persepsi tentang pelaku Bom Bali I, II dan III yang beragama Islam. Kejadian tersebut mengantarkan mereka berkesimpulan bahwa setiap umat Islam memiliki potensi untuk melakukan tindakan terorisme. Pemahaman tersebut memicu terjadinya kesalahpahaman antara warga masyarakat dengan warga pondok pesantren. Kesalahpahaman membawa masyarakat sekitar pondok pesantren memiliki pemikiran negatif. Pemikiran negatif memengaruhi sikap yang positif menjadi negatif. Sikap negatif mengubah perilaku seseorang menjadi negatif terhadap yang lain sehingga memiliki pandangan sinis terhadap pondok pesantren. Hal ini terlihat dari adanya kesulitan pondok pesantren mendapatkan dana pendidikan pasca terjadinya peristiwa Bom Bali I, II dan III.

Masyarakat Bali cenderung melihat semua Muslim sebagai teroris, termasuk pondok pesantren di dalamnya. 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 antar iman untuk memahami ajaran agamanya dengan baik. Dengan demikian, kesalahpahaman bisa muncul akibat pemahaman yang dangkal terhadap Islam. Pemahaman tersebut mereduksi ajaran Islam sebagai rahmat bagi sekalian alam.

Penelitian ini menemukan bahwa bimbingan kiai mengamalkan prinsip toleransi sehingga siap berbeda dalam keragaman masyarakat di Nusantara. Toleransi beragama, diwujudkan pondok pesantren berada dalam milieu yang

semua penduduk aslinya yang dominant culture. Kiai mendukung kegiatan yang menuju pada kehidupan masyarakat yang aman dan damai tanpa mempersoalkan bentuknya. Kiai selalu mengenakan pakaian adat Bali, yaitu atasan berwarna putih dan batik khas Bali dilengkapi dengan kopiah khas Bali. Hal itu menunjukkan adanya pemahaman yang baik dari seorang kiai terhadap kearifan lokal.

Dengan demikian, bimbingan kiai dalam menghadapi konflik horizontal antara masyarakat dan pondok pesantren dilaksanakan secara damai. Bimbingan kiai dilaksanakan dengan cara menghormati kebiasaan-kebiasaan lokal sehingga pondok pesantren tidak dianggap asing oleh masyarakat sekitarnya. Bimbingan kiai dibuktikan dengan sikap toleransi, yakni dengan menghormati adat istiadat Bali dengan tetap berpegang teguh pada ajaran agama Islam yang ramah.

b. Prakarsa Membangun Kepercayaan Masyarakat

Peristiwa-peristiwa konflik di Bali memunculkan pandangan sumir terhadap pesantren. Beberapa kalangan memandang pesantren sebagai sarang teroris. Sebagian masyarakat Buleleng dan Tabanan memiliki pemahaman yang kurang tepat terhadap pesantren sehingga dianggap memiliki sikap dan pemikiran yang anti toleransi dan anti globalisasi. Hal itu didasarkan kepada perilaku oknum pondok 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. Hal ini terbukti dengan adanya kasus pemaksaan Jamaah Ahmadiyah kepada beberapa warga di Buleleng.

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 internasional tentang toleransi.³³ Mereka melihat bahwa nilai-nilai pesantren berbanding lurus dengan misi perdamaian dunia yang dikembangkan Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB). Toleransi yang dikembangkan pesantren menjadi penawar di tengah-tengah konflik yang melanda negara-negara Islam maupun negara lainnya di belahan dunia.³⁴

Dalam kancah global pesantren dikenal dunia karena sikap toleransinya yang tinggi terhadap umat agama lainnya. Dalam observasi peneliti, satpam pesantren adalah seorang pemeluk agama Hindu yang taat. Selain itu, 19 orang guru di pesantren tersebut adalah non-Muslim namun bisa diterima sebagai staf pengajar oleh kiai pengasuh pesantren.³⁵ Fenomena tersebut menggambarkan praktik kebhinekaan yang dikembangkan pesantren melalui model pendidikannya yang khas berbasis cinta damai.

Lukens-Bulls menyatakan bahwa pondok pesantren telah memberikan jalan baru bagi perdamaian dunia dan sikap ramah terhadap modernisasi. Sikap pondok pesantren adalah berhati-hati terhadap segala bentuk modernisasi,

³³ Kompas, "Pemimpin Dunia Melihat Toleransi di Pesantren", 16 Desember 2016.

³⁴ Alwi Shihab, *Islam Inklusif*, (Bandung: Mizan, 1999), 73-74.

³⁵ Wawancara dengan Ustadz Yuli, salah seorang staf pengajar di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali, 15 Desember 2017.

bukan anti-pati sebagaimana Attaturk dan Khomeini.³⁶ Attaturk mencampurkan Islam dengan modernisasi, sementara Khumeini menolak segala bentuk modernisasi. Sikap ramah pondok pesantren dipandang sebagai jihad damai melalui dunia pendidikan khas yang ditekuni selama berabad-abad.

Kondisi tersebut merupakan tantangan besar bagi kiai-kiai pesantren di Bali. Prakarsa kiai mendirikan pesantren di Bali 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.³⁷ Sosok kiai dihormati oleh masyarakatnya karena merupakan pemimpin pesantren yang membaktikan hidupnya untuk membangun masyarakat berperadaban melalui praktik dan peran keagamaan yang inklusif. Dalam kerangka itulah, kiai mencerminkan Muslim terpelajar.³⁸

Menurut Mastuhu, sistem pendidikan di Indonesia mengandung aspek-aspek diskriminasi dan terlepas dari jiwa masyarakat yang dalam praktiknya terkesan eksklusif dan elitis.³⁹ Dari pernyataan Mastuhu tampak bahwa lembaga pendidikan memberikan sumbangsih terhadap situasi konflik yang terjadi di masyarakat. Asumsi tersebut perlu ditelaah secara mendalam karena

³⁶ Ronald Alan Lukens-Bull, *Jihad Damai ala Pesantren di Mata Antropolog* Amerika (Yogyakarta: Gama Media, 2004), 270.

³⁷ Abdurahman Wahid, *Menggereakkan Tradisi*, (Yogyakarta: LKiS, 2001), 171-172. Lihat juga IAIN Syarif Hidayatullah, *Ensiklopedi Islam Indonesia* (Jakarta: Penerbit Djambatan, 1992), 562.

³⁸ Hasanatul Jannah, *Kiai, Perubahan Sosial dan Politik Kekuasaan*, Fikrah, No 3, 2015, 159.

³⁹ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21* (Yogyakarta: Safiria Insari Press, 2003), 33.

fungsi pendidikan adalah memanusiakan manusia dalam melakukan perannya sebagai pelaku perubahan masyarakat.

Selain itu, Bastian menyatakan bahwa sistem pendidikan di Indonesia berorientasi pada pengetahuan verbalistik dan melupakan aspek nilai dalam penerapannya.⁴⁰ Kecenderungan tersebut memunculkan adanya sikap primordial yang hanya menganggap diri dan kelompoknya lebih baik dan lebih benar atas yang lain.⁴¹ Sikap primordial tersebut mengakibatkan adanya tindakan yang merugikan pihak lain dengan mengatas-namakan kebenaran suatu agama, ras, adat dan suku tertentu.

Berbeda dengan Mastuhu dan Bastian, penelitian ini menemukan bahwa kiai memiliki perilaku yang unik dan problematik. Dia dipandang sebagai pranata kebudayaan yang memiliki unsur genealogis dengan masyarakat dan pesantren.⁴² Eksistensi kiai mengindikasikan seseorang yang taat menjalankan ajaran agamanya secara komprehensif dan holistik. Peran dan karakteristik kiai mewujud dalam kelembagaan pesantren. Perilaku kiai terejawantahkan dalam peran dan karakteristik yang mencerminkan fungsi-fungsi yang kompleks, sebagai ahli hukum, pengajar, aktor perubahan sosial dan pelayan bagi masyarakatnya.

Dalam berbagai literatur pesantren, kiai memiliki peran dan fungsi yang ambigu ketika dihubungkan dengan variabel masyarakat. Di satu sisi kiai dipandang sebagai imam, guru dan panutan bagi santri dan masyarakat, namun

⁴⁰ A. Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan* (Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002), 35.

⁴¹ Hidayat, Komaruddin at.all. *Agama di engah Kemelut*. (Jakarta: Mediacita, 2001), 280-281.

⁴² Aswab Mahasin, *Kemanunggalan Kiai, Santri dan Pesantren* (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 51.

juga diatur oleh umatnya.⁴³ Peran-peran dan fungsi-fungsi yang dijalankan kiai terikat erat dengan pranata kemasyarakatan sekitar pesantren. Dengan demikian, pilihan strategis kiai sebagai makelar budaya⁴⁴ maupun agen perubahan sosial,⁴⁵ harus cocok dengan keinginan masyarakat.

Faktor budaya, sosial dan keagamaan menjadi pertimbangan utama prakarsa kiai melibatkan tokoh-tokoh. Kiai menyadari sepenuhnya bahwa pesantren dan masyarakat merupakan dua entitas yang integral dan saling mendukung. Perilaku tersebut melahirkan konsep pesantren inklusif berdasarkan kearifan lokal (*local wisdom*) yang telah dianut pondok pesantren di Indonesia.⁴⁶ Pondok pesantren memiliki sikap konservasi dan inovasi terhadap kebudayaan lokal.

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. Para kiai memadukan budaya Bali dengan budaya Islam. Perpaduan tersebut dilakukan dengan mengambil ajaran atau kebiasaan-kebiasaan yang memiliki nilai kesamaan antara Islam dan Hindu. perpaduan menyangkut hal-hal yang sifatnya filosofis konseptual.

Simbol-simbol komunikasi kiai adalah menyelipkan nama-nama khas Bali dalam sebutan ke-kiai-annya, misalnya: Kiai Ketut Amar Ma'ruf

⁴³ A. Musthofa Bisri, *Nasihat Kyai* ppsnh.malang.pesantren.web.id/cgi-bin/content.cgi/artikel/nasihat_kyai/02-musthofa_bisri.mobile

⁴⁴ Clifford Geertz, *The Javanese Kijaji: The Changing Roles of Cultural Broker Comparative Studies in Society and History*, 1960, 249.

⁴⁵ Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), 240-242.

⁴⁶ Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), 247-248.

(Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal), Kiai Wayan Syahiruddin (Pengasuh Pesantren Sunan Ampel), KH. Ketut Imaduddin Djamal, KH. Wayan Imam Muhajir (Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Pegayaman), KH. Nengah Sururuddin (pengasuh Pondok Pesantren al-Iman Pegayaman) dan I Wayan Syamsul Bahri (Kepala Kemenag Jawa Timur 2017-2018). Pilihan nama-nama marga Bali tersebut merupakan simbol komunikasi nonverbal yang dilakukan kiai dalam rangka perpaduan budaya Islam dan Bali.

Gambar 5.6
Membangun Kepercayaan Melalui Pagelaran seni



Sumber: Observasi peneliti pada pagelaran seni Muslim di Bali, 02 Juni 2017

Gambar tersebut menunjukkan adanya prakarsa kiai dalam melibatkan tokoh-tokoh untuk membangun kepercayaan masyarakat. Dalam hal ini kiai menggunakan pendekatan budaya, karena memahami masyarakat Bali sebagai kebudayaan yang tinggi. Aspek seni dipakai dalam prakarsa pondok pesantren untuk mengkomunikasikan antara Islam dengan budaya lokal Bali. Prakarsa kiai melibatkan tokoh-tokoh tersebut memiliki pengaruh yang efektif.

Pondok Pesantren Istiqlal menyadari keberadaannya di tengah-tengah masyarakat Hindu. Kesadaran tersebut memandu kiai untuk memahami sikap dan perilaku mereka. Dalam hal ini kiai berpandangan bahwa terdapat banyak hal yang dapat dipertemukan antara budaya komunitas Hindu dengan Muslim terutama terkait dengan muamalah, yaitu hubungan sosial kemasyarakatan.⁴⁷

Saat perayaan Hari Raya Idul Adha, Pondok Pesantren Istiqlal membagikan daging qurban kepada masyarakat sekitar yang membutuhkan tanpa membeda-bedakan agama, suku, ras dan adat istiadatnya. Setiap tahun Pondok Pesantren Istiqlal melakukan program tersebut secara konsisten dan berkelanjutan. Pembagian daging qurban kepada masyarakat sekitar mendapatkan apresiasi yang baik dari kalangan masyarakat.

Warga Hindu tidak canggung berada di pondok pesantren. Hal ini terbukti dari adanya beberapa guru beragama Hindu yang mengajar di pondok pesantren. Mereka bisa hidup rukun dan berdampingan dengan warga Muslim di Pondok Pesantren. Guru-guru tersebut mengajarkan materi-materi umum di Pondok Pesantren. Dalam penuturannya, mereka merasa senang hidup bersama di Pondok Pesantren karena tidak dianggap sebagai “orang lain”, namun merupakan bagian dari lembaga tersebut.

Gambar 5.7
Upacara Peagamaan di Masjid Pesantren Istiqlal

⁴⁷ Dalam surat al-kafirun dijelaskan bahwa bagimu agamamu dan bagiku agamaku. Dalam banyak referensi dinyatakan bahwa ayat tersebut mengajarkan tentang harmoni antara Muslim dengan komunitas lainnya.



Sumber: Observasi peneliti 10 Maret 2017

Gambar di atas menunjukkan upacara yang dilaksanakan oleh pesantren dengan mengadopsi budaya Bali. Dalam bersikap dan bertidak Pengurus Pondok Pesantren menghormati upacara-upacara keagamaan pemeluk agama Hindu. pada hari Raya Nyepi Pondok Pesantren tidak mengumandangkan adzan melalui pengeras suara. Bahkan mereka juga tidak menyalakan lampu maupun api di malam hari demi untuk menghormati perayaan agama Hindu. Pondok pesantren mematuhi anjuran dan larangan yang disampaikan oleh warga adat setempat tidak mencederai dan menghina ajaran agama Islam yang mereka yakini.

Prakarsa kiai untuk merangkul warga untuk mendukung tujuan pondok pesantren mendapatkan hasil yang maksimal. Warga masyarakat memberikan dukungan terhadap keberadaan pondok pesantren dan hidup berdampingan bersama mereka. Sikap tersebut memiliki implikasi luas terhadap kesinambungan pondok pesantren dan perkembangan Islam di

Pulau Dewata itu. Keterlibatan tokoh dan warga sekitar pondok pesantren memberikan peluang bagi pengembangan di masa yang akan datang.

Kiai adalah asli orang Bali (Pegayaman) yang memahami dengan baik budaya dan adat istiadatnya. Dia mengerti dengan baik tentang berbagai perbedaan, yang dikemas dengan baik dan dipandang secara proporsional, sehingga menyadari bahwa perbedaan adalah keniscayaan. Lebih jauh lagi dia memandang perbedaan sebagai rahmat (anugerah) yang harus disyukuri dan dikelola secara efektif, sehingga membawa dampak yang baik bagi perkembangan pondok pesantren dan Islam di Bali.

Perbedaan SARA merupakan fitrah kehidupan. Pemahaman tersebut senada dengan Al-Qur'an Surat al-Hujurat ayat 13.⁴⁸ Melalui ayat tersebut Islam mengajarkan kepada umat manusia untuk memandang kenyataan bahwa manusia diciptakan berbeda-beda dalam hal, jenis kelamin, suku dan bangsa. Perbedaan tersebut dibutuhkan oleh manusia agar roda kehidupan berputar secara efektif dan produktif. Kenyataan tersebut memandu kesadaran kiai untuk memperlakukan manusia secara proporsional.

Esensi toleransi adalah memandang perbedaan sebagai fakta, sehingga melahirkan harmoni. Kalau dilihat dari sisi perbedaan maka tidak akan terjadi titik temu karena mengedepankan perbedaan tetapi persamaan sehingga menjadi perekat untuk terciptanya kehidupan yang rukun dan

⁴⁸ Moh. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah* (Jakarta: Pustaka Lentera, 2003), 250.

damai. Pandangan tersebut mengindikasikan sikap inklusif yang dipraktikkan oleh kiai pengasuh pondok pesantren.⁴⁹

Pandangan inklusif kiai menghasilkan kehidupan harmoni yang diinisiasi oleh Pondok Pesantren Bali Bina Insani. Di pondok pesantren tersebut warga Hindu yang menjadi tenaga pendidikan. Semangat untuk menciptakan hidup yang harmoni begitu tampak dalam semangat kiai dan kehidupan pondok pesantren di Bali. Keterbukaan kiai merangkul berbagai kalangan memberikan efek positif bagi keberadaan pondok pesantren. warga Bali lambat laun memahami keberadaan pondok pesantren sebagai bagian dari kehidupan mereka. Kenyataan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 5.7
Perpaduan Budaya Bali dan Nilai-nilai Islam



⁴⁹ Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba, 2015), 228-229.

Gambar di atas menyatakan sikap dan perilaku inklusif kiai sehingga menepis tudingan kalangan Barat yang memandang Islam identik dengan terorisme dan memiliki sikap intoleran.⁵⁰ Pondok Pesantren menegaskan diri dengan identitas pondok pesantren toleran dengan dasar pemahaman tentang nilai-nilai ajaran Islam. Nilai-nilai tersebut diwujudkan untuk memahami praktik-praktik budaya lokal Bali yang lekat dengan tradisi. Prakarsa kiai melibatkan warga dan tokoh-tokoh sekitar mampu mengajak berbagai kalangan terlibat dalam upaya mewujudkan kehidupan yang aman, damai dan tenteram. Kondisi tersebut merupakan modal dasar bagi pembangunan nasional di Indonesia dan dunia.

2. Strategi Preventif Konflik

Analisis subbab perilaku preventif konflik mengacu kepada data sebagaimana fokus dua sebagaimana berikut.

Tabel 5.8
Perilaku Preventif Kiai

Fokus	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
Strategi kiai dalam mencegah konflik Horizontal 1. Kearifan lokal 2. Pesantren Toleran	3. Preventif 4. Persuasif 5. Pesantren Toleran 6. Menjaga kerukunan dan	1. Persuasif 2. Prefentif 3. Menjaga kerukunan

⁵⁰ Alwi Shihab, *Imembedah Islam di Barat; Menepis Tudingan Meluruskan Kesalahpahaman* (Jakarta: Ikrarmandiriabadi, 2004), 2-3. Pascatragedi 11 September di Amerika, mereka menganggap bahwa Islam sebagai musuh Barat.

Fokus	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
	kedamaian	4. Pesantren toleran
	7. Kurikulum	5. Kurikulum
	8. Pembiasaan	6. Pembiasaan

a. Kearifan Lokal

Kepemimpinan kiai dalam resolusi konflik harus dikaitkan dengan nilai praksis dari ilmu pengetahuan yang dimiliki agar diamalkan dalam praksis manajerial/kepemimpinannya.⁵¹ Praksis dalam arti siapapun yang terlibat dalam proses resolusi konflik, maka berlaku padanya nilai praksis kepemimpinan. Keutamaan moral ini lahir dari aspek teologis dari kepemimpinan resolusi konflik, yaitu melaksanakan perintah Allah di mana manusia diciptakan sebagai khalifah di bumi dan ditugaskan untuk mengelola dan memakmurkan bumi (tugas manajerial).⁵²

Dalam Al-Qur'an terdapat ayat yang menjelaskan tentang *uswah* yang menunjuk pada Nabi Muhammad sebagai model. Seseorang dikatakan sebagai *uswah* apabila melakukan sesuatu lebih awal, sebelum menyuruh orang lain melakukannya. Kiai sebagai pemimpin menjadi *uswah* bagi orang yang dipimpin, apabila ia menjadi model perilaku bagi *members*, yaitu umat dan para santrinya.⁵³ Di pondok pesantren, kiai adalah *uswah* bagi para warga

⁵¹ Alwi Shihab, *membedah*, 250-251.

⁵² Alwi Shihab, *Islam Inklusif Menuju Sikap Terbuka dalam Beragama* (Bandung: Mizan, 1999), 73-74.

⁵³ Peneliti, *Observasi*.

pesantren. *Uswah* kiai di pondok pesantren mencakup holistik, baik dalam etos akademik, dan dedikasi.

Etos penyelesaian konflik kiai ditunjukkan dengan kemauan belajar yang tinggi, lingkungan yang gemar membaca, *sharing* pengetahuan dan meneliti. Kegiatan yang diselenggarakan senantiasa memompa motivasi santri dan masyarakat agar memiliki semangat ilmu untuk amal kebaikan, bukan saja ilmu hanya sebagai pengetahuan (*science is for science*). Dalam kerangka ini, ilmu pengetahuan yang diajarkan akan melahirkan karakter yang dibangun dengan etos *uswah* kiai.

Kiai memiliki dedikasi yang tinggi sehingga memunculkan kultur kerja yang maksimal. Hal ini ditunjukkan melalui sikap disiplin, komunikatif dan sikap empati.⁵⁴ Disiplin menjadi penting untuk menunjukkan bahwa waktu adalah karunia Tuhan yang diberikan agar dimanfaatkan secara efektif dan bermutu. Disiplin dalam tugas akan memunculkan tanggungjawab yang prima sehingga penampilan (*performance*) pondok pesantren sebagai entitas yang belajar secara dedikatif berdampak terhadap resolusi konflik pesantren dan masyarakat. Strategi kiai menyadari tanggung jawab moral sebagai *agent of social change*.

Fungsi kiai sebagai pelaku perubahan sosial mengharuskan perubahan dalam dirinya. Sebagai seorang pemimpin, kiai melakukan revolusi diri

⁵⁴ Richard Hughes, Robert C. Ginnet & Gordon C. Curphy, *Leadership; Enhancing the Lesson of Experience* (Mc Graw Hill, 2012), 266-268. Dalam hal ini dinyatakan bahwa pentingnya komunikasi terutama terletak pada mengkomunikasikan tujuan dengan memilih konteks yang tepat dan memberi sinyal yang jelas serta memastikan members memahami pesan yang diutarakan. Sikap menedngarkan merupakan modalitas penting dalam kepemimpinan untuk menunjukkan sikap empati.

sebelum memimpin orang lain. Seorang kiai yang memiliki sikap sosial sebelum mengajar, berarti ia layak digugu dan ditiru. Etos akademik dan dedikasi akan menjadi cermin yang akan berdampak terhadap karakter peserta didik dan warga sekolah secara umum. Etos kerja merupakan etika kepemimpinan agar bisa memengaruhi individu di dalamnya.⁵⁵

Keutamaan moral kiai di atas memunculkan kepercayaan (*trust*) sehingga seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikutnya. Masyarakat di Bali menilai pemimpinnya secara rasional, ia diukur berdasar sikap yang terpuji, pengetahuan yang mendalam dan *skill* yang mumpuni. Dalam hal ini, berlaku level kepemimpinan Ary Ginanjar meliputi pemimpin yang dicintai, pemimpin yang dipercaya, sebagai pembimbing, pemimpin yang berkepribadian, dan pemimpin abadi.⁵⁶

b. Pesantren Toleran

Kiai menempatkan pondok pesantren sebagai elan vital perubahan. Pondok pesantren memiliki dampak yang tidak kecil dalam perubahan di tengah-tengah masyarakat. Temuan tersebut sesuai dengan pendapat Oumar Mohammad al-Thaoumy al-Syaibani menyatakan bahwa pendidikan adalah sekitarnya, dengan cara pengajaran sebagai suatu aktifitas asasi dan sebagai profesi di antara profesi-profesi proses mengubah tingkah laku individu pada kehidupan pribadi dan masyarakat serta alam asasi di masyarakat.⁵⁷

⁵⁵ Hoy Miskel, *Educational...*248

⁵⁶ Ary Ginanjar Agustian, *ESQ Emosional, Spiritual Quotient* (Jakarta: Arga, 2001), 102-113.

⁵⁷ Oumar Mohammad al-Thaoumy al-Syaibani, *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islamiyyah*, (terj) Hasan Langgung, (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), 399.

Al-Syaibani mengatikusikan pendidikan sebagai proses kemasyarakatan, sehingga setiap falsafah yang dianut suatu masyarakat bersifat khas dan memiliki distingsi dengan lainnya. Falsafah tersebut bersamaan dengan karakter serta peradaban yang melingkupinya. Kedua hal tersebut berhubungan erat dengan spiritualitas dan falsafah yang dianut dalam kehidupannya.⁵⁸ Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan tidak berdiri sendiri. Ia senantiasa dipengaruhi oleh *worldview* suatu masyarakat di mana pendidikan dilangsungkan.

Tujuan pondok pesantren adalah keselamatan dan kebahagiaan manusia, tidak hanya bersifat pembangunan tapi sering pula merupakan perjuangan. Dengan demikian pondok pesantren berarti memelihara hidup tumbuh ke arah kemajuan; tak boleh melanjutkan keadaan kemarin menurut alam kemarin. Strategi kiai menggambarkan upaya kebudayaan, berasas peradaban, yaitu memajukan hidup agar mempertinggi derajat kemanusiaan.⁵⁹ Kiai memberi arah yang jelas bahwa pondok pesantren merupakan proses membentuk peradaban, di mana pendidikan berasal dari, oleh dan untuk manusia.

Pemimpin yang menegasikan komitmen moral melahirkan ketidakpercayaan (*untrust*). Mereka ditinggalkan pengikutnya. Zainuddin MZ dikucilkan umat saat memilih bergabung dengan Partai Persatuan Pembangunan (PPP), lalu keluar dan mendirikan partai sendiri Partai Bintang Reformasi (PBR). Dai sejuta umat ini paceklik undangan ceramah selama

⁵⁸ Ali Khalil Abu al-Ainain, *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islamiyyah fi Al-Qur'an al-Karim* (Beirut: Dar al-Fikr al-Arabiyy, 1980), 38.

⁵⁹ Ki Hajar Dewantara, *Bagian Pertama Pendidikan* (Yogyakarta: Taman Siswa, 1962), 165-166.

aktif sebagai politisi. Umat telah menilainya abai terhadap moralitas yang selama berdakwah selalu dia dengungkan. Belakangan, Abdullah Gymnastiar atau lebih dikenal dengan Aa Gym, juga mengalami nasib serupa dengan Zainuddin MZ, ditinggalkan jamaah ibu-ibu, karena memilih beristri dua (*matsna*).

Fakta ini menandakan bahwa kiai tidak bisa berbuat seenaknya, tanpa memedulikan sosio-kultural masyarakat. Mereka harus sadar bahwa kesadaran pengikut terhadap pemimpinnya bukanlah *given*, tidak seperti hujan turun dari langit. Sikap tersebut lahir dari kesadaran holistik untuk memilihnya sebagai pemimpin. Pemimpin yang sebenarnya memberikan tuntunan, bukan tontonan. Ia menjadi suri teladan. Sebagaimana Ki Hajar Dewantara menyatakan *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (pemimpin menjadi suri tauladan, di tengah memotivasi, di belakang).

Dalam konteks pondok pesantren dikenal istilah guru kencing berdiri, murid kencing berlari. Apa yang dilakukan guru akan ditiru muridnya, bahkan melebihi apa yang dilakukannya. Itulah gambaran akan pentingnya pemahaman akan kurikulum yang tidak tertulis (*hidden curriculum*). Aspek moral pemimpin ditunjukkan sebagai kepribadian yang akan merembes kepada masing-masing anggota, meski tanpa diucapkan, dan memiliki dampak yang besar dalam *character building* sebagaimana *flow chart* berikut.

Gambar 5.9
Strategi Penanaman Toleransi



Mengikuti gambar tersebut, strategi kepemimpinan kiai dalam resolusi konflik melalui jalur pendidikan pondok pesantren. Melalui pondok pesantren kiai mengelola potensi-potensi konflik menjadi kekuatan yang disebut sebagai pesantren toleran. Sikap kiai yang terbuka dan saling menghormati budaya masyarakat Bali sehingga kiai mendapatkan simpati. Dengan strategi tersebut pondok pesantren diterima dan mewarnai masyarakat di Pulau Dewata tersebut. Karakter tersebut memicu strategi kiai mengembangkan Islam dengan kemampuan menyelesaikan konflik secara damai.

3. Kepemimpinan Resolusi Konflik

Kepemimpinan resolusi konflik mencakup kemampuan kiai menyelesaikan konflik untuk mewujudkan masyarakat yang toleran.

Kemampuan tersebut meliputi inisiatif kiai dan penerapan nilai-nilai Islam sebagaimana penjelasan berikut.

a. Inisiatif menawarkan Resolusi konflik

Analisis subbab inisiatif kiai mengacu kepada temuan peneliti sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.10
Inisiatif Kiai

Fokus	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat : a. Inisiatif Kiai dalam menawarkan Resolusi konflik.	1. Pembagian daging qurban kepada masyarakat 2. 52 % Guru Hindu mengajar di Istiqlal 3. Menerapkan tradisi simpang dumun 4. Menghindari politik praktis 5. Menolak kekerasan 6. Mengajarkan toleransi melalui kurikulum dan ekstra kurikuler	1. Pembagian daging qurban kepada masyarakat 2. 45 % Guru Hindu mengajar di Bali Bina Insani 3. Mengajarkan toleransi melalui pegajian kitab kuning 4. Menghormati hari raya umat beragama lain 5. Petugas keamanan pesantren beragama Hindu 6. Mengangkat sopir pribadi yang beragama Hindu 7. Memahami trihita karna 8. Menerapkan karmapala

Pesantren dan inisiatif kiai di dalamnya, merupakan dua aspek yang tidak bisa dipisahkan. Kiai dan pondok pesantren memiliki hubungan yang organik. Pesantren menjadi *holding* dalam membina santri melalui berbagai layanan dengan melakukan inovasi secara terus menerus. Kepemimpinan kiai mengelola *turbulensi* di Bali dalam hubungannya dengan pengembangan pesantren agar efektif, efisien dan produktif. Kiai, adalah sosok pemimpin yang menjadi *episentrum* pertumbuhan, perkembangan dan eksistensi pesantren. Melalui inisiatif kiai, pesantren melakukan berbagai perubahan dalam menghadapi berbagai tantangan, baik internal maupun eksternal.⁶⁰ Inisiatif kiai memotivasi resolusi konflik di Bali.

Terdapat berbagai teori kepemimpinan yang telah dibahas oleh para ahli manajemen. Teori-teori kepemimpinan mencakup sifat, perilaku dan situasional. Gaya-gaya kepemimpinan seperti kharismatik, transaksional, transformasional, dan spiritual memiliki konteks dan urgensinya masing-masing. Teori yang satu tidak lebih baik dari yang lain, karena merupakan keberlanjutan secara terus menerus sesuai dengan sosio-kultural dalam organisasi. Semua teori kepemimpinan yang ada didasarkan kepada upaya memengaruhi sumber daya dalam manajemen agar memiliki daya guna.

Masalahnya adalah bagaimana kiai mampu memerankan fungsi pokok dalam manajemen untuk berinisiasi? Dalam hal ini, kiai dituntut memiliki potensi yang bersumber dari dalam maupun di luar dirinya. Kekuatan kiai bisa

⁶⁰ Lihat misalkan, Hiroko Horikoshi (Kiai dan Perubahan Sosial), Babun Suharto (pesantren dan perubahan sosial), Moh. Khusnuridlo (Standar Nasional Pendidikan; Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan)

berasal dari kepribadian, posisi dan politik. Potensi yang berasal dari kepribadian berupa keahlian, bersahaja, dan loyalitas dan kharisma. Kekuatan yang didasarkan kepada kekuasaan formal, kontrol sumberdaya, dan sanksi. *Power* yang bersumber kepada politik mencakup pengawasan terhadap pembuatan keputusan, proses, koalisi dan kooptasi.

Tiga potensi kiai tersebut harus didukung oleh kemampuan administrasi yang baik. Karena kiai harus tahu aspirasi pengikut, kepentingan institusi dan kebutuhannya. Inisiatif kiai harus ditopang dengan strategi yang akurat yang disusun berdasarkan data-data yang memadai. Dengan demikian, agar menjadi pemimpin yang kuat, ditaati dan disenangi, kiai dituntut memiliki kekuatan organisasional mencakup kewenangan dan pengaruh. Kekuatan organisasi adalah sumber energi yang mampu menggerakkan elemen-elemen organisasional ke arah yang dikehendaki.

Pondok pesantren dan warga sekitar sama-sama memerhatikan kepentingannya sehingga eskalasi konflik semakin tinggi dan kerja sama sulit tercapai. Sehubungan dengan kecenderungan tersebut Robbins menyatakan bahwa kompetisi konflik menunjukkan adanya kontestasi pihak-pihak yang berkonflik dengan berbagai upaya-upaya yang dilakukan untuk memenangkan kelompoknya dan menjatuhkan lawan demi mencapai kekuasaan.⁶¹

Selain kecenderungan diatas, pondok pesantren menerapkan gaya menghindar. Pada gaya menghindar, pondok pesantren memiliki perhatian yang rendah terhadap kepentingan dirinya dengan lebih memerhatikan

⁶¹ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational...*, 217

kepentingan masyarakat sekitar pesantren. Pilihan kiai terhadap gaya menghindar diakibatkan oleh pandangan akan kuatnya pihak lawan dan menganggap pesantren berada pada posisi yang lemah sehingga harus mengalah untuk menang.

Dalam perkembangannya gaya manajemen konflik pesantren memerhatikan pentingnya komunikasi dengan menggunakan aspek budaya Islam yang dipadukan dengan budaya lokal. Gaya tersebut berkembang dan menawarkan gaya resolusi konflik yang berpadu dengan tradisi lokal. Kepemimpinan kiai pada kasus Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani memiliki pemahaman yang baik terhadap budaya dan tradisi masyarakat Bali. Mereka adalah masyarakat asli Bali yang mengerti dengan baik tentang inti ajaran Islam.

Inisiatif kiai dapat dilihat dari kemampuannya memahami perbedaan sebagai alamiah dalam kehidupan sosial masyarakat. Kehidupan masyarakat di nusantara penuh keberagaman, baik ditilik dari warna kulit, pemikiran, seni maupun budayanya. Semua itu harus dipahami sebagai khazanah kehidupan yang harus dipelihara dan dikelola secara baik supaya menjadi energi bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di Indonesia. Segala perbedaan merupakan takdir. Kehidupan yang damai dan rukun dilatarbelakangi oleh pandangan tentang pentingnya memahami perbedaan. Dalam menyikapi keberagaman, persamaan dan titik temu hendaknya diprioritaskan dalam mencari solusi kehidupan sebagaimana dicontohkan oleh kiai. Persamaan itulah yang menjadi perekat kehidupan manusia. Dalam Islam

manusia disebut dengan insan yang berarti rukun, hangat dan harmonis. Sikap-sikap yang tidak sama dengan pengertian insan mewujudkan pengertian yang berlawanan dengan sikap insaniyah.

Toleransi yang berpijak pada nilai-nilai universal Islam diterapkan oleh masyarakat pondok pesantren ketika pelaksanaan upacara-upacara keagamaan di Bali. Mereka mengenakan pakaian adat sebagai wujud penghormatan terhadap budaya serta adat istiadat setempat. Hal itu diterapkan secara turun temurun dan tidak terdapat permasalahan. Penghormatan tersebut diberikan sebagai bentuk aplikasi yang efektif dengan memadukan keislaman dan ke-Indonesia-an.

Inisiatif yang sama ditunjukkan oleh warga masyarakat Buleleng dan Tabanan. Mereka menghormati tradisi Islam sebagaimana terlihat pada saat peringatan maulid Nabi Muhammad SAW. Mereka juga ikut berpartisipasi. Mereka hadir dan memainkan alat-alat musik islami mengiringi pembacaan salawat nabi. Hal itu bisa dipahami karena masyarakat Bali suka dengan nyanyian-nyanyian keagamaan. Dengan demikian, budaya dan ajaran agama memiliki titik temu dalam kemanusiaan. Warga masyarakat dan pondok pesantren hidup damai dalam wadah seni yang menyejukkan.

Pemandangan semacam itu ditemui secara langsung sebagai buah dari inisiasi kiai melakukan berbagai upaya menghadirkan kehidupan yang damai dan rukun. Inisiasi kiai dilakukan dengan menyatukan simbol- khas Bali dalam sebutan ke-kiai-annya. Nama-nama pengasuh pondok pesantren di Bali tetap menyematkan kultur Bali di depan, tengah atau belakang namanya,

seperti Kiai Wayan Syahiruddin (Pengasuh Pesantren Sunan Ampel), Kiai Ketut Imaduddin Djamal, I Wayan Syamsul Bahri Kepala Kemenag Jawa Timur. Pilihan nama-nama marga Bali tersebut merupakan simbol komunikasi verbal yang dilakukan kiai dalam rangka perpaduan budaya Islam dan Bali. Itulah beberapa inisiatif konkrit kiai dalam kehidupan bermasyarakat di Pulau Dewata tersebut.

Namun demikian, penyatuan kebudayaan Islam dan Hindu memiliki batasan yang jelas, yakni bukan akidah dan ibadah. Toleransi meliputi seni budaya dan sosial kemasyarakatan. batasan tersebut menjadi acuan hidup kiai sebagaimana termuat dalam Al-Qur'an dan praktik kehidupan toleran Rasulullah SAW. Keimanan dan ibadah *mahdah* tidak bisa dicampur adukkan dengan alasan toleransi antar umat beragama. Ajaran tersebut telah tercantum secara jelas dalam QS. Al-Kafirun 1-6. Dalam ayat tersebut Muslim dapat bekerja-sama dalam hal muamalah sosial kemasyarakatan. Inisiatif kiai dalam menanamkan nilai-nilai toleransi kepada warga tidak menyangkut aspek akidah yang merupakan inti keagamaan.

a. Penerapan Nilai-Nilai Islam dan Spiritualitas Dalam Resolusi Konflik

Analisis subbab Penerapan Nilai-nilai Islam kiai mengacu kepada data sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.11
Nilai-nilai Islam Kiai

Fokus	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
Resolusi Konflik Pesantren dengan masyarakat : b. Penerapan nilai-nilai universal Islam.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Musyawarah 2. Introspeksi diri 3. Sabar 4. Menebarkan salam 5. Sadaqah 6. Ihsan 7. Sholat qiyamul lail (tahajjud, hajad dan istikharah dll.) 8. Amalan-amalan (hizbun nazr, haddad, intighasah, burdah dll.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghormati warga sekitar 2. Kasih sayang 3. Silaturahmi 4. Membagikan daging Qurban 5. Tradisi buka bersama 6. Memberi hadiah saat hari raya Idul Fitri 7. Sholat qiyamul lail (tahajjud, hajad dan istikharah dll.) 8. Amalan-amalan (hizbun nazr, haddad, intighasah, burdah dll.)

Analisis data model kiai dalam menerapkan nilai-nilai Islam mengacu kepada data sebagaimana tabel di atas. Gaya manajemen konflik kiai merupakan upaya-upaya resolusi konflik berdasarkan spiritualitas yang kuat. Kecenderungan pihak yang berkonflik akan kepentingan diri dan kelompoknya atau memerhatikan dengan seksama terhadap pihak lainnya. Dalam kasus Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani, konflik diawali dengan kompetisi antara pihak pesantren dan warga sekitar yang berkonflik di mana

perhatian terhadap kepentingan masing-masing pihak konflik berada pada posisi yang tinggi.

Terdapat beragam teori mengenai kepemimpinan.⁶² Kepemimpinan telah memantik perdebatan di kalangan filsuf, agamawan, serta para ilmuwan. Semua pembahasan mengenai kepemimpinan berujung pada adanya pengaruh yang memunculkan ketaatan *members* (anggota) sehingga dapat mencapai tujuan. Pembahasan mengenai kepemimpinan melahirkan gaya dan prasyarat yang mengindikasikan leadership yang berdampak.

Apapun teori, gaya dan modelnya, pembahasan mengenai kepemimpinan berujung pada tiga hal penting, yaitu keteladanan, melayani dan melindungi. Karena fungsi sebagai khalifah dan sebagai hamba memerlukan kemampuan dan keahlian tertentu dalam menopang tugas pokok dan fungsinya. Karena tugas membangun dan memakmurkan bumi harus semata-mata diarahkan sebagai bentuk penghambaan kepada Allah. Seorang *khalifah* bertugas mewujudkan apa yang dikehendaki Allah sebagai pemberi mandat utama. Mandat yang dibebankan Allah kepada *khalifah* adalah membangun bumi.

Memakmurkan bumi berarti mewujudkan bayang-bayang surga di bumi. Bukankah Nabi Adam a.s. sebelum diturunkan ke bumi tinggal di surga? Sehingga memiliki visi dan misi menghadirkan keindahan surga di

⁶² Untuk memahami konsepsi para ahli mengenai kepemimpinan bisa dibaca misalnya Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam; Mengurai Benang Kusut Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo:2006), 74, bandingkan dengan Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 141. Baca pula Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustakan Pelajar, 2010), 25.

bumi, di mana manusia merasakan kedamaian dan ketentraman hidup. Dalam hal ini, *khalifah* dituntut untuk memenuhi kebutuhan primer, sekunder, tersier dan seterusnya. Paling tidak, kebutuhan pokok manusia berupa sandang pangan dan papan dapat terpenuhi.

Keteladanan, pelayanan dan perlindungan seorang pemimpin akan semakin kuat apabila didasari oleh niat mengabdikan, baik kepada Allah dan kemanusiaan. Pengabdian terhadap Allah dan kemanusiaan menjadi daya dorong bagi seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pemimpin yang kuat senantiasa memiliki prinsip dan pegangan hidup yang jelas dan kuat. Penghambaan kepada Allah menjadi daya dorong kepada seorang pemimpin sehingga hati dan jiwanya diliputi rasa bahagia, sehingga menjadikan seluruh aktifitasnya bermakna. Pemimpin yang demikian senantiasa membangun harmoni antara dirinya dengan Tuhan, Manusia dan Alam.

Model penerapan nilai-nilai kiai didasarkan kepada konsep Islam termuat dalam sumber ajarannya, yaitu Al-Qur'an dan Hadis. Mereka menerapkan gaya kepemimpinan *khalifah*, yaitu pemimpin di bumi sebagaimana disebutkan dalam surat al-Baqarah ayat 30.⁶³ Gaya kepemimpinan *khalifah* yang diterapkan kiai mengarah pada upaya mengharuskan adanya kompetensi kebudayaan yang tergambar dengan kemampuan Nabi Adam AS. dalam menyebutkan segala jenis benda dan situasi yang ditunjukkan kepada segenap warga di surga.

⁶³ Al-Qur'an, 2:30.

Selain itu, model penerapan nilai-nilai kiai dalam resolusi konflik sebagaimana dinyatakan dapat ditelusuri pada Al-Qur'an 29:26, Al-Qur'an 02: 218, Al-Qur'an 09: 19-20 dan Al-Qur'an 08: 74. Berdasarkan analisis tersebut, model penerapan kiai dalam resolusi konflik mengindikasikan spiritualitas yaitu transformasi yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pandangan kiai, spiritualitas identik dengan adanya upaya secara bersungguh-sungguh yang dikenal dengan istilah perjuangan. Selain itu, spiritualitas juga didasarkan kepada keimanan yang kuat kepada Allah SWT.⁶⁴

Model penerapan nilai-nilai kiai dalam resolusi konflik didasarkan Hadits. Kiai memiliki posisi strategis dalam masyarakat. Rasulullah Muhammad SAW adalah sosok pemimpin dunia, di mana dalam dirinya terkandung sifat kepemimpinan *fat}a>nah* (cerdas), *ama>nah* (bertanggungjawab), *s}iddiq* (dapat dipercaya) dan *tabligh* (terbuka). Spiritualitas nabi merupakan kepemimpinan prophetik (kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai kenabian).⁶⁵ Sifat-sifat kenabian tersebut menjadi model penerapan nilai-nilai kiai dalam resolusi konflik pesantren dan masyarakat di Bali.

Penerapan nilai-nilai kiai di Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani menggambarkan adanya penyelesaian konflik secara damai. Kiai mendesain kesepakatan yang saling menguntungkan antara Muslim dengan komunitas Hindu di Buleleng dan Tabanan. KH. Amar Ma'ruf dan KH. Ketut

⁶⁴ Ziaul Haque, *Wahyu dan Revolusi* (Yogyakarta: LKiS, 2000), 64.

⁶⁵ Abu Bakar Jabir al-Jazairy, *Aqidah al-Mu'min* (Beirut: Dar al-Fikr, 1995), 179-180.

Imaduddin Djamal memiliki sikap inklusif dan toleran terhadap berbagai perbedaan dengan masyarakat sekitar.

Penerapan nilai-nilai kiai menunjukkan adanya kemampuan mengelola *turbulensi* yang cenderung negatif menjadi energi positif dan memiliki dampak terhadap perkembangan dan kemajuan Islam di Pulau Dewata. Toleransi terintegrasi ke kurikulum dalam kajian kitab kuning. Kiai mengajarkan kitab-kitab kuning dalam bahasa Bali. Sasarannya agar santri mengerti bahasa dan budaya Bali dan dipraktikkan. Selain itu menjadikan pecalang sebagai penjaga keamanan pesantren. Penerapan nilai-nilai kiai diwujudkan dengan mengangkat pekerja beragama Hindu. Hal itu tidak ada masalah dan mewujudkan hubungan harmonis.

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.⁶⁶ Dulu, di Bali tidak ada pencurian dan kejahatan. Di Islam kita mengenal ajaran sebab dan akibat (*hal jaza al-ihsan illa al-ihsan*). Dengan demikian ada ajaran kausalitas.

Berdasarkan data-data pada Bab IV, umat Islam di Bali mengalami perselisihan yang panjang dengan warga Hindu. Kondisi tersebut berdampak pada perkembangan pondok pesantren terutama dalam hal manajemen pendanaan. Kesulitan tersebut dihadapi oleh kiai dengan sikap sabar dan tawakal seraya tetap mengutamakan kebaikan terhadap warga masyarakat.

⁶⁶ KH. Imaduddin Djamal, *wawancara*.

Mereka tidak melayani perselisihan yang sifatnya tidak penting, kecuali menyangkut keyakinan.

Penerapan nilai-nilai kiai di Bali mengindikasikan adanya pelayanan (*khidmah*) yang dipraktikkan kepada masyarakat. Kiai di Pondok Pesantren Isiqlal dan Bali Bina Insani memberikan penekanan terhadap pentingnya kepedulian kebutuhan masyarakat. Mereka mendatangi warga yang membutuhkan bantuan, atau bahkan yang terkena musibah. Praktik kepemimpinan kiai tersebut sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa *Sayyid al-kaum khadimuhum* (pemimpin adalah pelayanan).

Ajaran agama Islam tentang kerukunan bukan hanya konsepsi saja namun kedua pondok pesantren tersebut selalu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari shalat malam (tahjud, hajad, istikharah, dan lain-lain) dan juga wiridan dalam kehidupan sehari-hari (ratibul haddad, Gerbat, hizbun nasr, burdah, istighasah, dan lain-lain) yang mana amalan ini untuk mencegah, menaklukan dan melunakan pihak luar yang akan menyerang pondok pesantren.

Pondok Pesantren menerima pengajar dari kalangan Hindu. Penerapan nilai-nilai kiai juga diwujudkan dengan mendirikan pesantren di tengah-tengah umat Hindu. mereka menggunakan ayat-ayat toleransi disandingkan dengan kearifan lokal Bali seperti *menyama braya* (persaudaraan sejati). Kiai juga mengundang masyarakat Hindu untuk berbuka puasa bersama setiap bulan ramadhan. Satu hari santri duduk bersama mereka untuk meredakan kesalahpahaman. Lalu diberi sarung pakaian adat Bali satu-satu. Dengan

demikian, pondok pesantren menyampaikan esensi ajaran Islam tentang toleransi.

Ajaran toleransi sudah mendarah daging dalam diri kiai. Praktik Islam toleran tampak tidak *dipoles-poles*, karena mereka memang lahir sebagai orang Bali yang beragama Islam. Penerapan nilai-nilai kiai menarasikan kearifan lokal dalam konteks keislaman yang telah dipraktikkan sejak lahir. Kiai mengakui bahwa dia mengenal dengan baik ajaran *Tri Hita Krana* (tiga jenis hubungan),⁶⁷ yaitu hubungan manusia dengan Tuhan, dengan sesama manusia dan dengan alam.

Di sisi lain, dalam tradisi Hindu, agama hanya menjadi urusan kasta Brahma. Kasta ksatria dan Sudra tidak dianggap tidak mengerti soal agama. Agama hanya dipahami kasta Brahma yang dianggap memiliki otoritas untuk membuka kitab suci. Di dalam ajaran Hindu, ada Bhiksu. Sayangnya agama hanya untuk kasta Brahma. Agama tidak boleh diajarkan kepada orang yang berbeda kasta.⁶⁸

Dengan demikian konsepsi kepemimpinan kiai tidak memanfaatkan fasilitas dan wewenang yang diamanatkan untuk kenyamanan dan kepentingan pribadi maupun kelompoknya. Penerapan nilai-nilai kiai berorientasi kepada layanan untuk memenuhi dan membantu kebutuhan para pengikutnya secara seimbang dan mengacu kepada sumber ajaran Islam secara holistik. Hal sesuai dengan teori *servant leadership*. Kiai menyadari

⁶⁷ KH. Imaduddin Djamal, *wawancara*.

⁶⁸ Dewa Lastre, *wawancara*.

bahwa hidup yang paling baik adalah memberikan manfaat kepada manusia lainnya.

Penelitian ini menyatakan bahwa penerapan nilai-nilai kiai tersebut didasari oleh ajaran Al-Qur'an kepada umatnya untuk bersikap adil terhadap sesama manusia tanpa membeda-bedakan status sosial, politik, ideologi maupun agamanya. Kiai memahami dengan baik esensi ajaran ajaran yang termaktub QS. 42:38, QS. 57:25, QS. 7:181.⁶⁹ 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.

Gambar 5.12
Nilai-nilai resolusi konflik

No	Nilai-nilai Islam dalam Resolusi Konflik	Aspek-aspek
1	Menyebarkan kedamaian	Keteladanan Khalifah
2	Memberikan akses	Musyawaharah Sifat-sifat kepemimpinan prophetik
3	Tasammuh	Inklusif Toleransi
4	Silaturahmi	Sabar dan Istiqamah
5	Salat malam	Spiritualitas Keyakinan Pembacaan aurad, hizb nasr, barzanji, dan ijazah

Berdasarkan tabel di atas model penerapan nilai-nilai kiai didasarkan pada aspek keagamaan dan kebudayaan.

⁶⁹ Abd. Latif bin Ibrahim, *Tasamuh al-Gharb Maa al-Muslimin fi al-Asr al-Hadir* (Riyadl: Dar Ibn Jauzi, 1999), 44-45.

B. Diskusi Pembahasan Temuan

Secara demografis, Bali berpenduduk kurang lebih sebanyak 4 juta jiwa. Terdapat enam agama dan satu aliran kepercayaan yang hidup dan berkembang, yaitu Hindu 83 %, Islam 13,37 %, Kristen, 1,66 %, Katolik 0,88 %, Budha 0,54 %, Konghucu 0,01% dan Aliran Kepercayaan 0,01 %.⁷⁰ Masyarakatnya bekerja di sektor pariwisata, pertanian dan perikanan. Sektor pariwisata menempati posisi teratas mengingat keindahan alamnya sehingga menjadi destinasi wisata dalam maupun luar negeri. Industri pariwisata menduduki posisi teratas mencapai 80 % dari kehidupan masyarakatnya.

Bali juga dikenal dengan sebutan Pulau Dewata karena memiliki kekayaan budaya di dalamnya. Terdapat seni pahat, bangunan tradisional berupa candi, pura dan rumah-rumah adat.⁷¹ Keindahan Bali terkenal di mancanegara sehingga menarik para wisatawan ke Pulau Dewata tersebut. Di sisi lain, di Bali juga terdapat banyak pesantren. Pesantren di Bali berkembang dengan cukup baik dan mendapat apresiasi dari kalangan dalam maupun luar negeri.

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 budaya Kerajaan Majapahit.⁷²

⁷⁰ BPS, *Bali dalam Angka*, Tahun 2014.

⁷¹ *Observasi*, Buleleng, 15 Januari 2017.

⁷² Hasbullah, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 138.

Di sisi lain ajaran Islam juga berkembang di Bali melalui aktifitas perdagangan maupun perkawinan. Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan Islam di Bali diwarnai oleh keberadaan pondok pesantren. Para penyebar agama Islam menyampaikan ajaran yang diyakininya melalui lembaga pendidikan. Aktifitas dakwah melalui pondok pesantren efektif dilihat dari perkembangan pemeluk Islam di Bali.⁷³

Sebagaimana disinggung di dalam Bab IV, hingga tahun 2017, terdapat 104 pondok pesantren yang tersebar di Propinsi Bali.⁷⁴ 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.⁷⁵ Sejak tahun 2000-an, pondok pesantren di Bali menyelenggarakan sistem sekolah, yaitu SD, SMP, SMA/SMK dan Perguruan Tinggi Islam.⁷⁶ Pondok pesantren di Bali juga membekali para santri dengan *life skill* berupa ketrampilan-ketrampilan dasar agar bisa berperan secara mandiri di tengah-tengah masyarakat. Pondok pesantren melatih beberapa keterampilan kepada para santri seperti ketrampilan menjahit, mencukur, memahat dan juga ketrampilan berbasis teknologi HP maupun komputer.⁷⁷

Program pondok pesantren di Bali dikendalikan oleh kepemimpinan kiai melalui bimbingan, prakarsa, strategi, inisiatif dan model penerapan nilai-nilai. Kiai mengembangkan materi ajar di pondok pesantren dengan berbagai materi keagamaan, seperti aqidah, akhlak, Al-Qur'an dan tafsirnya, ilmu hadits, ilmu-

⁷³ BPS Bali, *Bali dalam Angka* tahun 2017.

⁷⁴ Kementerian Agama Provinsi Bali

⁷⁵ *Observasi*, 10 Januari 2018

⁷⁶ Kabid Pekapontren Kemenag Bali, *wawancara*, 18 Januari 2018.

⁷⁷ Kasi Pekapontren Kemenag Buleleng, *wawancara* 20 Januari 2018.

ilmu akhlak dan fiqh.⁷⁸ Kiai menjadi motor penggerak kultur maupun subkultur dalam resolusi konflik Pesantren dengan masyarakat dengan melalui tiga tahapan ;

1. Tahapan Negosiasi dan Mediasi

Konflik masyarakat dan Pondok Pesantren Istiqlal terjadi pada tahun 1992. Masyarakat Hindu bentrok dengan warga Muslim di Kampung Kauman, Kelurahan Pengastulan, Kecamatan Seririt, Kabupaten Buleleng, Bali. Pada tahun 1993 terjadi bentrok antar warga pada Hari Raya Nyepi. Tahun 2000-an terjadi konflik antar Muslim itu sendiri tepatnya di Desa Penyabangan yaitu konflik antara umat Islam dengan Jamaah Ahmadiyah. Pada tahun 2002, Guru Pondok Pesantren Istiqlal diancam pemuda Hindu. Pada tahun 2005-2006 terjadi pertengkaran bernuansa SARA di Penyabangan, Gerokgak. Tahun 2011, Pengadilan Agama Singaraja menyita tanah sengketa antara Pengurus Pondok Pesantren Nurul Jadid dengan keluarga Bunadin keluarga pemberi wakaf di Desa Pemuteran, Gerokgak, Buleleng. Pada tahun 2017, oknum merebut mikropon pengeras suara yang digunakan untuk mengumandangkan azan subuh di Buleleng. Tahun 2018 bentrok antara pemuda Islam dengan Hindu di Sepian, Gerokgak.

Konflik masyarakat dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani terjadi Bom Bali I pada tahun 2002; Bom Bali II pada 01 Oktober 2005; dan Bom Bali III pada tahun 2016. Pada tahun 2011, ada seorang Muslim yang penjual bakso diganggu orang Hindu. Pada tahun 2016, suatu saat terjadi persekusi saat kunjungan Menteri Luar Negeri dan Menteri-menteri dari negara-begara di dunia ke Bali Bina Insani. Kecurigaan Pecalang saat terjadi pencurian di di rumah warga sekitar

⁷⁸ Kabid Pekapontren Provinsi Bali, *Kurikulum dan Perkembangan Pondok Pesantren*, 17 Juni 2017.

pondok pesantren. Konflik acara masyarakat syariah. Konflik acara Bali bersalawat.

Dalam menyelesaikan konflik tersebut tampil dengan kepemimpinan resolusi konflik. Setiap hari Kamis semua satuan kerja (Satker) mengenakan pakaian adat Bali termasuk Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani yang menjabat sebagai Ketua Pengadilan Agama Kelas I Denpasar. Asli Pegayaman Bali. Memahami budaya Bali. Memahami nilai-nilai inti ajaran Islam. Memahami esensi toleransi menurut Islam.

Negosiasi juga dapat diartikan dengan sesuatu yang kita lakukan setiap saat dan terjadi hampir di setiap aspek kehidupan kita. Selain itu negosiasi adalah cara yang paling efektif untuk mengatasi dan Resolusi konflik atau perbedaan kepentingan, Negosiasi sebenarnya melibatkan tiga hal pokok yang kami sebut sebagai Negotiation Triangle, yaitu terdiri dari HEART (yaitu karakter atau apa yang ada di dalam kita yang menjadi dasar dalam kita melakukan negosiasi), HEAD (yaitu metoda atau teknik-teknik yang kita gunakan dalam melakukan negosiasi), HANDS (yaitu kebiasaan-kebiasaan dan perilaku kita dalam melakukan negosiasi yang semakin menunjukkan jam terbang kita menuju keunggulan atau keahlian dalam bernegosiasi).

Jadi sebenarnya tidaklah cukup melakukan negosiasi hanya berdasarkan hal-hal formal, kebijakan dan prosedur, atau teknik-teknik dalam negosiasi. Justru kita perlu menggunakan ketiga komponen tersebut yaitu: karakter, metoda dan perilaku, dalam :

a. Bimbingan.

Tahapan negosiasi dan mediasi dalam menyelesaikan konflik yang pertama adalah bimbingan kepada internal pondok pesantren yaitu pengurus, ustadz, guru dan santri dan bimbingan pada eksternal pondok pesantren yaitu masyarakat hindu dengan melalui mediasi aparat pemerintah dan ormas keagamaan seperti MUI, NU, Muhammadiyah dan Adat, ada dua bimbingan dalam tahapan ini, diantaranya ;

Pertama: Bimbingan Formal, yaitu suatu bimbingan yang membahas suatu tema tertentu dalam suatu pertemuan, yang pembahasannya bertolak dari visi teologis masing-masing dengan memberikan penyuluhan dan bimbingan terhadap masyarakat yang tertimpa konflik horizontal. Kiai juga Aktif dalam pertemuan antar tokoh masyarakat adat, Asli Patas Bali, memahami budaya Bali dan memahami inti ajaran Islam secara kaffa sehingga kiai sangat mudah dalam melakukan bimbingan formal yang dilakukan kepada pengurus dan santri dalam bentuk pendidikan formal, Pendidikan dilakukan menurut jenjang, jenis dan jalur sebagaimana termuat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bimbingan kiai termuat dalam kurikulum dengan menyetengahkan ajaran Islam sebagaimana termuat dalam kitab kuning.

Kedua : Bimbingan nonformal, yaitu suatu bimbingan yang terjadi dalam bentuk-bentuk pergaulan, kerjasama, dan hubungan sosial antar umat yang berbeda agama. Melalui kesempatan itu, mereka saling mengenal satu sama lain di dalam satu unit kerja, dilembaga pemerintahan maupun dilembaga swasta dan juga hubungan bisnis, kiai selalu mewacanakan terhadap masyarakat yang konflik tentang hidup yang damai, rukun dan aman. Bimbingan nonformal dilakukan kepada masyarakat sekitar pondok pesantren. Kiai mengaplikasikan secara langsung ajaran agama Islam dalam

bentuk akhlak yang terpuji. Mereka tidak membeda-bedakan manusia berdasarkan SARA, namun kebaikan diberikan kepada siapapun. Bimbingan eksternal dilakukan melalui komunikasi secara kultural antara kiai dan masyarakat. Kiai memperkenalkan pesantren kepada masyarakat melalui aspek-aspek kultural yang senafas dengan kultur Bali.

Penyelesaian-penyelesaian melalui mediasi dilakukan oleh mediator atas kerjasama kiai dengan aparaturnya pemerintah mulai dari pemerintah tingkat Desa, kecamatan, kabupaten, provinsi dan pusat, mediator dapat memanggil saksi dan pihak-pihak lainnya yang berhubungan dengan pihak sengketa dan mediator membantu para pihak yang bersengketa untuk mencapai kesepakatan dan kesepakatan bersama, dengan melalui :

b. Prakarsa

Prakarsa kiai mendirikan pesantren di Bali menempuh pendekatan budaya organisasi. Pendekatan kebudayaan menjadi pilihan strategis kiai. Dalam pandangan masyarakat Bali, kiai identik dengan tokoh keagamaan kharismatik sebanding dengan *Jero* (bali) atau dikategorikan kasta Brahma Sosok kiai dihormati oleh masyarakatnya karena merupakan pemimpin pesantren yang membaktikan hidupnya untuk membangun masyarakat berperadaban melalui praktik dan peran keagamaan yang inklusif. Dalam kerangka itulah, kiai mencerminkan nilai-nilai universal islam dan esensi islam secara kaffa.

Eksistensi kiai mengindikasikan seseorang yang taat menjalankan ajaran agamanya secara komprehensif dan holistik. Peran dan karakteristik kiai mewujudkan dalam kelembagaan pesantren. Perilaku kiai terejawantahkan dalam

peran dan karakteristik yang mencerminkan fungsi-fungsi yang kompleks, sebagai ahli hukum, pengajar, aktor perubahan sosial dan pelayan bagi masyarakatnya.

Dalam berbagai literatur pesantren, kiai memiliki peran dan fungsi yang ambigu ketika dihubungkan dengan variabel masyarakat. Di satu sisi kiai dipandang sebagai imam, guru dan panutan bagi santri dan masyarakat, namun juga diatur oleh umatnya.⁷⁹ Peran-peran dan fungsi-fungsi yang dijalankan kiai terikat erat dengan pranata kemasyarakatan sekitar pesantren. Dengan demikian, pilihan strategis kiai sebagai makelar budaya⁸⁰ maupun agen perubahan sosial,⁸¹ harus cocok dengan keinginan masyarakat.

Kiai selalu aktif dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan seperti *gejot*, *menyama braye* dengan menyambang tetangga yang sakit, ta'ziah ketika ada lingkungan yang meninggal dunia, membagi-bagi daging kurban pada masyarakat, membagikan sarung ketika menghadapi hari raya, kegiatan inilah yang membuat masyarakat lingkungan menerima kehadiran pesantren.

Faktor budaya, sosial dan keagamaan menjadi pertimbangan utama prakarsa kiai melibatkan tokoh-tokoh. Kiai menyadari sepenuhnya bahwa pesantren dan masyarakat merupakan dua entitas yang integral dan saling mendukung. Ketika tahapan dialog bimbingan dan prakarsa ini tidak bisa menyelesaikan konflik horizontal pesantren dengan masyarakat, maka kiai melakukan tahapan berikutnya.

⁷⁹ A. Musthofa Bisri, *Nasihat Kyai* ppsnh.malang.pesantren.web.id/cgi-bin/conten.cgi/artikel/naihat_kyai/02-musthofa_bisri.mobile

⁸⁰ Clifford Geertz, *The Javanese Kijaji: The Cnanging Roles of Cultural Broker Comparative Studies in Society and History*, 1960, 249.

⁸¹ Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), 240-242.

2. Tahapan Dialog

Dialog menjadi suatu kebutuhan dan keharusan dalam kehidupan kebersamaan dari segenap warga dunia ini yang terkena konflik horizontal disebabkan oleh pelbagai faktor yang dapat ditemukan baik dalam perkembangan dunia sendiri maupun dalam perkembangan dunia pesantren dan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam pandangan agama-agama sendiri. Dialog dalam resolusi konflik pesantren dengan masyarakat dalam penelitian penyelesaian konflik ini dapat dikategorikan dengan melalui tindakan ;

a. Kearifan Lokal

Masyarakat dan Pesantren yang keduanya merupakan tidak bisa dipisahkan dan saling bersinergi, Perilaku tersebut melahirkan konsep pesantren inklusif berdasarkan kearifan lokal (*local wisdom*) yang telah dianut pondok pesantren di Indonesia.⁸² Pondok pesantren memiliki sikap konservasi dan inovasi terhadap kebudayaan lokal dalam tindakan negosiasi.

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. Para kiai memadukan budaya Bali dengan budaya Islam. Perpaduan tersebut dilakukan dengan mengambil ajaran atau kebiasaan-kebiasaan yang memiliki nilai kesamaan antara Islam dan Hindu. perpaduan menyangkut hal-hal yang sifatnya filosofis konseptual. Selalu membangun

⁸² Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), 247-248.

Akulturası budaya bali dengan bernafaskan islami sehingga menjadi pesantren yang inklusif dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Simbol-simbol komunikasi kiai adalah menyelipkan nama-nama marga dan khas Bali dalam sebutan ke-kiai-annya, misalnya: Kiai Ketut Amar Ma'ruf (Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal), Kiai Wayan Syahiruddin (Pengasuh Pesantren Sunan Ampel), KH. Ketut Imaduddin Djamal, KH. Wayan Imam Muhajir (Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Pegayaman), KH. Nengah Sururuddin (pengasuh Pondok Pesantren al-Iman Pegayaman) dan I Wayan Syamsul Bahri (Kepala Kemenag Jawa Timur 2017-2018). Pilihan nama-nama marga Bali tersebut merupakan simbol komunikasi nonverbal yang dilakukan kiai dalam rangka perpaduan budaya Islam dan Bali.

b. PesantrenToleransi

Menghayati inti toleransi, strategi Kiai dalam resolusi bersifat preferitif dan persuasif, yaitu mendahulukan ajaran Islam. Menjaga kerukunan dan kedamaian persuasif, preferitif, menjaga kerukunan, dan menjaga toleransi sehingga mendapatkan kedamaian dalam kehidupan berbangsa dan bernegara

Inisiatif kiai pembagian daging qurban kepada masyarakat. 52 % guru yang beragama Hindu mengajar di pondok pesantren. Menerapkan tradisi simpang dumun. Menghindari politik praktis. Menolak kekerasan. Mengajarkan toleransi melalui kurikulum dan ekstra kurikuler. Pembagian daging qurban kepada masyarakat. Kiai mengajarkan dan menerapkan toleransi melalui pegajian kitab kuning. Dia menghormati hari raya umat beragama lain. Petugas keamanan pesantren beragama Hindu. Dia mengangkat pekerja yang

beragama Hindu dan memahami *trihita karna* dan menerapkan *Karmapala*. Berdasarkan diskusi temuan tersebut kepemimpinan resolusi konflik pesantren dan masyarakat di Bali tergambar sebagai berikut.

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 internasional tentang toleransi.⁸³ Mereka melihat bahwa nilai-nilai pesantren berbanding lurus dengan misi perdamaian dunia yang diprakarsai oleh Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB). Toleransi yang dikembangkan pesantren menjadi penawar di tengah-tengah konflik yang melanda negara-negara Islam maupun negara lainnya di belahan dunia.⁸⁴

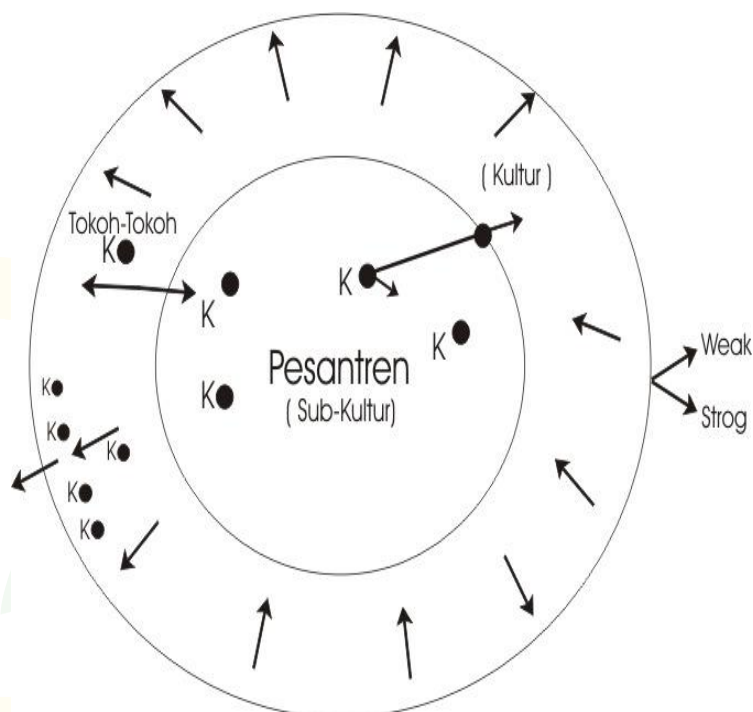
Dalam kancah global pesantren dikenal dunia karena sikap toleransinya yang tinggi terhadap umat agama lainnya. Dalam observasi peneliti, satpam pesantren adalah seorang pemeluk agama Hindu yang taat. Selain itu, 19 orang guru di pesantren tersebut adalah non-Muslim namun bisa diterima sebagai staf pengajar oleh kiai pengasuh pesantren.⁸⁵ Fenomena tersebut menggambarkan praktik kebhinekaan yang dikembangkan pesantren melalui model pendidikannya yang khas berbasis cinta damai.

⁸³ Kompas, "Pemimpin Dunia Melihat Toleransi di Pesantren", 16 Desember 2016.

⁸⁴ Alwi Shihab, *Islam Inklusif*, (Bandung: Mizan, 1999), 73-74.

⁸⁵ Wawancara dengan Ustadz Yuli, salah seorang staf pengajar di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali, 15 Desember 2017.

Gambar 5.13
Kepemimpinan Resolusi Konflik



K : Kepemimpinan

Berdasarkan gambar di atas, pondok pesantren diposisikan sebagai subsistem dari masyarakat Bali. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional yang berkembang di Bali sehingga harus memahami budayanya. Negosiasi kiai dalam kearifan lokal untuk menangani konflik horizontal antara Muslim dengan non-Muslim. Pesantren Toleran dalam menyelesaikan konflik melibatkan tokoh-tokoh untuk membangun kepercayaan masyarakat. Dalam hal ini kiai memerhatikan kekuatan, hambatan, tantangan, potensi yang dimiliki, ketika tahapan Negosiasi ini belum bisa menyelesaikan konflik maka dilakukan tahapan berikutnya.

3. Tahapan Feace Building

Jembatan Perdamaian ini bertujuan untuk mengisi strategi terkait dengan pencegahan dan resolusi konflik pesantren dengan masyarakat. Oleh karena itu, alur penelitian ini dapat juga diartikan sebagai peta jalan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik secara terstruktur dan sistematis. Pencegahan dan penyelesaian konflik harus diawali dengan pemahaman yang mendalam tentang konflik, yang juga dapat dianggap sebagai penyakit. Pengenalan yang holistik soal konflik akan memudahkan kita untuk mencegah dan menghentikan kekerasan yang mungkin saja timbul sejak awal konflik, bahkan tidak menutup kemungkinan konflik kekerasan massal dapat memusnahkan kehidupan. pencegahan sejak awal konflik akan memberikan jalan untuk disiapkannya suatu jembatan perdamaian, yang dimungkinkan untuk dimulainya proses rekonsiliasi yang akan melibatkan semua pihak, baik pelaku maupun korban konflik.

a. Agen Perdamaian

Praktik kepemimpinan kiai di Bali selaras dengan nilai-nilai Islam yang diwujudkan dalam resolusi konflik, yakni menghadirkan perdamaian di Pulau Dewata tersebut melalui pendidikan pondok pesantren. Islam bermakna damai dan kedamaian. Ajaran Islam diturunkan kepada manusia dimaksudkan untuk menghadirkan kehidupan yang rukun dan damai. Nilai-nilai tersebut menjadi penyangga nilai kemanusiaan. Rasulullah SAW. mengajarkan kepada umatnya

untuk menyebarkan salam. Perintah tersebut mengindikasikan keberadaan Muslim sebagai agen perdamaian (*Ufs al-salam*).

Ajaran menyebarkan kedamaian bagi kehidupan manusia merupakan bukti universalitas Islam dalam kehidupan. Ungkapan assalamualaikum yang disampaikan oleh umat Islam kepada siapapun yang ditemui bermakna doa agar orang yang mendapatkan salam selalu diberikan kedamaian oleh Allah SWT dalam kehidupannya. Ungkapan salam juga merupakan sikap dan perilaku damai dari Muslim kepada sesamanya. Dengan demikian, *Ufs al-salam* merupakan ungkapan damai dalam mewujudkan kedamaian bagi siapapun, kapanpun dan di manapun Muslim berada.

Ufs al-salam menyangga titik temu Islam dan Hindu sehingga merupakan modal dasar bagi pondok pesantren di Bali untuk berkembang, maju dan berkontribusi bagi ke-Indonesia-an. Keberadaan pondok pesantren di Bali bukan merupakan sesuatu yang asing, karena mengetengahkan kearifan lokal dan universalitas Islam dalam sikap, pola pikir dan perilakunya sebagai Muslim. Kiai menerapkan ajaran Islam tentang salam, muhasabah, sadaqah dan kerja keras dipahami dan diterima oleh masyarakat di Bali. Melalui upaya kiai dalam menyebarkan salam. Pondok pesantren menyebar di Bali dengan cara aman, damai dan inklusif.

Kepemimpinan kiai diwujudkan dalam resolusi konflik berpijak pada nilai-nilai Islam universal dan kearifan lokal. Keduanya dipadukan secara efektif dan produktif dalam menyelesaikan perselisihan, perkelahian, benturan dan pergesekan antara pondok pesantren dan warga masyarakat. Kiai sebagai

pimpinan tertinggi pondok pesantren merespon insiden-insiden konflik dan tuduhan kejam terhadap Islam dengan lapang dada. Dia memiliki daya saring yang kuat karena bertumpu pada nilai-nilai Islam toleran dan kearifan moralnya. Di samping itu, kiai di Bali memahami kondisi sosio kultural secara holistik dan komprehensif.

Kiai meyakini bahwa sikap dan perilaku toleran yang diajarkan oleh Islam dan dipraktikkan oleh Rasulullah SAW. merupakan langkah terbaik dalam resolusi konflik pondok pesantren dan warga masyarakat. Rasulullah SAW. melaksanakan sikap dan perilaku toleransi mencakup keteraturan hidup antara sesama manusia serta kehidupan manusia dengan alam semesta. Menurut ajaran Islam, semua makhluk butuh hidup damai sehingga mencapai visi kehidupan secara efektif dan produktif.

b. Membangun Jejaring

Kepemimpinan kiai diwujudkan dengan membangun jejaring *Athibil al-kalam* dengan semua lapisan masyarakat. Hal itu ditunjukkan dengan adanya sikap saling menghormati antara pondok pesantren kepada masyarakat sekitar. Pondok pesantren bersikap mengalah dan menghindari sikap menang sendiri ketika terjadi perselisihan, gesekan maupun pertengkaran. Sikap tersebut memunculkan sikap mawas diri dan menghargai masyarakat sekitar secara proporsional. Penghormatan kepada masyarakat sekitar harus dilakukan karena mereka adalah tuan rumah. Mereka harus dihormati sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya sebagai sesama manusia. Melalui cara itu, pondok pesantren

sesungguhnya membangun jaringan sosial yang kuat dan tangguh dengan masyarakat sekitar.

Jejaring sosial yang dibangun atas penghormatan yang tinggi dan atas nama kemanusiaan merupakan tindakan mulia. pentingnya jejaring sosial diakui oleh siapapun karena penghargaan maupun penghormatan merupakan kebutuhan manusia. Kepemimpinan kiai dalam membangun jejaring sosial ditunjukkan dengan memahami ajaran *menyama braya* (persaudaraan sejati) secara efektif. *Menyama braya* bisa digunakan untuk memperkuat jejaring sosial karena siapapun diposisikan sebagai saudara. Sikap persaudaraan menyama braya selaras dengan ajaran *ukhuwwah bashariyah* dalam Islam. Keduanya memiliki tali temali yang kuat.

Kepemimpinan kiai dalam resolusi konflik diwujudkan dalam mengembangkan kebersamaan melalui momen-momen keagamaan. sebagaimana kegiatan buka bersama pada bulan Ramadhan. Pondok pesantren mengundang masyarakat sekitar untuk duduk bersama dan memberi makan mereka. Selain makanan, masyarakat diberikan sarung maupun pakaian adat yang biasa mereka kenakan pada saat pelaksanaan upacara hari-hari besar keagamaan Hindu maupun Budha. Kebiasaan tersebut membentuk jejaring yang kuat pondok pesantren dengan masyarakat sekitar.

Kepemimpinan kiai juga dibangun atas pengertiannya kearifan lokal masyarakat Bali tentang karmapala, yaitu balasan terhadap perbuatan baik maupun buruk. Karmapala berwujud pada adanya rasa aman masyarakat karena mereka meyakini adanya karma atas suatu perbuatan. Kearifan tentang

karmapala sesuai dengan ajaran Islam tentang evaluasi diri. Kepemimpinan kiai dalam muhasabah memberikan sumbangsih bagi terciptanya jejaring yang kokoh antara pondok pesantren dan masyarakat sekitar.

c. Memberikan Akses

Kiai memberikan akses hidup kepada masyarakat sekitar pondok pesantren. sebagaimana data pada bab IV, terdapat 56% guru Hindu mengajar di Pondok Pesantren Istiqlal dan 45% guru yang beragama Budha dan Hindu mengajar di Pondok Pesantren Bali Bina Insani. Di STAI Istiqlal Buleleng terdapat dua orang dosen baragama Hindu menjadi tenaga endidik profesional. Mereka diterima oleh pondok pesantren. Mereka memberikan ilmunya kepada santri dan mahasiswa. Akses yang diberikan oleh kiai tersebut menunjukkan sikap inklusif kiai dalam masyarakat *dominant cultur*.

Akses yang diberikan kiai kepada pemeluk agama Hindu menunjukkan kemampuannya dalam berkomunikasi dengan masyarakat sekitar, sehingga pondok pesantren eksis, besar dan kuat. Dengan akses ekonomi dan profesional tersebut, eksistensi kiai dan pesantren diakui oleh masyarakat sekitar sehingga terwujud kebersamaan. Kiai juga memberikan akses lain berupa bantuan sosial sebagai bentuk kepedualian saat terjadi bencana maupun kemiskinan. Kiai juga membaur dengan masyarakat sekitar pesantren yang menandai adanya komunikasi efektif. Dengan demikian, kesenjangan antara pondok pesantren dan masyarakat sekitar bisa diminimalisasi.

Pemberian akses merupakan perintah Rasulullah, yaitu *ath'im al-tha'am* (berikanlah makanan). Makanan dapat diperluas menjadi adanya akses yang

dituhkan oleh masyarakat. Akses tersebut menunjukkan adanya pemahaman yang baik dari kiai tentang kondisi dan situasi masyarakat pondok pesantren. dengan demikian, akses bagi masyarakat sekitar pondok pesantren selaras dengan ajaran Islam yang penuh rahmat. Pemberian akses juga dilaksanakan dalam bentuk program sosial berupa pembagian daging qurban kepada masyarakat yang membutuhkan.

Kepedulian sosial yang ditunjukkan kiai dalam kehidupan pondok pesantren memiliki makna positif bagi kerekatan kehidupan sosial kemasyarakatan antara Muslim dan non-Muslim. Mereka membagikan daging hewan qurban kepada masyarakat dan diterima dengan senang hati. Kearifan lokal kiai mempertimbangkan pelaksanaan pembagian dagingg hewan selain sapi. Hal ini dilatar-belakangi adanya pemahaman bahwa sapi dihormati di Bali.

Dengan demikian, pemberian akses menjadi salah satu bentuk resolusi konflik menurut ajaran agama Islam. Kepemimpinan kiai mempraktikkan toleransi secara praksis. Pemberian akses juga diberikan melalui pekerjaan sehari-hari sebagai sopir maupun petugas keamanan pondok pesantren. hal ini terbukti dari upaya KH. Ketut Imaduddin Djamal yang memiliki petugas keamanan dan sopir pribadi beragama Hindu. Dia diberi tugas menjaga keamanan dan ketertiban kegiatan pondok pesantren. dia menjalankan tugasnya secara konsisten.

Mereka menjalankan tugasnya dengan baik sebagai sopir dan petugas keamanan. Mereka tidak menyia-nyiakan akses yang didapatkan. Mereka

menjaganya secara profesional sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diberikan. Petugas keamanan tersebut menjaga keamanan pondok pesantren dari gangguan masyarakat dan berkomunikasi dengan para pekalang apabila terdapat kesalahpahaman maupun adanya kesimpangsiuran informasi antara pondok pesantren dengan masyarakat sekitar. Pemberian akses sebagaimana dilakukan oleh kiai tersebut membuat keamanan pondok pesantren terjaga dengan baik dan berjalan kondusif.

Ketika tahapan yang ke dua ini yaitu tahapan Dialog tidak mencapai ketutantasan dengan melalui tahapan dialog maka harus melakukan tahapan kerikutnya.

d. Spiritualitas

Aspek kelima dari kepemimpinan kiai dalam resolusi konflik adalah spiritualitas. Praktik kepemimpinan kiai berdiri atas kemampuan spiritual yang kokoh. Spiritualitas kiai dibangun atas kedalaman spiritual, yaitu pengamalan ibadah individual secara istiqamah. Selain salat lima waktu, kiai menjalankan salat malam untuk memperkuat jati dirinya sebagai manusia di hadapan Sang Maha Kuasa. Salat malam merupakan deretan perintah keempat dari Rasulullah. Para kiai di Bali menjalankannya secara konsisiten untuk memperkuat kepribadiannya sebagai Muslim sejatai. Kiai meyakini bahwa hubungan dengan manusia harus didasari oleh adanya hubungan dengan Allah melalui ibadah scara istiqamah, yaitu menjalankan salat malam (*qiyam al-lail*).

Praktik-praktik spiritualitas pesantren, yaitu kesadaran, doa, arti, *transenden*, kebenaran, ketentraman dan diarahkan dari dalam. Aspek-aspek

tersebut dapat diketahui dari beberapa indikator berikut; kehati-hatian, trans-rasional, praksis, mensucikan, mencintai, kepercayaan, saya-engkau, kemenyeluruhan, penerimaan, keterbukaaan, kedamaian, tanpa ego, kemerdekaan, ketajaman, dan integritas.

Kecenderungan spiritualitas pesantren bisa dilacak dari kehidupan spiritual di Nusantara. Kehidupan masyarakat, sebelum datangnya Islam, mencerminkan kehidupan spiritual yang kuat, yaitu dengan dengan berkembangnya praktik-praktik animisme. Masyarakat Indonesia, sebelum Islam, telah memuja roh-roh leluhur yang diyakini memiliki pengaruh terhadap kehidupannya.

Dalam kearifan lokal dikenal nilai nyuwiji (menyatu), tuwuhan (tumbuh), *ngoyod* (menyatu dengan situasi dan kondisi), *ngangkangi duwit* (uang sebagai alat), *jalan terang* (saling menasehati), *napakake anak* (membiayai anak), *guyu* (tertawa, sebagai canda atau sindiran), *kapitayan batin* (ikatan batin), *luwih ora luweh* (harta sebagai anugrah Tuhan), *Sapa Sira Sapa Ingsun* (siapa kamu siapa saya), *benere dhewe* (benarnya sendiri), *memayu hayuning bawana* (memelihara alam raya), *ora duwe isin* (tidak punya malu) dan *tamba ati* (obat hati). Spiritualitas kiai mewujud dalam visi yang didasarkan kepada keyakinan dan cinta altruistik. Cinta altruistik dapat menyatukan kesenjangan yang terjadi di masyarakat.

C. Implikasi Teoretis

Berdasarkan diskusi temuan pada Subbab B di atas dapat dijelaskan bahwa temuan penelitian ini adalah kepemimpinan resolusi konflik kiai. Pondok pesantren tidak bisa lepas dari konflik dengan masyarakat sekitar pondok pesantren. Kiai merupakan pemilik dan pendiri pesantren yang memiliki visi dan harapan terwujudnya pesantren yang menjadi wadah *tafaqquh fi al-din*. Cinta altruistik kiai diwujudkan untuk membaktikan seluruh hidupnya untuk melayani masyarakat secara luas. Praktik kepemimpinan kiai memiliki basis spiritual yang kuat dalam menyelesaikan konflik pesantren dalam mengupayakan pesantren berbasis toleransi.

Secara konflik, hubungan pesantren dan masyarakat mengalami dilema. Mereka merupakan dua entitas yang saling memengaruhi dan mendukung. Hubungan masyarakat dengan pesantren bersifat dialektis, problematik dan saling mengisi. Pesantren didirikan dari, oleh, dan untuk masyarakat. Pesantren yang ada ditengah-tengah masyarakat memang memiliki ciri khas yang berbeda dengan masyarakatnya namun tidak terpisah. Pesantren ada untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan masyarakat ada untuk berkontribusi terhadap pesantren. Namun demikian, konflik telah meretakkan hubungan keduanya menjadi renggang.

Konflik pesantren lahir dari hubungan dialektis masyarakat dengan pesantren yang mewujud pada, tingkat dan dampak konflik terhadap pesantren. Wujud konflik berupa fisik, nilai dan pendanaan. Adapun tingkat konflik bisa tinggi, rendah maupun sedang yang merepresentasikan kepasifan dan keaktifan. Karakteristik, peran dan kontribus kepemimpinan harus relevan dengan

tantangan yang dihadapi berupa konflik pesantren yang berdampak terhadap delapan inti manajemen pendidikan Islam.

Temuan tersebut memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu seperti penelitian Stephen P. Robbins tentang *Conflict Management*, Penelitian Ghorbani dan Razavi berjudul *The Study of Relationship between Organizational Culture and Conflict Management*, Penelitian Atif Masood Chaudhry dan Rehman Asif berjudul *Organizational Conflict and Conflict Management; A Synthesis of Literature*, Disertasi Hiroko Horikoshi berjudul *kiai dan Perubahan Sosial*.

Tema-tema tentang konflik merupakan pembahasan dalam konteks perusahaan. Dengan mengutip konsep sosiologi, dikatakannya bahwa konflik merupakan penanda suatu masyarakat atau organisasi. Adanya konflik di suatu masyarakat menjadi bukti kehidupan suatu organisasi. Namun demikian masyarakat tidak menginginkan suatu konflik terjadi. Konflik dapat dikelola menjadi suatu kekuatan organisasional untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu dibahas juga relevansi antara gaya manajemen konflik dan kultur lembaga pendidikan tinggi di Iran. Hasil analisisnya menyatakan adanya hubungan antara gaya manajemen konflik dengan kultur budaya rasional yang dikembangkan beberapa universitas di negeri para Mullah tersebut. Penelitian tersebut berkontribusi gaya manajemen konflik para manajer dalam mengembangkan budaya organisasi melalui gaya manajemen konflik tertentu.

Kajian tentang konflik pondok pesantren ditemukan dalam pembahasan pondok pesantren di Jombang. Dia menelaah beberapa pesantren di Jombang yang

mati akibat terjadinya konflik di internal pesantren. Konflik tersebut telah menyeret *stakeholders* pesantren ke dalam kubangan kematian sehingga pesantren yang pada awalnya mengalami perkembangan dan didukung oleh masyarakat menjadi pudar. Konflik dipicu oleh perbedaan dalam orientasi pengembangan pesantren dalam menjawab tantangan zamannya. Namun demikian, pembahasan fokus pada konflik internal pondok pesantren.

Penelitian tentang konflik juga dilakukan pada objek pesantren dan madrasah. Bashori menyimpulkan bahwa manajemen konflik memiliki peran yang signifikan dalam resolusi konflik di pesantren dan madrasah. Dengan demikian, resolusi konflik menjadi strategi dalam pengembangan dunia pendidikan pesantren di mana konflik merupakan situasi yang tidak bisa dielakkan dalam kancah global, regional maupun lokal.

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

Sehubungan dengan kepemimpinan kiai, disertasi Hiroko Horikoshi membahas kiai dan perubahan sosial. kajian tersebut mengurai dan memperjelas

peran kiai Yusuf Tajri dalam perubahan sosial masyarakat di Jawa Barat. Menurutnya, kiai memiliki peran inovatif dalam menghadirkan perubahan sosial secara efektif. Kiai mampu mengelola gejolak yang ada menjadi potensi untuk mengembangkan kehidupan bermasyarakat.

Penelitian tentang pesantren banyak menyajikan model jihad baru dalam perspektif pondok pesantren. menurutnya, pesantren memiliki sikap hati-hati terhadap modernisasi. Sikap tersebut menguatkan identitas pondok pesantren dalam kancah kehidupan masyarakat global. Sikap tersebut merupakan jalan tengah antara Kemal Attaturk dan Khumeini. penelitian pondok pesantren menunjukkan adanya sikap inklusif pesantren dalam mengelola perbedaan. Pesantren dipandang memiliki peran dalam mewujudkan islam *rahmatan lil-alamin* di Indonesia melalui sikap-sikap ekagamaan yang inklusif dan mau menghormati perbedaan. Pesantren dianggap berhasil membangun harmoni kehidupan masyarakat melalui filosofi dan paradigma islam yang damai dan peduli terhadap sesama melalui sistem pendidikan yang ada.

Penelitian pesantren menyatakan kepemimpinan kiai di pesantren-pesantren di Jombang bervariasi.⁸⁶ Selain itu, terjadi pergeseran dan menunjukkan keunikan-keunikan yang mengandung unsur-unsur tipe kepemimpinan tradisional, rasional dan kharismatik, yang kesemuanya berkombinasi antara tiga kepemimpinan tersebut. Dari sekian banyak tipe kepemimpinan yang ditemukan adalah tipe kepemimpinan rasional-kolektif yang dipandang paling sesuai untuk memacu perkembangan pondok pesantren. Bahwa kualitas sebuah pondok

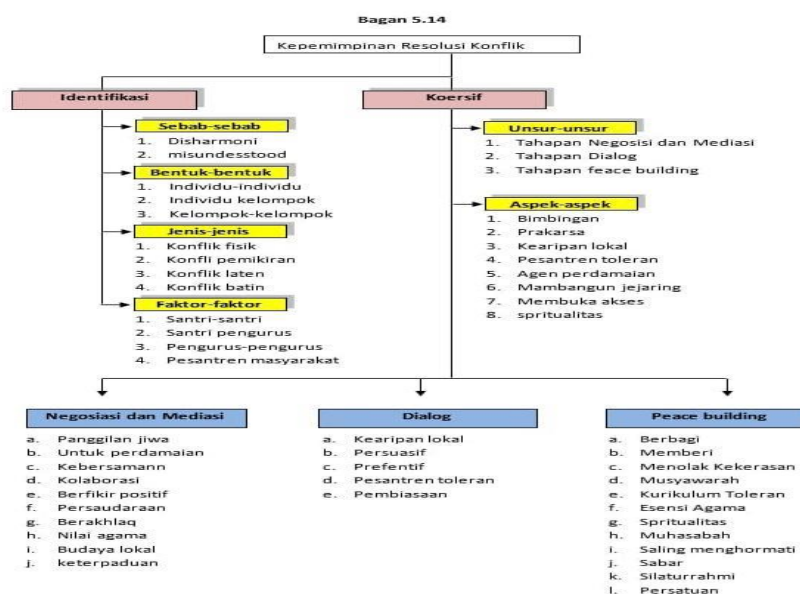
⁸⁶ Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).

pesantren sangat bergantung pada kualitas pengasuhnya. Keterbukaan pondok pesantren terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan sistem pendidikan luar, serta luasnya wawasan pengasuhnya memberikan pengaruh pada dinamika nilai dalam internal pondok pesantren.

Penelitian tentang kepemimpinan kiai dan struktur kekuasaan di pondok pesantren menjelaskan bahwa pada mulanya gaya kepemimpinan di pondok pesantren adalah kharismatik, namun belakangan menggunakan tipe kepemimpinan legal formal, di mana mekanisme kerjanya menggunakan fungsi kelembagaan. Keberadaan sistem pendidikan sekolah di pondok pesantren kerap kali membawa dampak kurang baik bagi perkembangan pondok pesantren itu sendiri. Penelitian ini sebatas menjelaskan perbedaan karakteristik tipe kepemimpinan kiai dari satu generasi dengan generasi berikutnya. Belum menjelaskan visi jangka panjang dari pengasuh.

Semua penelitian tersebut berkaitan dengan kepemimpinan kiai menurut peneliti relevan dengan kajian yang akan dikembangkan kedepan berkaitan dengan upaya pesantren dalam menghadirkan mengelola dan mengembangkan pesantren. Kajian-kajian di atas memiliki kelebihan dan kelemahan jika dikaitkan dengan tema konflik pesantren dan masyarakat.

Temuan disertasi ini menyatakan bahwa kepemimpinan resolusi konflik kiai adalah kemampuan kiai mengelola kondisi yang tidak menentu menjadi potensi pesantren berdasarkan nilai-nilai profetik (*fathanah, amanah, shiddiq dan tabligh*). Sebagaimana bagan berikut:



Berdasarkan bagan tersebut kepemimpinan resolusi konflik kiai di Bali mewujud dalam bimbingan, prakarsa, strategi, inisiatif dan penerapan nilai-nilai dalam pengelolaan konflik menjadi kehidupan yang penuh toleransi. Kiai di Bali memiliki visi besar untuk menghadirkan Islam yang *rahmatan li al-alamin* melalui pendidikan pesantren toleran dan membangun harmoni dengan kearifan lokal.

Dalam kenyataannya, pondok pesantren di Bali dihadapkan dengan situasi konflik dengan masyarakat sekitar. Dalam pada itu peran kepemimpinan kiai signifikan dalam pengelolaan konflik. Aspek kepemimpinan resolusi konflik kiai mewujud dalam agen perdamaian, membangun jejaring, toleransi, memberikan akses, dan spiritualitas. Indikator bimbingan meliputi panggilan jiwa, perdamaian, persaudaraan, sinergis-kolaboratif, berpikir positif, wacana dan keteladanan serta berakhlak mulia. Prakarsa kiai meliputi nilai-nilai agama, budaya lokal melalui pondok pesantren. Strategi kiai meliputi persuasif, preventif dan pesantren toleran. Inisiatif kiai dapat dilihat pada kemampuan berbagi, memberi pekerjaan,

kurikulum oleran, menolak kekerasan dan konvergensi pemahaman. Indikator penerapan nilai-nilai terlihat pada musyawarah, muhasabah, saling menghormati, sabar, silaturahmi dan persatuan. Dengan demikian, kepemimpinan kiai berpegang teguh kepada tradisi, yaitu penguasaan dan pengamalan terhadap ajaran Islam tradisional.

Kepemimpinan resolusi konflik kiai didasarkan pada nilai-nilai Islam dalam menyelesaikan konflik antara pondok pesantren dan masyarakat. Karakter kepemimpinan resolusi konflik kiai menjadi pertimbangan utama pengelolaan konflik pesantren dengan masyarakat. Praktik kepemimpinan kiai bervisi pesantren toleran melalui penyelesaian-penyelesaian konflik dengan memerhatikan kearifan lokal (*local wisdom*) di Bali. Kiai memberikan pelayanan dengan sepenuh hati dan penghormatan yang tinggi terhadap nilai-nilai kemanusiaan.

Model kepemimpinan kiai meliputi: penerapan nilai-nilai Qur'ani dan kearifan lokal, musyawarah, introspeksi diri, sabar, menebarkan salam, shadaqah, dan ihsan. Kearifan lokal kiai meliputi: menghormati warga sekitar, kasih sayang, silaturahmi, membagikan daging qurban, tradisi buka bersama, dan memberi hadiah saat Hari Raya Idul Fitri.

Analisis kiai melahirkan strategi dengan menanamkan nilai-nilai toleransi kepada masyarakat. Kiai menyadari posisinya di masyarakat Bali apakah kuat atau dalam keadaan lemah secara sosial politis. Pertimbangan tersebut memengaruhi pilihan strategi. Inisiatif kiai dalam menawarkan resolusi konflik terhadap masyarakat didasarkan kepada nilai-nilai Islam yang memiliki kesamaan dengan

ajaran agama Hindu tentang *Astabrata* maupun *Tat Twam Asi*. Kepemimpinan kiai didasarkan kepada pemahaman yang baik terhadap inti ajaran Islam dan budaya lokal.

Penyelesaian konflik antara pondok pesantren dan masyarakat di Bali terjadi karena merebaknya fenomena santrinisasi,⁸⁷ yakni muncul dan berkembangnya pondok pesantren yang memiliki dampak yang berjangkauan luas terhadap masa depan masyarakat Muslim Indonesia. Fakta tersebut merupakan respons positif para insan pendidikan tradisional di Indonesia dalam berpartisipasi mencerdaskan kehidupan yang memiliki karakter yang kuat dan *life skill* yang memadai untuk membangun bangsa.

Pendidikan berkualitas tidak hanya memberi kontribusi pada perbaikan kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia, melainkan juga pada proses santrinisasi masyarakat Muslim. Proses santrinisasi itu dapat digambarkan terjadi melalui dua cara, yaitu: (a) para siswa umumnya telah mengalami “reislamisasi”. Sebagaimana telah diperlihatkan sebelumnya, disamping mempelajari mempelajari ilmu-ilmu keislaman secara intensif mereka juga dibekali ilmu-ilmu umum; (b) para siswa membawa Islam ke rumah, dalam banyak kasus, mereka bahkan mengajarkan kepada orang tua yang acapkali hanya mengetahui sedikit tentang Islam. Umumnya orang tua merasa malu akibat ketidaktahuan mereka tentang Islam. Akibatnya, agar tidak mengecewakan sang anak, mereka mulai

⁸⁷ Kata santrinisasi merupakan bentuk Inggris dari dari istilah Jawa “santri” yang berarti “mereka yang berasal dari pesantren” atau arti yang lebih umum “mereka yang taat menjalankan ajaran Islam” sebagaimana dilawankan dengan “abangan” kaum Muslim hanya dalam nama (nominal Muslim).

mempelajari Islam, baik secara sendiri maupun dengan mengundang guru privat untuk mengajarkan kepada mereka tentang Islam.⁸⁸

Dari sini menjadi jelas bahwa pola baru reislamisasi atau santrinisasi yang muncul di Bali, tidak hanya di kalangan anak-anak, tetapi juga di kalangan orang tua dengan beberapa karakter yang khas. Secara tradisional, santrinisasi dianggap dilakukan terutama oleh para dai melalui kegiatan-kegiatan dakwah. Dakwah biasanya dilakukan melalui pengajian di masjid-masjid, atau ditempat-tempat lainnya di mana kaum Muslim melakukan kegiatan keagamaan. Fenomena santrinisasi ini tampaknya berbeda dari kedua jenis dakwah yang baru disebut tadi. Proses santrinisasi melalui madrasah dapat dikatakan merupakan semacam dakwah diam-diam atau lebih merupakan dakwah organik. Tidak ada dakwah formal dari ruang pengajian.⁸⁹

Pertimbangan lainnya adalah pondok pesantren di Bali memiliki kemampuan menyelesaikan konflik secara damai. Data yang dapat dikemukakan adalah adanya 19 guru pengajar di Bali Bina Insani dan delapan guru Hindu juga menjadi tenaga pendidikan di Pondok Pesantren Istiqlal. Selain itu, penjaga keamanan pondok pesantren adalah pemuda Hindu yang memiliki komitmen untuk menjaga kemandirian dan ketertiban pondok pesantren.

Permasalahan yang dihadapi pondok pesantren di Bali cukup beragam, yaitu konflik internal dan eksternal secara internal erdapat konflik antara santri dengan santri, konflik sesama pengurus, konflik pengurus dengan santri. Secara

⁸⁸Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Milleneum Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 80.

⁸⁹Azra....82

eksternal, konflik berupa perselisihan, insiden bahkan konflik fisik dengan masyarakat sekitar. Berdasarkan data tersebut, tipologi konflik pondok pesantren di Bali meliputi: konflik pemikiran, konflik fisik dan juga konflik batin. Dari sekian tipologi konflik tersebut, konflik batin merupakan konflik yang paling dominan yang berdampak besar pada konflik pemikiran dan konflik fisik.

Penyelesaian konflik pondok pesantren dan masyarakat di Bali 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 terulangnya masalah yang sama dalam bentuk yang berbeda. Penyelesaian konflik dengan pendekatan normatif-prosedural dapat dipahami sebagai keinginan kuat dari pihak pengelola untuk menaati peraturan atau prosedur. Pilihan ini bisa berdampak positif, yaitu munculnya *mutual trust* dari semua pihak yang terlibat konflik.

Bila dilihat secara mendalam, gaya manajemen konflik mengharuskan adanya akurasi dan validitas data. Dalam pengamatan peneliti, teknik penyelesaian konflik pondok pesantren dan masyarakat di Bali didasarkan kepada pemahaman yang holistik terhadap nilai-nilai keagamaan dan pemahaman secara mendalam terhadap budaya Bali. Dalam hal ini muncul *local wisdom* kepemimpinan kiai di Bali, yaitu kemampuan untuk menyebarkan kedamaian, memberikan akses kepada pihak yang membutuhkan tanpa mempedulikan identitas agama, adat, ras maupun suku. Kiai rajin melakukan silaturahmi kepada masyarakat sekitar untuk memahami dan menghayati budaya serta kebiasaan-

kebiasaan mereka. Silaturahmi yang dilakukan memunculkan adanya jejaring sosial yang membentuk suatu jaringan kerja.

Dengan demikian, model kepemimpinan resolusi konflik kiai dilakukan secara formal dan informal. Secara formal penyelesaian konflik dilakukan melalui rapat-rapat. Rapat dilaksanakan secara kedinasan meliputi struktural pemerintahan, MUI dan perangkat adat. Teknik Pemecahan masalah dilaksanakan dengan mempertimbangkan potensi kelembagaan seperti sumberdaya manusia dan sarana prasarana yang dimiliki. Kedua potensi tersebut dikomparasikan dengan tantangan yang dihadapi. Dalam kesempatan tersebut semua komponen sekolah terlibat secara partisipatif. Konsultasi dan secara informal melalui silaturahmi dan pendekatan personal.

D. Proposisi Penelitian

Konflik berasal dari kata kerja *configere* yang artinya adalah saling memukul. Sementara konsep *conflict* dalam bahasa Inggris berarti suatu perkelahian, peperangan, atau perjuangan yang berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Konsep ini memberikan penegasan bahwa sebuah konflik terjadi karena adanya interaksi kelompok dengan kelompok. Dengan demikian konflik adalah interaksi sosial yang menyangkut hubungan antara individu (Pruitt, 2004). Konflik antara kelompok merupakan wujud dari interaksi sosial, yang dapat terjadi pada komunitas manapun, yang sumbernya adalah disharmoni dan *misunderstood*. Seorang pemikir sosiologi, Talcott Parsons menyebut bahwa tidak ada satupun sistem sosial yang terintegrasi secara *equilibrium*, karena selalu ada kemungkinan yang terjadi hal sebagai berikut : 1) ketidaksesuaian dalam prioritas

bagi nilai-nilai yang berbeda ; 2) interpretasi yang saling bertentangan mengenai nilai-nilai bersama ; 3) konflik peranan ; 4) motivasi ambivalen atau negatif ; 5) ketegangan antara kebutuhan individu dan peranan yang ditentukan secara budaya; dan 6) harapan individu yang tidak tetap.

Konflik sosial di Pesantren dengan Masyarakat merupakan gejala ketegangan yang harus diatasi oleh kiai dan sistim untuk mempertahankan keseimbangan serta kepentingan individu. Hubungan antara individu yang mengalami ketegangan secara konsisten tunduk pada persyaratan sistem keseluruhan untuk mempertahankan keseimbangan dan stabilitas sosialnya. Menurut pemikiran Marx bahwa hubungan kepentingan antara kelompok dominan yang kuat dan memiliki power dengan kelompok subordinat yang lemah dan tidak memiliki power. Marx mendeskripsikan tingkat inequality didalam distribusi sumberdaya langka, menentukan konflik kepentingan antara kelompok yang menguasai power dengan yang tidak memilikinya. Proposisi-proposisi penting yang perlu diperhatikan adalah hal-hal sebagai berikut :

- a. Konflik kepentingan antara kelompok kuat (warga Hindu) dan kelompok lemah (warga Muslim pesantren) akan semakin kecil manakala kiai melakukan *uswah, mauidzah hasanah*, panggilan jiwa, kebersamaan untuk perdamaian, kolaborasi, berpikir positif, persaudaraan, berakhlak, nilai agama, budaya lokal, dan keterpaduan.
- b. Kepentingan kolektif dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dalam suatu masyarakat manakala strategi kiai dalam mencegah konflik dengan melalui persuasif, preventif, pesantren toleran dan pembiasaan.

- c. Polarisasi perdamaian semakin terjamin dalam kehidupan di kawasan daerah *dominant culture* manakala resolusi konflik kiai, berbagi, memberikan pekerjaan, kurikulum toleran, menolak kekerasan, konvergensi pemahaman agama, musyawarah, saling menghormati, sabar, silaturahmi, persatuan dan spiritualitas.

Berdasarkan tiga proposisi diatas menurut robbins, semakin jelas tentang hikmah dan kegunaan fungsional konflik kemudian juga dapat dihadirkan ditengah-tengah dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara karena semakin tinggi dimensi resolusi konflik dalam kehidupan sehari-hari maka akan semakin terlihat tentang pengelolaan konflik sehingga, proposisi penelitian ini dapat diartikan, “ Bahwa kepemimpinan resolusi konflik menjadi model penyelesaian konflik dunia, karena berpijak kepada kearifan lokal dan nilai-nilai universal islam yaitu perdamaian dan kasih sayang. Untuk itu, jika resolusi konflik lepas dari akar wisdomnya maka konflik semakin besar.

IAIN JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

Pada bab IV ini dijelaskan resolusi konflik pesantren dengan masyarakat di Bali. Pembahasan meliputi perilaku kiai dalam menangani konflik horizontal antara Muslim dan non-Muslim di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani, perilaku kiai dalam mencegah konflik pondok pesantren dan masyarakat masyarakat di sekitar Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani, dan resolusi konflik terhadap warga Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani.

A. Tindakan Kiai dalam Menangani Konflik Horizontal

Subbab A berisi penjelasan tentang konflik horizontal di Bali, perilaku kiai dalam menangani konflik, perilaku kiai dalam mencegah terjadinya konflik serta resolusi konflik pondok pesantren dan masyarakat berdasarkan beberapa pandangan informan penelitian.

1. 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”.¹²⁸

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 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

¹²⁸ Muhammad Jai (Tokoh Masyarakat Kampung Kauman), *wawancara*, Selirit 17 Juli 2018.

memang terlihat *jomplang* antara kondisi penduduk asli dengan capaian ekonomi warga pendatang”.¹²⁹

Penjelasan Muhammad Jai tentang Desa Pengastulan sebagai daerah yang paling sering dilanda konflik dikuatkan oleh sebuah berita yang dimuat di *Times Indonesia*.¹³⁰ Secara historis, Islam telah ada di Pengastulan sejak abad ke-17 M. Pengastulan terdiri dari empat dusun dengan jumlah penduduk sekitar 4.468 penduduk.¹³¹ Islam hidup dan berkembang di Dusun 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.¹³²

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

¹²⁹ Muhammad Jai, *wawancara*, 28 Desember 2018.

¹³⁰ Times Indonesia, “Ansor Menjadi Pelopor Kedamaian di Desa Pengastulan”, edisi 02/09/2017.

¹³¹ BPS Kabupaten Buleleng, *Data Pengastulan* 2017.

¹³² *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 muat pelaksanaan salat berjamaah dengan jumlah jamaah yang

semakin bertambah banyak.¹³³ 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”.¹³⁴

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 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

¹³³ *observasi*, 20 Januari 2018. Dalam pengamatan peneliti, pelaksanaan salat jum'at di masjid tersebut tidak dapat menampung sejumlah jamaah.

¹³⁴ Ahmadi (Pengurus PCNU Singaraja), *wawancara*, 14 April 2018.

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”.¹³⁵

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 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

¹³⁵ KH. Maksum Amin (Pengurus PCNU Singaraja Periode 2010-2014), *wawancara*, 14 Februari 2018.

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”¹³⁶

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 ijin 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.

¹³⁶ Fauzan Ali (Takmir Musholla AL-Falah Singaraja), *wawancara*, Musholla AL-Falah, 05 Januari 2018

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.¹³⁷

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 terlalu tinggi maka cenderung terjadi kompetisi antara kedua belah pihak. Dengan demikian konflik tidak bisa dihindari dan pasti terjadi.¹³⁸

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 ogoh-ogoh ke Pondok Pesantren Istiqlal. Kejadian tersebut berakibat fatal. Warga Hindu menyerang

¹³⁷ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Juli 2017.

¹³⁸ Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, "Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory" (Paper: Annual Meeting of the Academy Management), 59-60.

Istiqlal karena mengira telah menyembunyikan ogoh-ogoh di Pondok Pesantren sehingga mengakibatkan pelaksanaan Hari Raya Nyepi terganggu.¹³⁹

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 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.¹⁴⁰

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

¹³⁹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Juli 2017.

¹⁴⁰ KH. Amar Ma'ruf, *Dialog MUI*.

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 mengala 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 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.¹⁴¹ 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*¹⁴² 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 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.

¹⁴¹Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), xii.

¹⁴²Bid'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.

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 kesalahan 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”.¹⁴³

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:

¹⁴³ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

“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, 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”.¹⁴⁴

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 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.¹⁴⁵

Beberapa pondok pesantren rintisan menyelenggarakan kegiatan tersebut setelah

¹⁴⁴ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

¹⁴⁵ *observasi*, 10 Januari 2018

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 ibtdaiyah, tsanawiyah, aliyah dan juga madrasah diniyah.¹⁴⁶

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).¹⁴⁷ 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

¹⁴⁶ *Observasi*, 02 Februari 2018

¹⁴⁷ Kabid Pekapontren Kemenag Bali, *wawancara*, 18 Januari 2018.

ketrampilan berbasis teknologi HP maupun komputer.¹⁴⁸ Beberapa keterampilan tersebut diberikan oleh pondok pesantren untuk membekali para santri dengan kemampuan vokasional sehingga memiliki 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.¹⁴⁹ 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 Timur¹⁵⁰ dan lain-lain.¹⁵¹ Setelah pulang ke masyarakat mereka memiliki cita-cita untuk mengembangkan Islam di Pulau Dewata. Cita-cita tersebut dikonsultasikan dengan para kiai di pondok pesantren asal.

¹⁴⁸ Kasi Pekapontren Kemenag Buleleng, wawancara 20 Januari 2018.

¹⁴⁹ Kabid Pekapontren Provinsi Bali, *Kurikulum dan Perkembangan Pondok Pesantren*, 17 Juni 2017.

¹⁵⁰ Yuli Saiful Bahri, wawancara, 15 Januari 2018.

¹⁵¹ KH. Amar Ma'ruf, wawancara, 20 Februari 2018.

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.

2. Upaya Kuratif di Pondok Pesantren 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.

a. 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 di 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 stretegis dalam mencegah konflik, dengan pendekatan menggunakan negosiasi dan mediasi

kadang kala menggunakan orang lain seperti tokoh adat, aparaturn 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.¹⁵² 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.

¹⁵² Observasi, 15 Oktober 2018 di Pegayaman

Tindakan kiai dalam menengani konflik horizontal antara muslim dan non muslim, kiai dan tokoh masyarakat lain setiap bulan puasa romadhan aktif dalam pertemuan antar tokoh-tokoh dengan dirangkai dalam buka bersama disela kegiatan tersebut yang diprakarsai oleh kiai dan camat untuk membimbing masyarakat tentang *tri hita krana* untuk mencegah konflik yang terjadi didaerahnya masing-masing oleh camat Gerokgak, Juartawan, S.STP, MM, mengatakan : “Dalam hal keagamaan Hindu, saya mengenal dengan baik ajaran *Tri Hita Krana* (tiga jenis hubungan). Ajaran tersebut mengajarkan kepada manusia agar hubungan manusia dengan Tuhan, dengan sesama manusia dan dengan alam. Tuhan, manusia dan alam dipandang sebagai tiga aspek yang penting dalam kehidupan sehingga harus dipahami secara mendasar. Pemahaman terhadap ajaran *Tri Hita Krana* memungkinkan umat manusia memiliki hubungan yang baik dengan sesama dan alam semesta.¹⁵³ Menurut camat Gerokgak, *Tri Hita Krana* merupakan kearifan lokal bernuansa internasional. Hal itu karena dunia saat ini sedang dilanda konflik SARA yang mengerikan. Dunia Muslim juga mengalami konflik bersaudara.

Di samping itu, kearifan lokal Bali mengenal istilah *karmapala* (baca: karmapale). Ajaran tersebut menekankan adanya pembalasan terhadap sesuatu yang dilakukan, baik atau buruk. Apabila seseorang berbuat baik, maka dia akan mendapatkan balasan berupa kebaikan. Demikian pula sebaliknya, apabila seseorang melakukan keburukan dia akan mendapatkan balasan setimpal. Ungkapan tersebut sesuai dengan penjelasan ketua Adat Pemuteran ketut astawa

¹⁵³ Observasi, *Buka bersama antar tokoh di kantor camat, 9 mei 2018*

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”¹⁵⁴

Ajaran karmapala begitu membekas di hati masyarakat Bali terdahulu. Mereka tidak melakukan hal-hal yang buruk karena yakin dengan ajaran karmapala. Wujud dari diterapkannya ajaran karmapala adanya rasa aman di tengah-tengah masyarakat. Dulu Bali dikenal sebagai tempat yang aman, damai dan sentosa. Orang-orang yang pernah ke Bali menceritakan tentang rasa aman yang mereka rasakan. Kondisi tersebut sampai di mancanegara. Para turis berdatangan ke Pulau Dewata tersebut bukan semata-mata keindahan alam, namun juga sikap masyarakatnya yang ramah dan mulia. Bimbingan juga dilakukan terhadap masyarakat muslim dan non muslim ketika bulan puasa semua tokoh dihadirkan dan diberikan siraman rohani tentang hidup rukun dan damai oleh Ust. Qomaruddin.¹⁵⁵ 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

¹⁵⁴ Observasi, kegiatan pentas seni di pemuteran, 8 April 2019

¹⁵⁵ Observasi, *Kegiatan Buka bersama antar tokoh*, 10 Mei 2019

mencegah konflik horizontal antara muslim dan nonmuslim untuk mempertahankan tatanan yang aman dan kondusif dari disharmoni dan minundestood, kedua pesantren tersebut sangat aktif dalam membangun komunikasi dan bimbingan terhadap warga pesantren lebih-lebih dioptimalkan dalam penguatan di internal pesantren sehingga dampak positif terhadap luar pesantren semakin kelihatan rasa persatuan dan kesatuan.

- **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”.¹⁵⁶

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,

¹⁵⁶ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Januari 2019.

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”.¹⁵⁷

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.

¹⁵⁷ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

Bimbingan didasari oleh kesadaran kolektif untuk mempersempit ruang gerak konflik dan upaya untuk menghadirkan kehidupan masyarakat yang damai. 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”.¹⁵⁸

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 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”.¹⁵⁹

¹⁵⁸ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

¹⁵⁹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

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 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”.¹⁶⁰

Kebersamaan semua pihak dalam menyelesaikan konflik mutlak diperlukan. Pemerintah, aparat keamanan dan tokoh masyarakat harus bersinergi dalam menjaga keutuhan bangsa dan negara Indonesia. Keterlibatan

¹⁶⁰ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

mereka akan semakin memperkokoh persatuan dan kesatuan yang menjadi prinsip dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Keterlibatan 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”.¹⁶¹

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:

“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”.¹⁶²

Dengan demikian, terdapat tim kerja dalam penyelesaian konflik. Tim tersebut bekerja sesuai dengan kapasitas dan kompetensi masing-masing.

¹⁶¹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 22 Januari 2019.

¹⁶² KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

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 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, enaknya 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”.¹⁶³

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

¹⁶³ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 25 Januari 2019.

antara ucapan, tindakan dan keterlibatan. Kiai memberikan dan menjadi contoh teladan tentang kehidupan yang damai dan saling menghormati. Kiai mengkoordinasikan penyelesaian konflik dengan pihak-pihak terkait dan kompeten.

b. 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”.¹⁶⁴

Gambar 4.1
Kebersamaan antar tokoh Muslim, Hindu, Kristen dan Budha¹⁶⁵



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

¹⁶⁴ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Juli 2017.

¹⁶⁵ Observasi, 08 April 2019 Desa Pekraman Pemuteran

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 penggalian dan pengelolaan dana lembaga sosial dan ekonomi dan Penggalian sumber-sumber dana pembiayaan Biro Sosial”.¹⁶⁶

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 persepsi melalui sosialisasi secara intensif dari berbagai otoritas untuk menyamakan *mindset* (cara berpikir). Karena kita yakin semuanya bisa dirukunkan”.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Ustadz Agus, *wawancara*.

¹⁶⁷ Arjiman, *wawancara*.

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.

3. Upaya Kuratif di Pondok Pesantren Bali Bina Insani

a. 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 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”.¹⁶⁸

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

¹⁶⁸ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*, 10 Januari 2019.

perbedaan karakter maupun SARA. Kiai menerapkan dan mengajarkan cara hidup berdasarkan ajaran Islam *rahmatan lil alamin*. KH. Ketut Imaduddin Djamal mengungkapkan:

“Saya tidak berpikir bagitu tapi saya berangkatnya bukan ketika terjadi konflik atau yang sifatnya preventif tapi di interen saya selalu memberikan *wacane* (Bali), pembelajaran 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 seharian zaman Rasulullah SAW. sudah dilakukan dan tidak sekedar konsep saja”.¹⁶⁹

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-jauh hari sebelumnya dan sebelum ada baunya 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”.¹⁷⁰

¹⁶⁹ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

¹⁷⁰ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

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 rapat dengan Kepala Desa. Kenapa saya lakukan semua karena ituantisipasi jangan-jangan kita kena konflik”.¹⁷¹

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,

¹⁷¹ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

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 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”.¹⁷²

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”.

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

¹⁷² KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

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”.¹⁷³

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 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 berinisiatif 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 mempermasalahkan perbedaan agama, namun profesionalitas. Hal ini penjelasannya berikut:

¹⁷³ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

“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”.¹⁷⁴

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 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

¹⁷⁴ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

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 berngkatnya kita dari positif”.¹⁷⁵

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, 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 macam-macam. Saya berusaha tidak mau mengecewakan

¹⁷⁵ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

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”.¹⁷⁶

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 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

¹⁷⁶ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

pengembangan masyarakat. Bimbingan kiai bersifat langsung melalui wacana dan ketauladanan.

a. 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”¹⁷⁷

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

¹⁷⁷ KH. Imaduddin Djamal, *wawancara*.

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 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 membagikan 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 mengembirakan dimana prakarsa kiai diterima dan memiliki pengaruh yang positif.

B. Strategi Kiai dalam Mencegah Konflik Horizontal

Hubungan pesantren dan masyarakat sedikit terganggu dengan terjadinya Bom Bali tahun 2002. Tragedi tersebut menimbulkan kecurigaan masyarakat Bali terhadap kiai dan komunitas pesantren. Dua pesantren tersebut bergelut dengan masyarakat Bali dalam mengkampanyekan Islam damai. Kiai berkomunikasi secara intens, 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.

1. Upaya Preventif di Pondok Pesantren Istiqlal

Selain itu, kiai juga mengangkat sopir pribadi beragama Hindu. hal tersebut bukan merupakan masalah, bahkan mendatangkan manfaat terhadap aktifitas kiai. Bendahara yayasan juga dijabat oleh orang Hindu. Tentang langkah ini, KH. Amar Ma'ruf menguraikan alasannya:

“Dan itu semua adalah strategi saya, karena sopir berdampingan masak tidak mau bercerita ketika mau terjadi konflik. Ada juga bendahara yayasan ibu Ruli sampai saat ini bahkan beliau sekarang masuk Islam dan ada juga Panji itu adalah seksi pendidikan dan juga masuk Islam sekarang. Saya terhadap mereka ketika mereka melakukan upacara keagamaan”.¹⁷⁸

Data tersebut mengungkapkan bahwa terdapat kesalingpercayaan antara kiai dan masyarakat sekitar yang beragama Hindu. hal yang perlu disyukuri bahwa mereka menyatakan diri masuk Islam setelah melihat praktik keislaman yang benar sebagaimana diamalkan oleh KH. Amar Ma'ruf.

Mereka diharapkan tidak putus sekolah terutama anak-anak Muslim yang ketika itu banyak sekali anak yang kurang mampu dan rawan putus sekolah. Kemudian, pada saat ada orang yang hendak masuk Islam, kiai menolaknya dan menyarankan agar berikrar dua kalimah syahadat di Denpasar saja.

“Dan ketika saya punya santri dari Hindu dan satu dari Flores beragama Katolik di daerah asalnya dan saya awam sekali tidak punya konsep mengislamkan orang-orang Hindu karena hal itu saya buat sebagai noda bagi saya kenapa begitu karena saya takut dibuat jalan untuk membuat tidak menerima pondok yang ada ditengah-tengah komunitasnya mereka. Pasti akan ada *omongan* menjustifikasi, sudah berapa diislamkan dengan pondok itu, saya khawatir pondok kita yang dibuat bumerang dengan mereka”.¹⁷⁹

¹⁷⁸ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

¹⁷⁹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

Lebih lanjut, kiai menyampaikan strategi yang diberikan kepada masyarakat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Strategi tersebut melalui tahapan-tahapan yang sistematis.

“*Pertama*, kita lakukan secara langsung kepada kelompok-kelompok yang mengalami konflik secara terpisah. *Kedua* pendekatan personal kepada tokoh-tokoh kunci yaitu tokoh kedua bela pihak. *Ketiga*, ketika sudah didapat identifikasi masalah, diadakan mediasi. *Keempat*, mengajak untuk mejadi *stakeholders* untuk menjadi hakam dan permasalahan itu diklasifikasi baik di tingkat (desa, kecamatan, kabupaten, dan provinsi). *Stakeholders* tersebut juga sebagai saksi dan penguat hukum bahwa permasalahan sudah diselesaikan”¹⁸⁰.

Ungkapan di atas mengindikasikan bahwa kiai tidak sendiri dalam memberikan bimbingan. Dia melibatkan pihak-pihak terkait yang kompeten dalam resolusi konflik. Mereka diajak bergandengan tangan untuk memberikan kesadaran kepada masyarakat tentang pentingnya kehidupan yang damai.

Kiai menetengahkan pendekatan secara personal maupun kelembagaan. Secara personal, bimbingan dilakukan dari rumah ke rumah. Kiai mendatangi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. mereka didatangi melalui metode silaturahmi. Cara tersebut memiliki kelebihan karena penyelesaian konflik langsung dilakukan ke jantung masalah, sehingga tidak melebar dan bias. Selain itu pemangku kepentingan juga dilibatkan untuk memberikan pemahaman tentang hakikat masalah yang terjadi.

¹⁸⁰ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

Penyatuan kebudayaan Islam dan Hindu memiliki batasan yang jelas, yakni tidak menyangkut persoalan akidah dan ibadah. Toleransi dilaksanakan senyampang menyangkut seni budaya dan sosial kemasyarakatan. Hal ini menjadi acuan hidup kiai sebagaimana termuat dalam Al-Qur'an dan praktik kehidupan toleran sebagaimana dilaksanakan dan dicontohkan oleh Rasulullah SAW.

KH. Amar Ma'ruf memberikan deskripsi dan batasan mengenai aspek toleransi kehidupan masyarakat Muslim di Bali:

“...dalam pandangan saya, kehidupan kita dalam bermasyarakat di Bali lebih banyak menyangkut aspek *muamalah*-nya dibandingkan persoalan ibadah dan aqidah, sehingga toleransi sangat dibutuhkan. Praktik peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW di daerah Patas adalah contoh adanya sikap *tasamuh* yang dikemas dalam kebudayaan. Hal ini sangat penting untuk ditonjolkan dalam kehidupan beragama kita sebagai bangsa”.¹⁸¹

Sangat jelas bahwa toleransi dalam kehidupan bermasyarakat memiliki arti yang penting dalam kerangka kehidupan berbangsa dan bernegara. Kiai batasan yang jelas mengenai cakupan toleransi dalam kehidupan antar umat beragama. Titik tekan aplikasi kehidupan yang toleran adalah sosial kemasyarakatan dan seni budaya. Toleransi tidak berlaku dalam hal *aqidah* (keyakinan ketuhanan) dan ibadah. Hal-hal yang menyangkut keimanan dan ibadah *mahdah* tidak boleh dicampur aduk. Keduanya harus asli, sebagaimana ajaran Islam ahlussunnah wa aljamaah.

¹⁸¹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 10 Desember 2018

Dalam kehidupan bermasyarakat, Pondok Pesantren Istiqlal menerapkan kearifan budaya lokal Bali. Hal ini diungkapkan oleh KH. Amar Ma'ruf:

“Saya meniru hal itu sehingga salam dibudayakan dengan *simpang dumun pariki* (mampir dulu). Konsepnya dari assalamualaikum yang diinternalisasi dengan kultur Bali. Saat perayaan Idul Adha saya mengundang masyarakat Hindu ke Pesantren. Saya menghindari menyembelih sapi. Korban sapi saya salurkan ke Lombok, karena binatang sapi dihormati oleh umat Hindu”.¹⁸²

Ungkapan tersebut menegaskan bahwa budaya mampir dan duduk bersama diterapkan oleh Pondok Pesantren Istiqlal. Mereka mempersilahkan masyarakat sekitar berada di lingkungan pondok pesantren sekedar untuk membicarakan persoalan ringan keseharian.

2. Upaya Preventif Pembiasaan

Dalam pembicaraan tersebut terungkap kedekatan antara pondok pesantren dan masyarakat. Masyarakat menyampaikan pandangan-pandangan mereka mengenai kehidupan ekonomi dan sosialnya.¹⁸³ Pengurus pondok pesantren memberikan respons secara bersahabat dengan berupaya memahami persoalan yang dihadapi. Dengan demikian, tercipta kebersamaan antara pondok pesantren dengan masyarakat.

Kebiasaan yang baik tersebut merupakan pemaknaan terhadap ajaran untuk menyebarkan salam kepada sesama. Ungkapan *assalamualaikum* terbesit makna tentang doa agar orang yang mendapatkan salam selalu

¹⁸² KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 10 Desember 2018

¹⁸³ Dewa Lastre, *wawancara* 17 Agustus 2018.

diberikan kedamaian oleh Allah SWT. dalam kehidupannya. Ungkapan salam juga merupakan ajaran kepada seorang Muslim agar mereka memberikan rasa damai kepada sesamanya. Jadi, salam merupakan ungkapan damai dan menghadirkan kedamaian bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Ajaran agama Islam yang dipraktikkan oleh Nabi Muhammad SAW menjadi panduan nilai bagi kiai dalam menyelesaikan permasalahan di tengah-tengah masyarakatnya.

“Sehubungan dengan konflik yang kerap terjadi antara pesantren dengan masyarakat, saya selalu menghadapi perbedaan dengan ajaran Islam yang saya pahami. Saya berkeyakinan bahwa sifat yang harus ditonjolkan adalah nilai-nilai *Rahman* dan *Rahim* (Maha Pengasih dan Maha Penyayang). Sifat ini mengajarkan untuk membalas kejelekan dengan kebaikan. Demikian pula sebagai ajakan agar bergaul sesuai dengan tata susila terindah yang diajarkan oleh Rasulullah SAW”¹⁸⁴

Tidak dapat dipungkiri bahwa relasi pondok pesantren dan masyarakat sekitar memang dimanis dan fluktuatif. Suatu saat mereka terlihat rukun, namun di saat yang lainnya tiba-tiba muncul persoalan yang tidak terduga dan berujung pada terjadinya konflik sosial. Kiai selalu menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi selalu sesuai dengan ajaran Islam dan kearifan lokal masyarakat Bali. Mereka menggunakan keduanya sebagai panduan nilai dalam resolusi konflik.

Tahap-tahap penyelesaian konflik dilakukan dengan memahami masalah yang terjadi melalui pengamatan secara intensif. Observasi dilakukan secara langsung kepada masyarakat. Salah satunya ketika menyelesaikan

¹⁸⁴ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 10 Desember 2018

konflik sengketa tanah antara masyarakat Hindu dengan Muslim. Melalui cara tersebut, masalah dapat dideteksi ke sumber utama konflik, sehingga ditemukan sumbu masalahnya. Hal ini terlihat dalam penjelasan berikut:

“Tya awalnya turun ke masyarakat melakukan observasi karena saya selalu terlibat dalam penyelesaian konflik horizontal baik antara Muslim dengan non-Muslim maupun antara masyarakat Hindu dengan pesantren. Contoh strategi penyelesaian konflik horizontal Muslim dengan Hindu seperti waktu kasus perebutan lahan tanah negara antara masyarakat Muslim dan non-Muslim, saya waktu itu sudah merintis pesantren dan selaku staf Kementerian Agama ikut menyelesaikan”.¹⁸⁵

Makanya pesantren tidak tertarik dengan hal seperti itu, sebab nama dan eksistensi pondok pesantren menjadi taruhannya. Pihak-pihak yang tidak terima seringkali mempolitisasi. Sangat logis ketika ada yang mengatakan anak-anak mereka sudah banyak yang masuk Islam karena pondok pesantren yang ada di tengah-tengah masyarakat Hindu. Itu harus diwaspadai, karena bisa berdampak serius terhadap perkembangan pesantren.

Selain konflik dengan masyarakat, kiai juga terlibat dalam penyelesaian konflik internal pondok pesantren. Hal ini dapat dipahami secara eksplisit dari penjelasan KH. Amar Ma’ruf:

“Hampir sama dengan keterangan yang di atas, hanya perbedaannya saya lebih memperbanyak musyawarah, silaturahmi, untuk mendekati secara persuasif kepada tokoh-tokoh lawan konflik Tapi kalau konfliknya perseorangan dengan pondok pesantren, maka kami hanya sebatas *tabayyun* (klarifikasi) saja kepada kelompok tersebut agar tidak melebar, apalagi pihak pondok pesantren tidak merasa berkonflik”.¹⁸⁶

Gambar 4.2

¹⁸⁵ KH. Amar Ma’ruf, *wawancara*, 25 Januari 2019.

¹⁸⁶ KH. Amar Ma’ruf, *wawancara*.

Musyawaharah dalam Persatuan ummat¹⁸⁷



Penyelesaian konflik internal sebagaimana diterapkan pada resolusi konflik eksternal. Kiai memberikan bimbingan kepada pengurus maupun santri untuk memahami masalah dan menyelesaikannya secara mandiri. Kiai melakukan klarifikasi kepada pihak-pihak terkait untuk mendalami dan memahami masalahnya. Setelah itu mereka dipertemukan satu sama lain. Sebagai contoh, langkah konkret yang diambil adalah dengan memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat sekitar pondok pesantren. Bantuan ekonomi dalam bentuk pekerjaan memang dibutuhkan semua orang. Terkait hal ini, sebagaimana data yang disampaikan KH. Amar Ma'ruf:

“Sehingga saya memediasi untuk mencari penyelesaian dengan cara memberikan hasil kepada masyarakat sampai sekarang dan memberikan lowongan kerja kepada masyarakat sekitarnya. Pendekatan dalam penyelesaian konflik di internal pesantren dilakukan melalui pengarahannya secara massal dan pendekatan dengan tokoh-tokoh masyarakat, tokoh agama dan tokoh adat. Mediasi dalam kedua pihak yang berkonflik. Koordinasi sesuai dengan level konfliknya”¹⁸⁸.

¹⁸⁷ *Observasi*, 8 April 2019 Desa Adat Pemuteran

¹⁸⁸ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

Melalui upaya tersebut kiai bisa berbicara banyak dan dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik karena telah membantu meringankan beban hidupnya. Dengan demikian, kiai telah berupaya memberikan solusi untuk menopang kehidupan warga sekitar. Bantuan tersebut diberikan tanpa memedulikan aspek agama. Kiai memberikan bantuan berupa pekerjaan kepada siapapun yang membutuhkan.

Hal itu karena lemahnya strategi, walaupun tidak disuruh menyerbu pasti dengan sendirinya ramai-ramai akan menyerang kita. Andai kita memiliki anak yang masuk Hindu, maka kita pasti marah. Jadi semua saya kembalikan ke diri sendiri. Mereka akan berusaha keras untuk mengambil kembali anak tersebut akan kembali menjadi Muslim. Oleh karena itu, di dalam berjuang itu ada strategi agar bisa mencapai tujuan padahal dalam Al-Qur'an sudah ada larangan untuk memaksa dalam agama.

Dalam menghadapi beberapa tantangan tersebut demi kelangsungan dakwah Islamiyah *bi al-hal* melalui lembaga pendidikan yang sangat dibutuhkan dalam pembinaan umat agar generasi bangsa tidak hanya mengetahui tentang agama tetapi memahami ajaran agama yang sebenarnya dan dapat mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari. Strategi yang salah dalam mengimplikasikan akan berdampak pada kegagalan semua perjuangan itu semua.

Selain itu, semua jenis suara juga dilarang untuk dibunyikan. Pada hari itu tidak terdengar bunyi-bunyian apapun, termasuk alat-alat musik.

Begitupun, di mushalla maupun di masjid-masjid tidak terlihat cahaya maupun suara azan berkumandang melalui pengeras suara. Warga Muslim menghormati pelaksanaan hari Raya Nyepi dengan mengikuti arahan dan kebiasaan para pemangku adat istiadat di Bali.

Dalam hal ini kiai menjadi fasilitator dan mediator. Di sisi lain, sebagai pimpinan pesantren. Dia meyakini bahwa konflik internal pesantren terjadi akibat adanya kesalahpahaman. Untuk itu, dilakukan bimbingan sehingga mereka memahami tentang bagaimana seharusnya berada dan berbuat untuk pondok pesantren. KH. Amar Ma'ruf menjelaskan:

“Terjadinya konflik tersebut hanya karena kesalahpahaman saja sehingga pihak pondok pesantren hanya mengklarifikasi, seperti contoh: salah kirim pihak tokoh karena salah alamat sesuai dengan skala persoalan. Kalau misalkan perorangan tidak melibatkan banyak orang. Kalau melibatkan banyak orang malah akan tambah melebar dan berakibat tambah banyak yang menerima kesalahpahaman”¹⁸⁹

Paparan di atas menunjukkan bahwa ketidaktahuan menjadi faktor utama kesalahpahaman dan mengakibatkan terjadinya konflik. Berdasarkan alur pikir tersebut, kiai menerapkan strategi yang tepat kepada bersangkutan untuk menemukan solusi secara arif dan bijaksana.

Penyelesaian konflik harus didasarkan kepada data yang valid. Hal itu tidak bisa diperoleh melalui prasangka, apalagi menduga-duga perihal yang tidak berdasarkan kepada kenyataan. Dalam hal ini kiai mengundang langsung pihak terkait untuk menemukan solusi terbaik. Hal tersebut terlihat dalam ungkapan kiai berikut:

¹⁸⁹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

“Kalau hanya menduga-duga model-model itu saya hanya mengundang ketika ada acara-acara keagamaan. Kita sampaikan bahwa betapa pentingnya masalah toleransi beragama dan sangat rugi besar bahkan biaya (*cost*) sosialnya konflik itu sangat mahal. Ketika terjadi pertikaian semakin meluas sehingga saya setiap ketemu di acara-acara dengan tokoh-tokoh sentral”.¹⁹⁰

Praduga yang tidak berdasar hanya mengakibatkan adanya permasalahan yang semakin meluas. Setelah memahami masalah kiai menemui tokoh-tokoh sentral untuk melakukan koordinasi dan penyelesaian. Dengan demikian, bimbingan kiai bersifat komprehensif mulai dari pemahaman, pemetaan dan penyelesaian secara terkoordinasi.

3. Upaya Preventif di Pondok Pesantren Bali Bina Insani

Nama-nama pesantren di Bali juga dekat dengan budaya masyarakat. Istiqlal dan Bina Bali adalah nama yang disenangi oleh masyarakat Bali sebagai penyebar agama Islam yang toleran. Uniknya, 19 guru yang beragama Hindu mengajar di pesantren.¹⁹¹ Mereka memberikan ilmunya secara suka rela tanpa memandang perbedaan latar belakang agama, suku maupun budaya. Fenomena tersebut menunjukkan keberhasilan pesantren menarik simpati masyarakat di sekitarnya.

¹⁹⁰ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

¹⁹¹ Ust. Yuli, *wawancara*, 9 September 2018.

Tabel 4.2
Data Guru Hindu di Bali Bina Insani¹⁹²

NO	NAMA	Ijazah	Bidang Studi	Tugas
1	Ni Made Suardani, S.Pd	S1	Bhs Indonesia	MTs.BBI
2	I Made Sudiyawan, S.Pd	S1	PJOK	MTs.BBI
3	Desak Md Sri Wulandari, S.Pd	S1	Mataematika	MTs.BBI
4	Ni Luh Putu Ary Parwini, S.S	S1	Bhs Inggris	MTs.BBI
5	I Made Adhi Setyawirawan, S.Pd	S1	IPS	MTs.BBI
6	I Putu Wahyudi, S, Pd.B	S1	IPA	MTs.BBI
7	Ni Waya Wartini, SPd	S1	Ekonomi	MA.BBI
8	Kt. Widra Dusak, SPd	S1	Bhs. Indonesia	MA.BBI
9	Ni Luh Sri Agustini, SPd	S1	Sini Budaya	MA.BBI
10	I Made Soni Artawan, SPd	S1	Kimia	MA.BBI
11	I Putu Hendra Tresnadana, SPd	S1	Multimedia	MA.BBI
12	I Made Suadnyana, SPd	S1	Fisika	MA.BBI
13	I Made Seputra, SPd	S1	PJOK	MA.BBI
14	Ni Nyoman Rina Nancy, SPd	S1	Matematika	MA.BBI
15	Ni Luh Putu Ary Parwita, SPd	S1	Bhs Inggris	MA.BBI
16	I Nyoman Supariata, SPd.Gr	S1	Geografi	MA.BBI
17	I Wayan Arta	SMA	Keamanan	Ponpes BBI
18	I Nyoman Arya	SMA	Supir Mudir	Ponpes BBI
19	Ni Kadek Nova, ST	S1	Pem. Ekonomi	Ponpes BBI

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

¹⁹² Dokumen Pondok Pesantren Bali Bina Insani

“Saya menghormati Hari Raya umat lain di Bali tanpa kehilangan identitas saya sebagai Muslim. Pada perayaan hari-hari besar tertentu di Bali, saya tidak membunyikan pengeras suara di masjid atau musalla saat hari nyepi. Bahkan juga tidak memakai lampu. Hal ini dilakukan sebagai bentuk penghormatan kepada mereka. Kita yakin bahwa penghormatan akan didapat jikalau kita menghormati”.¹⁹³

Sikap kiai yang menghormati sesama manusia memberi manfaat yang besar bagi terciptanya hidup yang damai penuh rahmat. Sikap saling menghormati dijunjung tinggi sebagai pengamalan ajaran agama Islam dan kekhasan pondok pesantren. Dalam perjalanannya, pondok pesantren mengedepankan sikap mengalah dan menghindari sikap menang sendiri. Dari sikap tersebut memunculkan sikap yang mawas diri dan menghargai orang lain. Hal ini menjadi dasar pijak resolusi konflik kiai. Penghormatan kepada sesama dilakukan secara konkrit dengan saling tegur sapa. Kondisi tersebut menunjukkan adanya empati terhadap permasalahan.

Adanya penghormatan yang tinggi atas nama kemanusiaan merupakan tindakan mulia. Hal ini diakui oleh siapapun karena penghargaan maupun penghormatan merupakan kebutuhan manusia. Manusia dapat dikatakan sebagai manusia apabila dia menghormati sesama dan bahkan alam raya. Sikap menghormati merupakan akhlak yang terpuji, karenanya Allah memberikan pujian kepada manusia yang berakhlak.

¹⁹³ Wayan Sahiruddin, *wawancara*, 02 Februari 2017.

Sikap toleran pondok pesantren terhadap masyarakat merupakan perwujudan dan pengamalan ajaran Islam. Sehubungan dengan hal tersebut,

Pengasuh mengatakan:

“Saya mencoba memahami situasi masyarakat Bali dengan sebaik-baiknya. Tidak ada kepentingan apapun selain menyebarkan ajaran agama Islam. Saya berupaya keras meneladani Rasulullah dengan adanya akhlak yang baik. Berbaur dengan masyarakat dan melayani kebutuhan mereka. *Al-hamdulillah*, dalam waktu yang tidak lama, pesantren mendapat sambutan hangat dari masyarakat sekitar, meski mereka beragama Hindu-Budha.”¹⁹⁴

Berdasarkan data tersebut dapat dipahami bahwa Pengasuh memiliki pemahaman yang baik tentang kondisi dan situasi masyarakat Bali, terutama di sekitar pondok pesantren. Pemikiran Pengasuh didasarkan kepada maksud dan ajaran tentang Islam yang penuh rahmat.

Secara konkret, ajaran Islam tentang perdamaian diwujudkan secara cerdas oleh Pesantren Bali Bina Insani dengan melaksanakan program sosial berupa pembagian daging qurban. Momen ibadah qurban menjadi pemantik bagi terciptanya perubahan pemahaman tentang Islam bagi masyarakat Hindu. Kepedulian adalah kunci atas permasalahan tersebut.

“Kami berikhtiar menjaga perdamaian. Hal ini harus dijaga bersama-sama. Kemampuan kita menghargai pendapat, sikap dan perilaku orang lain menjadi penting dan harus tuntas. Jangan sepotong-sepotong. Performa Bali sebagai daerah wisata dunia harus dijaga dengan keamanan dan kedamaian. Kalau Bali tidak aman kita pula yang rugi. Momen hari raya qurban dapat menjadi perekat.”¹⁹⁵

¹⁹⁴ KH. Ketut Jamaluddin Djamal, *wawancara*, 19 Juni 2018.

¹⁹⁵ Yuli Saiful Bahri, *wawancara*, 20 Oktober 2017.

Kepedulian sosial yang dilakukan dalam kehidupan pondok pesantren memiliki makna positif bagi kerekatan kehidupan sosial kemasyarakatan antara Muslim dengan komunitas Hindu. mereka membagikan daging hewan qurban kepada masyarakat Hindu. Mereka menerima dengan senang hati. Pihak pondok pesantren sedang mempertimbangkan pelaksanaan pembagian daging hewan non sapi. Dengan demikian, resolusi konflik termuat dalam ajaran agama-agama.

Oleh karenanya, Pondok Pesantren Bali Bina Insani menerapkan aspek-aspek toleransi dalam kehidupan warga pondok pesantren. berdasarkan data yang ada, Pondok Pesantren Bali Bina Insani dikelola oleh 45% tenaga pendidik beragama Hindu. Hal tersebut tidak mengurangi rasa hormat terhadap agamanya, karena yang bersangkutan memahami ajaran agama secara mendalam. Mereka juga menerapkan rasa hormat kepada pengurus, santri dan Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

Kondisi tersebut menjadi modal pokok dalam mengembangkan kehidupan pondok pesantren yang menghormati kedamaian dan kerukunan antara sesama warga masyarakat. Hal ini sesuai dengan data yang disampaikan oleh Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

“Padahal saya mengambil 45% (19 orang) dari guru pengajar di pesantren dari kalangan Hindu. Saya mendirikan pesantren di tengah-tengah umat Hindu. Saya menggunakan ayat-ayat toleransi disandingkan dengan kearifan lokal Bali seperti *menyama braya* (persaudaraan sejati). Saya mengundang masyarakat Hindu untuk berbuka puasa bersama setiap bulan ramadhan. Satu hari santri duduk bareng dengan mereka untuk meredam kesalah-pahaman.

Lalu saya beri sarung pakaian adat Bali satu-satu. Saya menyampaikan ajaran toleransi”.¹⁹⁶

Jelas sekali kalau pengasuh memahami ajaran *menyama braya* (Bali: persaudaraan sejati). Ajaran tersebut mengandung makna praktik kehidupan yang saling menghormati satu sama lain, karena semuanya dianggap sebagai saudara. Kesamaan yang dimiliki dalam persaudaraan menjadi aspek penting dalam mengelola konflik menjadi potensi kehidupan. Kehidupan sebagai saudara mengharuskan untuk adanya kepedulian antara sesama. Saudara sejati mengandung arti persaudaraan yang sebenarnya tanpa membesar-besarkan perbedaan suku, agama, ras dan adat.

Pondok Pesantren Bali Bina Insani juga mengembangkan kebersamaan melalui momen-momen keagamaan seperti pada bulan Ramadhan. KH. Ketut Imaduddin Djamal mengundang masyarakat sekitar untuk duduk bersama dan memberi makan mereka. Selain makanan, masyarakat diberikan sarung maupun pakaian adat yang biasa mereka kenakan pada saat pelaksanaan upacara hari-hari besar keagamaan Hindu maupun Budha.

Di luar penjelasan di atas, KH. Ketut Imaduddin Djamal mempraktikkan toleransi secara praksis. Dia memiliki petugas keamanan dan sopir pribadi beragama Hindu. Hal ini sesuai dengan data yang diungkapkan kepada penulis, sebagaimana pernyataannya:

“Selain itu, saya menjadikan pecalang sebagai penjaga keamanan di Bali Bina Insani. Dia adalah seorang pemuda tetangga pondok pesantren. orangnya sangat peduli dan disiplin. Setiap hari dia menjaga keamanan pondok

¹⁹⁶ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*, 11 Nopember 2018.

pesantren dengan penuh hidmat. Sopir saya juga beragama Hindu. dia memandu saya untuk setiap kepentingan kantor maupun pribadi. Tidak ada masalah. Kita baik-baik saja”.¹⁹⁷

Petugas keamanan Pondok Pesantren Bali Bina Insasni beragama Hindu. Dia diberi tugas menjaga keamanan dan ketertiban kegiatan pondok pesantren. Dia menjaankan tugasnya secara konsisten.¹⁹⁸ Dia menjaga keamanan pondok pesantren dari gangguan masyarakat. Selain itu dia melakukan komunikasi dengan para pecalang apabila terdapat kesalahpahaman maupun adanya kesimpangsiuran informasi mengenai suatu peristiwa tertentu. Melalui strategi tersebut, keamanan pondok pesantren terjaga dengan baik dan berjalan kondusif. Yang bersangkutan juga tidak mengkaitkan perbedaan agamanya dengan tugas yang diemban. Dia melaksanakannya secara profesional.

“Ajaran toleransi sudah mendarah daging dalam diri saya. Tidak usah dipoles-poles. Karena saya memang lahir sebagai orang Bali yang beragama Islam. Saya menarasikan kearifan lokal dalam konteks keislaman yang telah dipraktikkan sejak lahir. Orang tua saya mengajarkan tentang pentingnya perangai yang baik. Rasulullah juga mengajarkan pentingnya akhlak sebagai pondasi utama kehidupan beragama”.¹⁹⁹

Menurut Pengasuh, toleransi telah menyatu dalam kesehariannya. Dia telah diajarkan oleh orang tuanya untuk berperilaku dan bersikap toleran, sehingga toleransi telah dipraktikkan sejak kecil. Dalam ajaran Islam juga mengajarkan pentingnya toleransi dalam kehidupan.

KH. Ketut Imaduddin Djamal menarasikan kearifan lokal Bali yang diramu dengan ajaran agama Islam. Menurutnya, tidak ada pertentangan antara

¹⁹⁷ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*, 11 Nopember 2018

¹⁹⁸ *Observasi*, 12 Nopember 2018.

¹⁹⁹ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

budaya Islam dengan budaya Bali. Keduanya dapat disatukan sehingga saling mengisi dan melengkapi. Pemahaman dan kebijakan semacam itu mengantarkan Pondok Pesantren Bali Bina Insani memiliki sikap dan pandangan hidup toleran dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam papan nama pondok pesantren tertulis jelas Bali Bina Insani sebagai pondok pesantren toleran.

“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.”²⁰⁰

Menurut Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani, *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.

Namun demikian, terdapat satu masalah penting yang harus diselesaikan.

Dewa Lastre mengungkapkan hal tersebut kepada peneliti sebagaimana berikut:

“Di sisi lain, dalam tradisi Hindu, agama hanya menjadi urusan kasta Brahma. Kasta ksatria dan Sudra tidak dianggap tidak mengerti soal agama. Agama hanya dipahami kasta Brahma yang dianggap memiliki otoritas untuk membuka kitab suci. Di Hindu ada Bhiksu, sayangnya agama hanya untuk dia. Agama tidak boleh diajarkan kepada orang yang tidak se kasta”.²⁰¹

Menurut Lastre dalam agama Hindu dikenal istilah kasta, yaitu tingkatan sosial keagamaan meliputi Brahma, Ksatria dan Sudra. Kasta tersebut bersifat tertutup sehingga tidak mungkin terjadi mobilitas sosial. Kasta Brahma

²⁰⁰ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

²⁰¹ Dewa Lastre, *wawancara*, 01 Desember 2018.

merupakan yang tertinggi dalam strata sosial masyarakat Hindu di Bali. Mereka memiliki keistimewaan dalam hal mengajarkan dan memahami ajaran-ajaran agama Hindu. Mereka memiliki otoritas untuk membuka kitab suci dan memberikan penafsiran terhadapnya atas gejala sosial umat Hindu. Dalam tradisi Hindu, Bhiksu merupakan sosok yang memiliki otoritas keagamaan.

Di samping itu, kearifan lokal Bali mengenal istilah *karmapala* (baca: karmapale). Ajaran tersebut menekankan adanya pembalasan terhadap sesuatu yang dilakukan, baik atau buruk. Apabila seseorang berbuat baik, maka dia akan mendapatkan balasan berupa kebaikan. Demikian pula sebaliknya, apabila seseorang melakukan keburukan dia akan mendapatkan balasan setimpal. Ungkapan tersebut sesuai dengan penjelasan 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”²⁰².

Ajaran karmapala begitu membekas di hati masyarakat Bali terdahulu. Mereka tidak melakukan hal-hal yang buruk karena yakin dengan ajaran karmapala. Wujud dari diterapkannya ajaran karmapala adanya rasa aman di tengah-tengah masyarakat. Dulu Bali dikenal sebagai tempat yang aman, damai dan sentosa. Orang-orang yang pernah ke Bali menceritakan tentang rasa aman yang mereka rasakan. Kondisi tersebut sampai di mancanegara. Para turis

²⁰² KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

berdatangan ke Pulau Dewata tersebut bukan semata-mata keindahan alam, namun juga sikap masyarakatnya yang ramah dan mulia.

Ungkapan tentang karmapala sesuai dengan ajaran Islam tentang evaluasi diri. Hal ini sesuai dengan penjelasan berikut:

“Dalam Islam kita lihat, Rasulullah berkontemplasi di Gua Hira, sebelum menerima wahyu. Beliau hampir setahun sekali selama satu bulan kontemplasi di sana. Beliau membaca diri untuk memahami diri yang sejati. Nah, di Hindu ada ajaran bertapa untuk merenungi kehidupan. Rasul mengajarkan untuk *hasibu qabla an tuhasabu*. Kontemplasi untuk merenungi apakah ibadah kita, cara bergaul kita dan kata-kata kita telah mengandung kebenaran”.²⁰³

4. Upaya Preventif Kurikulum Toleransi

Pemaparan data oleh Pengasuh di atas merupakan titik temu antara Islam dan Hindu. Hal-hal baik yang diajarkan oleh Islam ditemukan juga landasan religiusnya dalam agama Hindu. Titik temu Islam dan Hindu menjadi modal dasar bagi pondok pesantren di Bali untuk berkembang dan maju. Kedatangan Islam di Bali tidak diterima sebagai sesuatu yang asing, namun mencerminkan kearifan lokal menguatkan pembiasaan yang selama ini telah dipraktikkan oleh masyarakat. Ajaran Islam tentang salam, muhasabah, sadaqah dan kerja keras dipahami dan diterima oleh masyarakat di Bali. Dengan demikian Islam tersebar di Bali dengan cara aman, damai dan penuh toleransi.

Sikap dan perilaku toleran diajarkan oleh Pondok Pesantren Bali Bina Insani melalui kurikulum toleran. Kiai mengajarkan kitab kuning dengan

²⁰³ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

menggunakan bahasa Bali. Hal ini sebagaimana data yang disampaikan kepada peneliti sebagaimana berikut:

“Toleransi terintegrasi ke kurikulum dalam kajian kitab kuning dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler. Saya sendiri mengajarkan kitab *Ta’lim al-Muta’allim* karya Az-Zarnuji dan *Tarhib wa Targhib*. Pembelajaran kedua kitab tersebut dilakukan dengan sistem terjemah sebagaimana kita lihat di pesantren-pesantren di Jawa ke dalam bahasa Bali. Sasarannya agar santri mengerti bahasa dan menguasai budaya Bali dan dipraktikkan”²⁰⁴.

Dengan demikian, pondok pesantren ini menerapkan toleransi ke dalam sistem kurikulumnya. Kurikulum merupakan ruh dalam membina santri memiliki perangai yang baik sehingga menghormati dan menghargai perbedaan. Sikap dan perilaku toleran telah mentradisi dan menyatu menjadi paradigma pendidikan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

Materi-materi yang diajarkan di Pondok Pesantren Bali Bina Insani berbasis kitab kuning dan dikonversi menjadi pengetahuan dan praktik keagamaan dalam kehidupan sehari-hari.²⁰⁵ Para santri diarahkan untuk memiliki sikap hormat terhadap sesama tanpa membeda-bedakan suku, agama, ras dan adat-istiadat. Hal itu sesuai dengan inti ajaran Islam sebagai rahmat bagi sekalian alam. Islam adalah agama universal yang mengajarkan tentang penghormatan terhadap kemanusiaan.

C. Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat

Subbab resolusi konflik pesantren dengan masyarakat mengetengahkan data tentang inisiatif kiai dan penerapan nilai-nilai toleran pondok pesantren. Perspektif

²⁰⁴ KH. Ketut Imaduddin Djamal, wawancara.

²⁰⁵ *Observasi*, 01 Desember 2018.

para informan menyatakan pentingnya implementasi nilai-nilai Islam *rahmatan lil alamin* dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Perdamaian menjadi dasar untuk merajut persatuan dan kesatuan bangsa. Nilai-nilai Islam berpihak kepada kebersamaan yang merupakan dasar pembangunan materiil maupun spiritual.

1. Inisiatif Kiai Dalam Menawarkan Resolusi Konflik

Selain beberapa capaian tersebut, pesantren mengalami kendala-kendala meliputi beberapa aspek. Kendala mencakup internal dan eksternal. Sehubungan dengan kendala tersebut KH. Amar Ma'ruf menyatakan:

“Sejauh ini tantangan yang kami hadapi yang pertama adalah masalah paradigma tentang pesantren, karena pandangan masyarakat yang ada di Bali berbeda dengan pesantren yang ada di luar Bali, dengan adanya paradigma tersebut kami disini merasa lebih berat, salah satu yang memberatkan adalah ketika mencari dana. Proses pencarian dana tersebut sangatlah terbatas dan mayoritas umat Muslim saja yang mau memberikan dana”.²⁰⁶

Kendala tersebut menunjukkan adanya gap antara pesantren dengan masyarakat di masa-masa awal berdiri. Kendala tersebut dihadapi pesantren dengan upaya-upaya preventif dan kuratif.

Kendala berikutnya adalah sumber daya manusia. Keberadaan pengurus yang mumpuni menjadi salah satu kebutuhan yang tidak bisa dipungkiri. Dalam hal ini dikatakan oleh kiai:

“Masalah yang kedua yang kita hadapi adalah menyangkut kurangnya SDM. Pesantren kami ini berkembangnya lebih pesat sedangkan SDM yang kita

²⁰⁶ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Juni 2017.

miliki terbilang sangatlah lambat. Ekonomi masyarakat di sini juga dibawah rata, sehingga pengabdian mereka terhadap pesantren tidak maksimal”.²⁰⁷

Kesiapan SDM berhubungan erat dengan *marketing* pesantren. Nilai jual pesantren tergantung kepada orang-orang di dalamnya.

“Yang ketiga, nilai jual pesantren kami sangat jauh berbeda dengan pesantren yang ada di luar pulau Bali. Sebenarnya ini adalah sebuah tantangan dari umat Muslim itu sendiri, mereka berpikir bahwa pendidikan pesantren yang ada di Jawa lebih layak daripada pesantren yang ada di sini”.²⁰⁸

Tiga kendala tersebut membutuhkan manajemen yang mengadopsi kultur pesantren dan masyarakat di Bali.

Pandangan masyarakat tersebut dibenarkan oleh Syamsul yang menjelaskan:

“...kami harus berjuang keras dalam memperoleh dana pengembangan pondok. Jika dibandingkan dengan pembangunan dan pembinaan pura-pura jumlahnya sangat *jomplang*. Bisa dikatakan bahwa situasi tersebut menggambarkan ketimpangan yang disengaja oleh sistem. Sikap semacam ini harus dikikis karena bertentangan dengan nilai keadilan yang menjadi sila kelima Pancasila”.²⁰⁹

Dalam perkembangannya, pendidikan Islam sering mendapat perlakuan yang kurang menyenangkan sebagai akibat dari adanya kesalah-pahaman.

Faktanya terjadi beberapa kali konflik masyarakat sekitar dengan pondok pesantren. Pada tanggal 15 Oktober 1982, kompleks pesantren dilempar batu oleh

²⁰⁷ Ustadz Agus, *wawancara*.

²⁰⁸ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

²⁰⁹ Syamsul (salah seorang perangkat desa (BPD) yang merupakan pemeluk Islam taat), *wawancara* 05 Februari 2017. Dia adalah alumni pesantren di Jawa Timur yang telah lama terlibat dalam penyebaran Islam di Bali.

orang tak dikenal ketika melantunkan azan shalat maghrib.²¹⁰ Pelaku dikejar oleh beberapa pengurus namun tidak tertangkap karena mengendarai sepeda motor, sementara pengurus mengejar dengan berlari. Namun demikian, konflik tersebut tidak berlanjut.

Secara signifikan terkait konflik antar umat Muslim dan non-Muslim tidak ada yang ada hanyalah salah paham itu sempat terjadi. Salah satu konflik tersebut pada saat itu adalah menjelang perayaan Nyepi, sepuluh tahun yang lalu ketika itu umat Hindu akan membuat semacam *ogoh-ogoh* dalam proses pembuatan *ogoh-ogoh* memerlukan bahan, untuk pengadaan bahan tersebut mereka harus memesan setelah memesan bahan pembuatan *ogoh-ogoh* sang pemilik toko salah mengirimkan bahan. KH. Amar Ma'ruf menceritakan kejadiannya:

“Barang/bahan tersebut bukannya dikirim ke alamat orang Hindu tersebut, tapi dikirim ke pesantren kami dari kejadian tersebut umat hindu tersinggung dan menganggap kami sengaja melakukan tersebut agar proses pembuatan *ogoh-ogoh* terganggu. Namun setelah kita menjelaskan bahkan kami juga mengatakan bahwa kami murni tidak tahu-menahu dengan hal tersebut mereka mau menerima alasan kami dan kemudian perselisihan itu teratasi”.²¹¹

Jelas sekali bahwa peristiwa konflik antara Pondok Pesantren Istiqlal dengan masyarakat Hindu dipicu oleh kesalah-pahaman. Kejadian tersebut terjadi pada saat pembuatan media upacara hari besar umat Hindu. Kekhusuan upacara yang seharusnya diperoleh umat Hindu terganggu oleh adanya peristiwa salah kirim bahan pembuatan *ogoh-ogoh*. Kesalahan pribadi tersebut berdampak pada

²¹⁰ Ustadz Agus, *wawancara*, 12 Desember 2017.

²¹¹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Juni 2017.

dosa kolektif yang dibebankan kepada pondok pesantren. Padahal, pengurus pondok pesantren tidak tahu kiriman barang tersebut datang dari mana. Kesalahan tersebut memicu terjadinya konflik antara kedua belah pihak.

Konflik memang tidak bisa dihindari dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Otoritas Kementerian Agama Provinsi Bali mengakui adanya konflik yang terjadi dalam skala tertentu. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Arjiman:

“Kehidupan umat beragama di Bali kondusif. Secara umum tidak ada konflik. Terdapat kiat-kiat yang dilakukan oleh Kementerian Agama di Bali yaitu 1) saling menghargai, saat pelaksanaan hari raya Nyepi. Umat Muslim tidak ikut ibadah Nyepi namun menghargai sehingga tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, 2) saat bulan puasa, umat Hindu-Budha tidak *makan-makan* di depan kita (umat Muslim), 3) mewarnai kebijakan lokal, yaitu memakai baju koko ketika hari kamis dan umat Hindu Budha menggunakan pakaian adat, 4) tidak larut dengan ajaran agama lainnya”.²¹²

Dikatakan bahwa kehidupan masyarakat Bali dalam situasi yang kondusif. Namun demikian, diakui adanya konflik sehingga Kementerian Agama Provinsi Bali melakukan program pencegahan dan penanganan konflik, yaitu adanya sikap saling menghormati dalam kehidupan antar umat beragama.

Dalam konteks pondok pesantren, Kementerian Agama melihat adanya efek konflik dalam eskalasi peristiwa di Bali terhadap Pondok Pesantren.

“Ada efek konflik di Bali terhadap pesantren. Secara umum tidak ada efek. Hanya saja terjadi pergeseran kecil setelah terjadinya peristiwa Bom Bali I, II dan III. Pergeseran tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap maupun perilaku mereka terhadap pondok pesantren. Secara psikologis kita yang

²¹² KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

hidup dan mencari nafkah di Bali mengalami kerepotan. Karenanya kita dianjurkan bermuamalah dengan baik”.²¹³

Otoritas Kementerian Agama Provinsi Bali mengakui adanya efek domino dari konflik horizontal yang terjadi di Bali, terutama peristiwa besar seperti Bom Bali I, II dan III yang menyita perhatian dunia. Pondok pesantren mengalami gesekan dengan lingkungan sebagai akibat dari adanya persepsi tentang pelaku bom yang ditengara beragama Islam. Mereka membuat kesimpulan menyeluruh bahwa setiap umat Islam memiliki potensi untuk melakukan tindakan terorisme. Pemahaman tersebut memicu terjadinya kesalahpahaman hingga pada permasalahan yang sepele sekalipun.

Salah paham bisa membawa seseorang pada pemikiran negatif. Pemikiran negatif memengaruhi sikap yang positif menjadi negatif. Sikap negatif mengubah perilaku seseorang menjadi negatif terhadap yang lain. Ada efek samping dari kejadian beberapa tahun silam yang membekas hingga saat ini. Umat Hindu memiliki pandangan sinis terhadap Muslim. Terkait hal ini, Arjiman menyatakan:

“Umat Hindu agak sinis terhadap umat Islam karena pelaku Bom Bali I, II dan III adalah Muslim. Mereka mengira semua Muslim adalah teroris. Terdapat pandangan bahwa Islam sama dengan teroris. Ada beberapa ketegangan akibat adanya salah paham dari oknum. Kesalahpahaman ini meluas hingga menasar pada pondok pesantren yang ada di Bali. Ini harus diantisipasi dengan baik oleh semua pihak”.²¹⁴

²¹³ Arjiman, wawancara, Kantor Kemenag Provinsi Bali, 03/11/2018.

²¹⁴ Arjiman, wawancara.

Beberapa peristiwa di atas memunculkan pandangan sumir terhadap pesantren. Beberapa kalangan memandang pesantren sebagai sarang teroris.²¹⁵ Mereka memiliki pemahaman yang kurang tepat terhadap pesantren yang dianggap anti toleran dan anti globalisasi. Selain itu, terdapat beberapa pesantren *nonmainstream* yang terkesan tertutup dan tidak beradaptasi dengan budaya lokal. Mereka dianggap memiliki pemahaman Islam yang kaku dan memandang sesuatu yang berbeda dengan mereka sebagai *bid'ah*²¹⁶ bahkan kafir.

Pondok Pesantren Istiqlal tentu mengalami perkembangan kendati tidak sama dengan dengan perkembangan pondok pesantren di Jawa. Terdapat tantangan internal dan eksternal yang dihad dan menjadi dinamika tersendiri dalam perkembangan Pondok Pesantren Istiqlal dalam kaitannya dengan eskalasi konflik.

Konflik tidak bisa dihindari dalam kehidupan masyarakat. Perselisihan, pertengkaran, perkelahian mewarnai kehidupan warga masyarakat di Bali, yakni Buleleng dan Tabanan. Perselisihan yang terjadi berskala individu, kelompok maupun masyarakat. Kadangkala, konflik dibungkus dengan SARA. Apabila telah membawa unsur SARA, eskalasi konflik dapat meningkat tajam dan berskala luas.

²¹⁵ Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), xii.

²¹⁶ Bid'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.

Pondok Pesantren Bali Bina Insani juga mengalami konflik. Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani mengakui bahwa konflik juga terjadi dalam kehidupan berorganisasi, bahkan organisasi sosial keagamaan. Adanya konflik mendalam antara pondok pesantren dengan masyarakat sekitar, meskipun hal itu tidak pernah diajarkan oleh masing-masing agama yang mereka anut Hal tersebut dipaparkan oleh KH. Ketut Imaduddin Djamal berikut:

“Apakah pernah terjadi konflik? Pasti ada, bahkan kadang-kadang keras. Konflik terjadi di mana-mana. Di dalam Islam, ormas NU-Muhammadiyah dan lain-lain. Itu adalah etape suatu perjalanan sejarah. Islam Nusantara mengakomodir Hindu-Budha yang dikemas dengan ajaran Islam. Seperti kata gapura terambil dari bahasa arab *Ghafara* yang berarti mengampuni. Kemasannya dengan menjalankan ajaran Islam dengan sebaik-baiknya”²¹⁷

Konflik yang terjadi antara pondok pesantren Bali Bina Insani dengan masyarakat mengambil bentuk dalam kehidupan sehari-hari. Benturannya seringkali keras, bahkan menimbulkan adanya korban fisik hingga meninggal dunia. KH. Ketut Imaduddin Djamal mengatakan bahwa konflik juga tidak hanya terjadi di Pondok Pesantren Bali Bina Insani, akan tetapi di mana-mana: di desa-desa, kecamatan, dan kabupaten.

Dua kegiatan tersebut kurang mendapatkan respons 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 Djalum, pandangan tersebut tidak memiliki

²¹⁷ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara* 16 Oktober 2018.

alasan kuat karena dilaksanakan di perkampungan Muslim dan tidak mengganggu pemeluk agama lainnya.

Namun demikian, oknum masyarakat menyelenggarakan kegiatan tandingan. Mereka menyelenggarakan kegiatan pesta makan babi internasional. Kegiatan tersebut dilaksanakan di komunitas Muslim Bedugul. Pihak Muslim tidak memperlakukan kegiatan tersebut karena memang tidak mengganggu. Namun demikian, kegiatan makan babi internasional menyumbulkan reaksi terhadap dua kegiatan yang dilaksanakan di Tabanan dan Bedugul sebagaimana data di atas.

Realitas itu mengungkap adanya konflik terselubung masyarakat dengan pondok pesantren. Mereka mencurigai pondok pesantren melindungi para pencuri yang ambil barang-barang berharga milik warga sekitar pondok pesantren. Para *pecalang* kerap masuk ke Pondok Pesantren Bali Bina Insani ketika terjadi kasus pencurian oleh maling. Mereka mencurigai adanya pencuri di pondok pesantren. Peristiwa tersebut tergolong aneh dan tanpa alasan karena tidak mungkin pondok pesantren mengajarkan santri mencuri, apalagi melindungi maling di pondok pesantren. Setelah mendapatkan penjelasan yang memadai para *pecalang* tersebut pergi tanpa permisi.

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.²¹⁸ 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 dengan beragam pendekatan, salah satunya melalui pendidikan pesantren.²¹⁹

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. Simbol-simbol komunikasi kiai adalah menyelipkan nama-nama khas Bali dalam sebutan ke-kiai-annya. Misalnya, Kiai Wayan Syahiruddin (Pengasuh Pesantren Sunan Ampel), Kiai Ketut Imaduddin Djamal, I Wayan Syamsul Bahri (2017-2018) menjadi Kepala Kantor Wilayah Kementerian Provinsi Jawa Timur. Pilihan nama-nama marga Bali tersebut merupakan simbol komunikasi verbal yang dilakukan kiai dalam rangka perpaduan budaya Islam dan Bali.

Ajaran Islam memuat tentang nilai-nilai yang sepadan dengan resolusi konflik, yakni perdamaian. Ditinjau dari makna harfiahnya, *Islam* sendiri bermakna damai dan kedamaian. Ajaran Islam diturunkan kepada manusia di bumi untuk menghadirkan kedamaian dan bersosial.

Nilai-nilai tersebut menjadi penyangga nilai kemanusiaan. Ayat-ayat Al-Qur'an banyak berbicara tentang perlunya menjaga kerukunan antar umat

²¹⁸ Bali Pos, *Perkembangan Islam di Bali* edisi 10 April 2015.

²¹⁹ Abdurrahman Mas'ud, "*Sejarah Budaya Pesantren*" dalam Ismail Sm (Eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 273.

beragama. Islam sangat menganjurkan agar Muslim memiliki sikap menghargai dan melindungi pemeluk agama lainnya. Inilah yang dikemukakan oleh Ketua MUI Buleleng²²⁰:

“Terdapat banyak ayat dalam hal kedamaian Islam untuk dunia, seperti termuat dalam QS. an-Nahl ayat 125 dan al-Ankabut 46 seruan dan mengajak dengan cara bijaksana. An-Nisa ayat 35 dan 128 tentang penyelesaian konflik. An-Nisa ayat 19 dan al-Baqarah ayat 216 tentang toleransi”. Ayat-ayat tersebut dapat menjadi pemandu kehidupan bersosial di Bali.²²¹

Sekedar contoh, ada sejumlah program yang dilakukan oleh Camat Gerokgak yang melaksanakan pertemuan antarumat beragama yang dihadiri oleh DPRD, Kepala KUA, Ketua MUI, dan tokoh Muslim Bali, sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.3
Kebersamaan antar umat beragama di Buleleng Bali²²²



²²⁰ KH. Abdurrahman (Ketua MUI Buleleng), *Observasi*, 01 Juni 2018.

²²¹ KH. Amar Ma'ruf, wawancara.

²²² Observasi, 14 Juni 2018 di Kecamatan Gerokgak

Gambar tersebut menceritakan tentang adanya pertemuan antar tokoh umat beragama untuk mencapai kerukunan bersama. Kegiatan tersebut diinisiasi oleh otoritas Kecamatan Gerokgak secara rutin. Pertemuan tersebut merupakan ajang silaturahmi antar tokoh agama-agama di Bali. Mereka mendiskusikan beberapa masalah yang berkembang pada bulan-bulan tersebut dan mencari titik temu. Mereka mengambil keputusan untuk menentukan solusi yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Penyelesaian masalah dilakukan secara damai dengan memegang nilai-nilai toleransi antar umat beragama. Pertemuan tersebut dilaksanakan secara informal dan memberikan kesempatan yang sama dalam hal pengambilan keputusan.

Secara praktis dirumuskan trilogi kerukunan umat beragama yang mencakup: intern umat beragama, eksternal umat beragama dan dengan pemerintah. Upaya memperkyat kerukunan itu diartikulasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang memiliki arti penting dalam menciptakan suasana damai dan kondusif bagi warga Bali. Hal ini disampaikan oleh KH. Abdurrahman:

“Islam mengajarkan perlunya trilogi kerukunan, yaitu menjaga kerukunan antar umat seagama, menjaga kerukunan antara beragama, menjaga kerukunan umat beragama dengan pemerintah. Menumbuh-kembangkan sikap tolong menolong dalam kehidupan bermasyarakat. Membangun kehidupan saling membantu antar sesama. Dan menjaga kerukunan dan saling menghormati antar umat beragama”.²²³

Keamanan menjadi prasyarat adanya rasa damai yang dibutuhkan oleh Bali sebagai daerah wisata. Para pengunjung datang ke Bali untuk mencari

²²³ KH. Abdurrahman, *wawancara* 05 Juni 2018.

ketenangan sehingga merasa nyaman berada di Bali. Adanya konflik dan kekerasan dapat merusak citra Bali sebagai kawasan wisata yang indah dan damai. Perasaan damai dan kondusif menjadi tanggungjawab semua kalangan yang mencintai Bali sebagai bagian dari Indonesia dan dunia.

Sejatinya tidak ada perbedaan ajaran agama-agama mengenai kekerasan. Mereka menolak kekerasan dan konflik yang merusak citra agama dan kemanusiaan. Sehubungan dengan terciptanya rasa damai di Bali oleh kalangan Muslim, Ketua MUI Bali mengatakan:

“Konsep Islam dalam menjaga kerukunan meliputi empat hal yaitu *ta’aruf* (saling mengenal), *ta’alum* (saling mengetahui), *ta’awun* (saling membantu) dan saling memperkokoh. Empat ajaran ini terus kita sosialisasikan kepada internal umat Islam. Empat hal tersebut dapat menjaga kerukunan dalam perbedaan. Memang, sama sekali tidak ada perintah agama untuk menyakiti manusia, apalagi manusia yang mengamalkan ajaran agamanya”²²⁴

Ajaran agama Islam tentang kerukunan bukan hanya konsepsi, namun kedua pondok pesantren selalu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari seperti shalat malam dan juga pengamalan amalan-amalan dalam kehidupan sehari-hari seperti pembacaan *Ratib al-Haddad*, *Hizb al-Nasr*, *istighasah* bersama yang mana amalan ini untuk mencegah, menaklukan dan melunakan pihak luar yang akan menyerang pondok pesantren. Untuk tujuan itu, pondok pesantren di Bali telah berusaha menciptakan terjadinya kedamaian dengan cara saling memahami satu dengan yang lain. Mereka meyakini ajaran agamanya bahwa Islam datang untuk

²²⁴ KH. Abdurrahman, *wawancara*.

menghadirkan kedamaian melalui kasih sayang. Kesalah-pahaman telah mendahului prasangka baik sehingga konflik tidak bisa dihindarkan.

Agama Hindu juga 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.

Gambar 4.4
Akulturasi Budaya masyarakat Muslim-Hindu di Bali²²⁵



²²⁵ Observasi, 15 Oktober 2018 di Pegayaman

Gambar di atas adalah 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.

2. Penerapan Nilai-nilai Islam dan Speritualitas

Data tentang penerapan nilai-nilai Islam menggambarkan tentang spiritualitas kiai. Hal tersebut menjadi dasar pondok pesantren toleran dan kepemimpinan kiai di dalamnya.

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 :

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

Berdasarkan hadits di atas, pondok pesantren di Bali mengalami perkembangan secara nilai maupun cara hidup yang khas dan berbeda dengan pola-pola pesantren di Jawa bahwa kiai sebagai agen perdamaian, membuka akses, membangun jejaring dan spiritualitas. Distingsi pesantren di Bali menyembulkan ketertarikan tersendiri dalam kaitannya dengan konflik horizontal.

a. Nilai Islam di Pondok Pesantren Istiqlal

Kiai menyadari bahwa pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara pemerintah, pesantren dan masyarakat. Tanpa dukungan masyarakat, pendidikan tidak akan berhasil dengan maksimal.²²⁶ 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 di luar bukan perintah agama. Bagaimanapun, agama tidak mengajarkan kekerasan dalam bentuk apapun.

Gambar 4.5
Menyanyikan Indonesia raya Setiap Ada Acara²²⁷



²²⁶ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Juni 2017.

²²⁷ Observasi, 08 April 2019 di Desa Pemuteran

Pondok Pesantren Istiqlal dikelola dengan melibatkan guru-guru Hindu. Dari penelusuran peneliti didapatkan data delapan orang guru Hindu mengajar di Istiqlal.²²⁸ Data tersebut menunjukkan adanya manajemen kiai terhadap umat non-Muslim dalam menyampaikan pengetahuan terhadap peserta didik. Kiai menyadari bahwa tugas memberikan pengetahuan tidak terbatas oleh sekat-sekat SARA. Kesadaran tersebut telah menghadirkan adanya kepedulian dari pihak luar pesantren untuk bekerja sama, bahu-membahu mengembangkan pendidikan pesantren.

Terkait dengan keberadaan pesantren di Bali, Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal mengatakan:

“Sejak masih *nyantri*, saya memiliki obsesi besar untuk menyebarkan ilmu-ilmu keislaman untuk membangun masyarakat Muslim di Bali. Saya menyadari dengan sangat bahwa masyarakat dan pesantren merupakan satu kesatuan. Untuk itu, saya mengetahui dan mengenal dengan baik tentang Bali. Hal tersebut penting untuk dilakukan penguatan. Kita jangan menjadi orang asing di negeri sendiri.”²²⁹

Konsep Islam sebagai agama damai telah dipahami dan dipegang erat oleh pengelola pondok pesantren di Bali. Hal ini menjadi sumbu pesantren dalam memancarkan kedamaian dan perdamaian bagi sesama umat beragama, antar umat beragama dan antara sesama manusia tanpa membeda-bedakan SARA. Hal ini didukung oleh kalangan pesantren. Pengurus Pondok Pesantren Istiqlal menyelenggarakan kegiatan sosial berupa penyembelihan

²²⁸ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Juni 2017.

²²⁹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 10 Desember 2017.

hewan dan pembagian daging qurban kepada warga sekita. Pengasuh mengatakan:

“Istiqlal menyelenggarakan kegiatan Qurban setiap tahun. Kami mengumpulkan dana untuk melaksanakan ibadah kurban. Daging qurban diberikan kepada masyarakat sekitar pesantren. Baik Muslim maupun Hindu dan Budha. *Al-hamdulillah* mereka mau menerima qurban tersebut dengan senang hati. Kami sendiri yang mengantarkan”.²³⁰

Penjelasan di atas dapat dipahami sebagai konstruksi kiai terhadap resolusi konflik. Kiai mengetengahkan Islam sebagai perekat hubungan sosial di Bali. *World view* kiai terhadap resolusi konflik pondok pesantren dengan masyarakat adalah perdamaian. Islam hadir untuk mewujudkan kedamaian di bumi. Hal ini membutuhkan pemahaman yang baik dan menyeluruh terhadap esensi ajaran agama Islam dalam kaitannya dengan budaya lokal. Pondok pesantren ada dan berkembang di tengah-tengah masyarakat semata-mata untuk mengejawantahkan hakikat ajarannya tentang hidup yang damai.

Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal melanjutkan tentang pemaparan kehidupan kedamaian di Kelungkung sebagai berikut:

“Di Kelungkung ketika perayaan agama Islam, Muslim memakai pakaian Hindu. Di sini saya melihat adanya praktik akulturasi budaya. Bagi orang Islam tidak ada persoalan. Itu justru diajarkan oleh orang Islam dalam QS al-Kafirun. Toleransi terjadi dalam bidang sosial-kemasyarakatan, bukan dalam bidang aqidah maupun *ubudiyah*. Dalam bidang aqidah dan *ubudiyah* (ibadah) tidak ada toleransi”.²³¹

²³⁰ Ghazali (Ketua KUA Gerokgak), *wawancara*, di kediamannya, 22 Agustus 2018.

²³¹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 10 Desember 2018.

Ketika umat Muslim memakai baju dengan corak masyarakat Hindu pada saat peringatan perayaan hari-hari besar agama Islam, maka itu mengindikasikan terjadinya akulturasi budaya Islam dengan budaya Hindu. Akultasi ini tentu memiliki batasan yang jelas, yakni tidak menyangkut persoalan akidah dan ibadah. Toleransi dilaksanakan senyampang menyangkut seni, budaya dan sosial kemasyarakatan. Hal ini menjadi acuan hidup kiai sebagaimana termuat dalam Al-Qur'an dan praktik kehidupan toleran sebagaimana dilaksanakan dan dicontohkan oleh Rasulullah SAW.

KH. Amar Ma'ruf memberikan deskripsi dan batasan mengenai aspek toleransi kehidupan masyarakat Muslim di Bali sebagai berikut:

“...dalam pandangan saya, kehidupan kita dalam bermasyarakat di Bali lebih banyak menyangkut aspek *muamalah*-nya dibandingkan persoalan ibadah dan aqidah, sehingga toleransi sangat dibutuhkan. Praktik peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW di daerah Patas adalah contoh adanya sikap *tasamuh* yang dikemas dalam kebudayaan. Hal ini sangat penting untuk ditonjolkan dalam kehidupan beragama kita sebagai bangsa.”²³²

Berdasarkan paparan di atas menjadi jelas bahwa toleransi dalam kehidupan bermasyarakat memiliki arti yang penting dalam kerangka kehidupan berbangsa dan bernegara. Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal memberikan batasan yang jelas mengenai cakupan toleransi dalam kehidupan antar umat beragama. Titik tekan aplikasi kehidupan yang toleran adalah sosial kemasyarakatan dan seni budaya. Toleransi tidak berlaku dalam hal *aqidah* (keyakinan ketuhanan) dan ibadah. Hal-hal yang menyangkut

²³² KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 10 Desember 2018

keimanan dan ibadah *mahdah* tidak boleh dicampur aduk. Keduanya harus asli, sebagaimana ajaran Islam ahlussunnah wa aljamaah.

KH. Amar Ma'ruf menjelaskan:

“Permasalahan yang dia hadapi dapat menjadi runyam apabila dimasuki kepentingan politik praktis. Misalkan soal dukung mendukung untuk mendongkrak elektabilitas. Perbedaan yang dikemas dengan politik harus direspon dengan kebaikan. Kita tidak perlu emosi, karena mereka menguji kesabaran kita. Mereka sering menuduh kita sebagai teroris. Bersholawat direspon secara negatif. Namun kita merespon dengan bahasa toleransi sehingga tidak ada persoalan”.²³³

Penjelasan kiai di atas menunjukkan bahwa masalah konflik juga disebabkan adanya kepentingan politik, baik lokal, maupun nasional. Permasalahann politik dapat mengakibatkan konflik ketika dikelola sedemikian rupa sehingga juga menyasar pondok pesantren.

Kondisi tersebut mendatangkan dilema, karena semuanya dapat disalah-artikan. Sebagaimana dikemukakan akibat adanya Bom Bali I, II dan III, pondok pesantren terkena imbasnya. Mereka mengira bahwa pondok pesantren memiliki kesamaan cara pandang, sikap dan perilaku sebagaimana teroris. Padahal, kekerasan atas nama agama bukan hanya dilakukan oleh oknum orang Islam, namun menimpa semua pemeluk agama di dunia terbukti dengan adanya isu fundamentalisme agama.

Kiai sebagai pemuka masyarakat merespons insiden-inseden konflik dan tuduhan kejam terhadap Islam dengan lapang dada. Kiai memiliki daya saring yang kuat dengan bertumpu pada ajaran Islam dan kearifan moralnya.

²³³ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 10 Desember 2018

Selain itu, kesamaan latar belakang sosial kemasyarakatan dan seni budaya memberikan pemahaman kepada kiai untuk memahami masalah secara utuh dan bijaksana.

Sehubungan dengan respons tersebut, KH. Amar Ma'ruf menyatakan sebagai berikut:

“Kita merespons dengan akhlak yang diajarkan oleh Rasulullah yang mengajarkan toleransi, hidup berdampingan dengan umat lainnya sebagaimana termuat dalam Piagam Madinah. 15 abad yang lalu Rasul telah mempraktikkan kehidupan yang toleran. Selain itu Rasul mengajarkan toleransi antara sesama umat manusia dan juga dengan alam. Ada hadits qudsi menyatakan *ar-rahimuna yarhamuhum Ar-Rahman* (para pengasih itu dikasihi oleh Yang Maha Kasih)”²³⁴

Perangai yang baik menjadi senjata utama kiai dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan konflik horizontal antara pondok pesantren dengan masyarakat. Kiai meyakini dengan sepenuh hati ajaran toleransi yang diajarkan oleh Islam dan dipraktikkan oleh Rasulullah SAW. Aspek ajaran toleransi Rasulullah SAW. mencakup keteraturan hidup antara sesama manusia serta kehidupan manusia dengan alam semesta. Mereka semua memerlukan kedamaian dalam mencapai tujuan hidupnya. Tidak satupun makhluk di dunia ini yang berkenan hidup dalam keadaan terganggu maupun mengganggu kehidupan lainnya.

KH. Amar Ma'ruf mengungkapkan hadits qudsi tentang pentingnya sikap dan rasa kasih sayang antara sesama. Seorang yang memberikan kasih sayang kepada kehidupan akan dianugerahi Kasih Sayang ilahi. Hidupnya

²³⁴ KH. Amamr Ma'ruf, *wawancara*.

dipenuhi dengan ketenteraman dan dijauhkan dari hal-hal yang jelek dan jahat. Menurut KH. Amar Ma'ruf kasih sayang dibutuhkan oleh sesama manusia dalam menghadirkan bayang-bayang surga di dunia sebagaimana telah dialami oleh Nabi Adam AS.

b. Nilai-nilai Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani

Pondok Pesantren Bali Insani mengedepankan prinsip toleransi. Mereka mengemukakan kesiapan tidak berbeda dalam perbedaan, sebagai wujud toleransi beragama, mengingat Pondok Pesantren Bali Bina Insani berada dalam milieu yang semua penduduk aslinya beragama Hindu. Pengembangan pondok untuk memisahkan asrama putra dan asrama putri dilakukan untuk menghindari hal-hal yang tidak dikehendaki, memberikan rasa aman pada orang tua dan untuk memudahkan manajemen.²³⁵

Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani KH. Ketut Imaduddin Djamal sebagaimana disampaikan kepada peneliti pada sesi wawancara di Kantor Pengadilan Agama Denpasar tentang kebijakan mengenakan pakaian adat Bali berikut:

“Hari Kamis semua Satker (satuan kerja) mengenakan pakaian adat Bali termasuk Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani yang menjabat sebagai Ketua Pengadilan Agama Kelas I Denpasar. Kebijakan tersebut digulirkan sejak satu tahun yang lalu. Sejak dua tahun yang lalu (2016) menjadi Ketua PA Kelas I Denpasar. Saya sangat mendukung kebijakan tersebut karena dapat merekatkan kehidupan warga antar pemeluk agama yang rukun dan damai”.²³⁶

²³⁵ Dari Aceh hingga Papua sudah pernah mengirimkan kadernya di Bali Bina Insani. Periode tahun pelajaran 2010-2011 ini adalah terdiri dari santri yang berasal dari Jawa Barat, Madura, Ujung Pandang, Flores, Kupang, Lombok Jawa Timur dan tentu saja seluruh wilayah pulau Bali.

²³⁶ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

Pandangan terhadap kebijakan tersebut menunjukkan bahwa Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani mendukung kegiatan yang menuju pada kehidupan masyarakat yang aman dan damai tanpa mempersoalkan bentuknya. Setiap hari Kamis, KH. Ketut Imaduddin Djamal mengenakan pakaian adat Bali, yaitu atasan berwarna putih dan batik khas Bali. Dia juga mengenakan kopiah khas Bali.²³⁷ Hal itu dilaksanakannya dengan penuh kerendahan hati dan tidak mempersoalkannya.

“Saya asli dari Bali, yaitu daerah Pegayaman yang saya kira paham betul tentang tentang makna-makna berbagai perbedaan. Perbedaan adalah keniscayaan. Tidak perlu dibesar-besarkan, namun harus dikemas dengan baik dan dipandang secara proporsional. Perbedaan adalah keniscayaan. Sebagaimana ayat Al-Qur’an al-Hujurat ayat 13. Ayat tersebut menyatakan bahwa perbedaan suku, agama, ras dan ada harus dicari titik temunya.”²³⁸

Apa yang disampaikan Pengasuh Bali Bina Insani menggambarkan bahwa kaum Muslim menampilkan kehidupan yang ramah, damai dan penuh toleransi. Hal tersebut karena mereka memiliki cara pandang tentang bagaimana menyikapi perbedaan secara arif. Menurutnya, perbedaan merupakan alamiah dan anugerah dari Allah SWT. Kehidupan masyarakat di nusantara adalah beragam dan penuh perbedaan, baik warna kulit, pemikiran, seni maupun budayanya. Semua itu dipandang sebagai kekayaan yang harus dirawat dan dikelola secara baik supaya menjadi energi bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang maju.

²³⁷ *Observasi*, 11 Oktober 2018 di Pengadilan Negeri Kelas I Denpasar.

²³⁸ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*, 11 Nopember 2018

Lebih lanjut, Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani menentengahkan tentang esensi kehidupan masyarakat yang toleran:

“Esensi toleransi adalah memandang perbedaan sebagai fakta, sehingga melahirkan harmoni. Menurut saya makna manusia adalah harmoni, kehangatan, kerukunan. Yang tidak mau harmonis bukan manusia. Dengan demikian, kalau dilihat dari sisi perbedaan maka tidak akan terjadi titik temu karena mengedepankan perbedaan tetapi persamaan sehingga menjadi perekat untuk terciptanya kehidupan yang rukun dan damai.”²³⁹

Paparan tersebut mengungkapkan dasar dari toleransi berdasarkan pandangan tentang manusia menurut Al-Qur’an. Dalam pandangan KH. Ketut Imaduddin Djamal, toleransi harus diteladankan dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat, bangsa dan negara.

Salah satu nilai yang diterapkan oleh Pondok Pesantren adalah *menyama braya*, yaitu kebersamaan dan persaudaraan. Kiai mempraktikkan nilai tersebut dalam kenyataan sebagai bentuk bimbingan secara langsung kepada masyarakat. KH. Ketut Imaduddin Djamal menyatakan:

“Contohnya hidup *menyama beraye* (Bali) bersaudara walaupun berbeda agama atau idologi itu terlalu banyak. Jadi, dalam Islam itu tidak hanya teoritis tapi juga praktis saya berikan ayatnya, saya berikan haditsnya dan saya berikan *atsar*-nya dan bekas-bekas jejak rasulullah SAW. di Mekah apalagi di Madinah. Dengan Piagam Madinah itu, sehingga para santri sangat paham tentang toleransi dan hidup menghargai agama lain. Itu bimbingan yang interes.”²⁴⁰

Menurutnya, perbedaan adalah hal yang tidak bisa dihindari. Kehidupan yang damai dan rukun dilatar-belakangi oleh pandangan tentang pentingnya memahami perbedaan. Dalam menyikapi keberagaman,

²³⁹ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

²⁴⁰ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

persamaan dan titik temu hendaknya dikedepankan dalam mencari solusi kehidupan sebagaimana dicontohkan oleh Pengasuh Bali Bina Insani. Persamaan itulah yang menjadi perekat kehidupan manusia yang memang secara fitrahnya berarti harmoni.

“Saya lahir dari masyarakat Bali yang menghargai perbedaan. Saya hidup di keluarga yang mempraktikkan toleransi. Di Singaraja 100% beragama Islam tetapi berangkat dari Bali. Orang Bali tidak bisa berbahasa Indonesia. Orang Islam yang Bali asli, dalam upacara-upacara tertentu memakai udheng (kopiak khas Bali). Masyarakat Pegayaman memakai pakaian adat dipakai dalam upacara-upacara seperti perayaan maulid nabi Muhammad SAW.”²⁴¹

Pemahaman untuk mewujudkan kehidupan masyarakat yang rukun dan damai juga dilatarbelakangi oleh tradisi masyarakat Pegayaman. Menurut KH. Ketut Imaduddin Djamal, masyarakat Singaraja menyukai hidup damai dan menghormati warga lain yang berbeda. Kondisi tersebut memberikan inspirasi kepada Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani dalam menjalankan roda pesantren.

Sikap toleran yang ditampilkan oleh masyarakat Muslim di Bali dapat dilihat pada pelaksanaan upacara-upacara keagamaan. Mereka mengenakan kopiak khas Bali dan pakaiannya secara lengkap.²⁴² Hal itu diterapkan secara turun temurun dan tidak terdapat permasalahan. Warga Muslim lebih melihat kepada esensi untuk menutup kepala sebagai wujud menghilangkan rasa congkak yang diakibatkan oleh pemikiran otak, sehingga harus ditutupi.

²⁴¹ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*, 11 Nopember 2018

²⁴² *Observasi*, 01 Desember 2017.

Di samping itu, masyarakat Bali juga menghormati tradisi Islam. Pada saat pelaksanaan peringatan maulid Nabi Muhammad SAW.,²⁴³ mereka juga ikut berpartisipasi. Mereka hadir dan memainkan alat-alat musik islami mengiringi pembacaan shalawat nabi. Hal itu bisa dipahami karena masyarakat Bali suka dengan nyanyian-nyanyian keagamaan. Dengan demikian, budaya dan ajaran agama memiliki titik temu dalam kemanusiaan.

Sehubungan dengan latar kehidupan toleran di Pondok Pesantren Bali Bina Insani, Pengasuh mengatakan:

“Fakta sebagaimana dijelaskan di atas, bila dilihat dari kaca mata perbedaan, itu adalah adat Hindu, tapi isinya adalah Islam. Suatu saat, Ibu saya datang ke Jakarta menghadiri acara pernikahan saudara. Ketika di Taxi, beliau ditanya oleh sopir, Ibu orang Bali? Ibu saya menjawab, saya orang Islam. Orang dulu melihat Bali sebagai umat Hindu sehingga ibu saya memberikan penegasan sebagai umat Muslim”.²⁴⁴

Ungakapan di atas mengindikasikan bahwa masyarakat Bali tidak satu warna. Terdapat beberapa agama yang hidup di Bali seperti Hindu, Islam, Budha, Kristen, Konghucu, dan juga Katolik. Semuanya memiliki kesamaan dalam hal hak karena memang dijamin dalam UUD 1945 pasal 29 ayat (1).²⁴⁵

Penegasan sebagaimana dilakukan oleh ibu KH. Ketut Imaduddin Djamal menandakan bahwa umat Islam di Bali memiliki sikap toleransi yang tinggi. Dan orang Bali memiliki rasa hormat terhadap agama Islam.

²⁴³ *Observasi*, 05 Desember 2017.

²⁴⁴ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*, 11 Nopember 2018

²⁴⁵ UUD 1945 pasal 29 ayat 1

Rasa saling hormat-menghormati ditunjukkan dengan adanya keterlibatan dan kepedulian terhadap momentum budaya yang ditunjukkan oleh Muslim di Bali. Mereka memperingati hari-hari besar Islam dengan menampilkan budaya-budaya lokal genius. Orang-orang Muslim mengenakan baju adat dalam perayaan maulid. Disisi lain, pemeluk agama Hindu ikut meramaikan kegiatan tersebut dengan menampilkan budaya mereka untuk meramaikan kegiatan maulid. Penampilan tersebut menunjukkan penghayatan terhadap nilai keagamaan.

Gambar 4.6

Masyarakat Bali pada peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW tahun 2018²⁴⁶



Gambar tersebut menunjukkan kepada pembaca bahwa kehidupan masyarakat di Bali berlangsung secara damai dan rukun. Mereka saling bahu membahu dan membantu kehidupan sosial kemasyarakatan. Mereka lebih mengedepankan persamaan di antara perbedaan yang ada.

²⁴⁶ Observasi, 05 Agustus 2018 di Pegayaman

Keberadaannya di tengah-tengah masyarakat Hindu yang taat melaksanakan ajaran-ajaran agama. Keberadaan pondok pesantren telah diterima dengan baik oleh masyarakat setempat karena beberapa faktor, di antaranya faktor kesejarahan, yang tidak pernah melahirkan konflik etnis dan agamis serta faktor toleransi (*tasamuh*), kebersamaan dan kesetaraan (*musawah*).²⁴⁷

Gambar 4.7

Pencerahan Ketua adat enaknya bersatu²⁴⁸



Kepemimpinan kiai memberikan solusi terhadap resolusi konflik di Bali. Adanya beberapa guru beragama Hindu yang mengajar di Pondok Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani menengahkan kehidupan yang harmonis di tengah perbedaan. Fakta tersebut mendapatkan apresiasi dari dalam dan luar negeri.

²⁴⁷ Pondok Pesantren Bali Bina Insani terletak di Desa Meliling Kecamatan Kerambitan Kabupaten Tabanan (11 km barat Kota Tabanan, ± 32 km dari kota Denpasar). Pondok Pesantren ini berdiri di areal seluas 5700m².

²⁴⁸ Observasi, 8 APRIL 2019, di Desa Adat PEMUTERAN

D. Matriks Data Penelitian

Setelah menguraikan data hasil wawancara, observasi dan studi dokumen penelitian, penulis menyampaikan matriks data penelitian meliputi tiga fokus penelitian sebagaimana dikemukakan pada Bab I. Matriks temuan data sebagaimana berikut:

Tabel 4.6
Matriks data penelitian

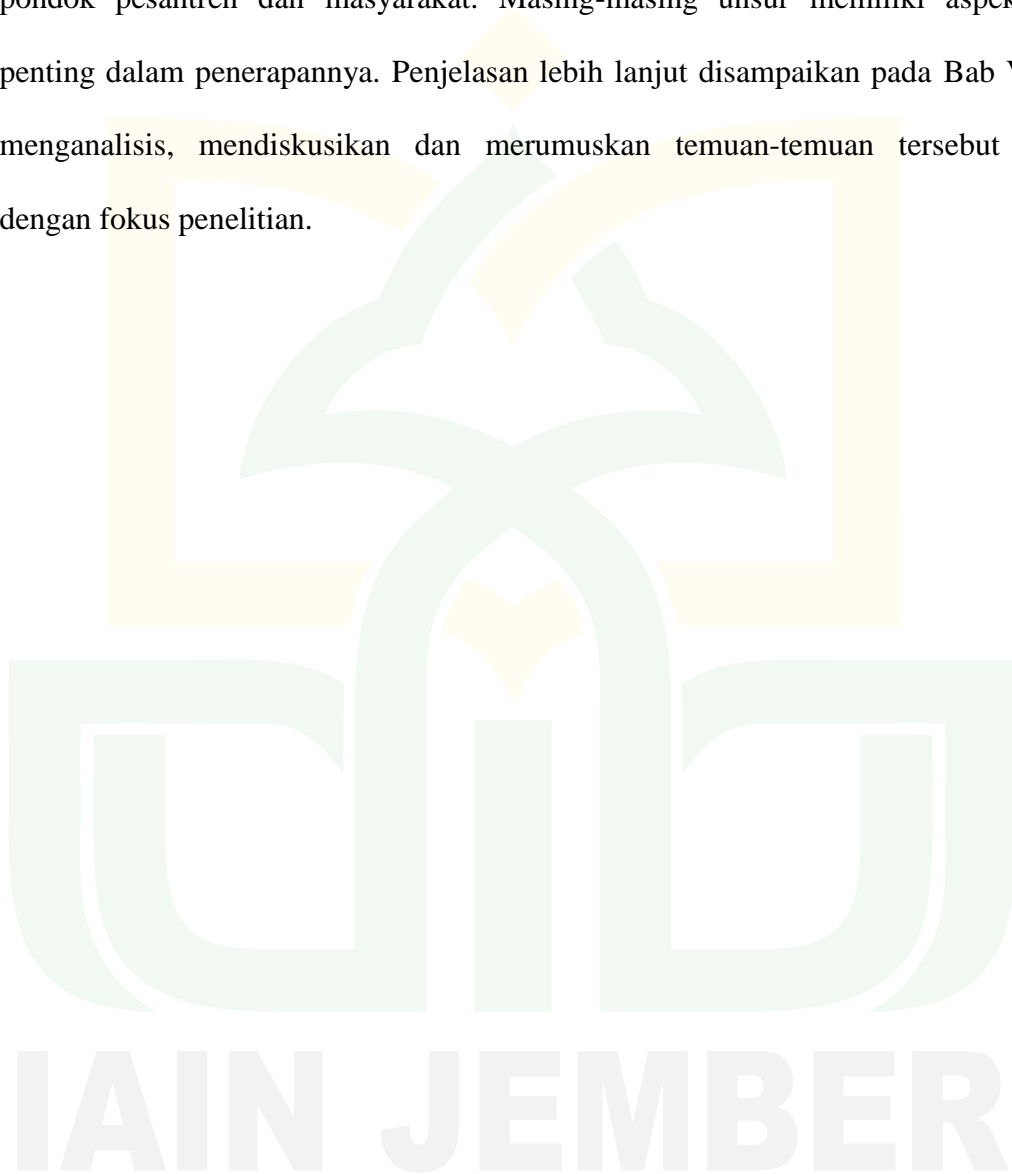
No	Fokus	Temuan	
		Ponpes Istiqlal	Ponpes Bali Bina Insani
1	Tindakan kiai dalam menangani konflik horizontal antara Muslim dan non-Muslim	<p>1. Bimbingan external (masyarakat Hindu) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bimbingan <i>Tat twam asi belas kasih dengan sesamanya.</i> 2. <i>Tri Hita Krana</i> tentang tiga jenis dalam hubungan sehari-hari (tuhan , sesama dan alam) 3. <i>Karmapala</i> tentang muhasabah dalam kehidupan 4. <i>Gejot shodaqoh</i> membagi rasa dengan tetangga. 5. <i>menyama braye</i> persaudaraan dalam masyarakat sesama tetangga muslim 6. membagi daging kurban dengan masyarakat hindu. 7. Membagi sarung kepada masyarakat hindu setiap bulan puasa. 8. Bazar pesantren antara pedagang Hindu dan muslim di pesantren. <p>2. Bimbingan internal (masyarakat Pesantren)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bimbingan sebagai 	<p>a. Bimbingan external (masyarakat Hindu) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bimbingan <i>Tat twam asi belas kasih dengan sesamanya.</i> 2. <i>Tri Hita Krana</i> tentang tiga jenis dalam hubungan sehari-hari (tuhan , sesama dan alam) 3. <i>Karmapala</i> tentang muhasabah dalam kehidupan 4. <i>Gejot shodaqoh</i> membagi rasa dengan tetangga. 5. <i>menyama braye</i> persaudaraan dalam masyarakat sesama tetangga muslim 6. membagi daging kurban dengan masyarakat hindu. 7. Membagi sarung kepada masyarakat hindu setiap bulan puasa. 8. Bazar pesantren antara pedagang Hindu dan muslim di pesantren. <p>b. b.Bimbingan internal (masyarakat Pesantren)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merupakan upaya

		kewajiban dakwah 2. Bimbingan sebagai panggilan jiwa 3. Dilakukan untuk mengatasi dan mempersempit eskalasi konflik 4. Dilaksanakan kepada kelompok dan individu 5. Dilaksanakan kepada internal pesantren dan masyarakat 6. Bimbingan dilakukan secara sinergis dengan elemen lain dengan membentuk tim kerja 7. Bimbingan dilakukan dari rumah ke rumah dan seremonial 8. Bimbingan dilakukan untuk memediasi, musyawarah, tabayun dan silaturahmi 9. Bimbingan dilakukan melalui acara-acara keagamaan 10. Materi meliputi kerukunan, toleransi, persatuan dan kesatuan, gotong-royong 11. Memahami budaya Bali 12. Memahami nilai-nilai inti ajaran Islam 13. Mendirikan musalla 14. Menyelenggarakan sistem sekolah/madrasah 15. Mendirikan pondok pesantren 16. Mengembangkan ilmu, akhlak dan skill 17. Daya saing dan berprestasi 18. Pendanaan yang cukup dan manajemen yang baik	penyelesaian masalah 2. Memberikan wacana tentang Islam <i>rahmatan lil alamin</i> 3. Mengajarkan persaudaraan (<i>menyama braya</i>) 4. Komunikasi secara langsung melalui <i>takziyah</i> , menghadiri acara pernikahan, melayat tetangga Hindu yang meninggal 5. Menampilkan akhlak yang baik 6. Berpikir positif terhadap perbedaan 7. Orang Hindu menjadi Pengurus Yayasan 8. Mengembangkan <i>tasamuh, tawasut</i> dan <i>i'tidal</i> 9. Rukun dan bersatu 10. Memberikan keteladanan yang terbaik 11. Tidak menyinggung perasaan 12. Menyapa masyarakat sekitar dengan santun 13. Memahami budaya Bali 14. Memahami inti ajaran Islam 15. Menghayati inti toleransi 16. Mendirikan pondok Yatama 17. Mendirikan sekolah dan madrasah 18. Menjelaskan kesalahpahaman di internal 19. Tidak memaksakan agama
2	Strategi	1. Prefentif	1. Persuasif

	kiai dalam mencegah konflik Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Bali Bina Insani	<ol style="list-style-type: none"> 2. Persuasif 3. Mendahulukan ajaran Islam 4. Menjaga kerukunan dan kedamaian 5. Klarifikasi 6. Kurikulum 7. Pembiasaan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Prefentif 3. Menjaga kerukunan 4. Menjaga toleransi 5. Budaya Organisasi 8. Kurikulum 9. Pembiasaan
3	Resolusi konflik pesantren dengan masyarakat di Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Bali Bina Insani	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengubah Pandangan warga Bali terhadap pesantren 2. Mengikis ketidak-adilan 3. Menyelesaikan kesalahpahaman 4. Saling menghargai 5. Mewarnai kebijakan lokal (menyama braya, ngejot, komunikasi bahasa lokal, simpang dumun) 6. Tidak larut dengan ajaran lainnya 7. Perdamaian 8. Sabar 9. Kasihsayang 10. Toleransi 11. Tasamuh 12. Saling Menghormati 13. Qiyamul lail (tahajjud, hajat dan Istikharah dll.) 14. Amalan-amalan (hizbun nashr, rathibul haddad, intighasah, burdah dll.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengakomodir budaya lokal (menyama braya, ngejot, komunikasi bahasa lokal, simpang dumun) 2. Menjalankan ajaran islam dengan sebaik-baiknya 3. Menyelesaikan kesalahpahaman 4. Mengembangkan kurikulum 5. Memahami kultur dan perilaku masyarakat sekitar 6. Menggunakan simbul Bali sebagai alat komunikasi 7. Menghormati warga sekitar 8. Kasih sayang 9. Toleransi 10. Saling menghormati Perbedaan SARA 11. Rukun 12. Tasamuh 13. Kebersamaan 14. Kesetaraan 15. Qiyamul lail (tahajjud, hajat dan Istikharah dll.) 16. Amalan-amalan (hizbun nashr, rathibul haddad, intighasah, burdah dll.)

Data tersebut menunjukkan perilaku kiai dalam menangani konflik horizontal, perilaku kiai dalam mencegah terjadinya konflik dan resolusi konflik pondok pesantren dan masyarakat. Data meliputi bimbingan, prakarsa, strategi, inisiatif dan

penerapan nilai-nilai yang dilakukan oleh pondok pesantren di Bali. Lima unsur tersebut merepresentasikan kepemimpinan kiai dan pengelolaan konflik antara pondok pesantren dan masyarakat. Masing-masing unsur memiliki aspek-aspek penting dalam penerapannya. Penjelasan lebih lanjut disampaikan pada Bab V yang menganalisis, mendiskusikan dan merumuskan temuan-temuan tersebut sesuai dengan fokus penelitian.



DAFTAR RUJUKAN

- Agustian, Ary Ginanjar. 2001. *ESQ Emosional, Spiritual Quotient*. Jakarta: Arga.
- Anwar, Kasyful. 2010. “Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi”. *Jurnal Kontekstualita* Vol. 25 No 2.
- Assael, H. 1969. *Constructive Role Of Interorganizational Conflict, Administrative Science Quarterly*, 14, 4.
- Atmaja, Nengah Bawa. 2010. *Geneologi Keruntuhan Majapahit Islamisasi, Toleransi dan Pemertahanan Agama Hindu di Bali*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Aubert, V. 1963. “Competition And Dissensus”, *Journal Of Conflict Resolution*, 7, 1.
- Baghdadi (al), Abd. Qahir Bin Tahir Bin Muhammad. 2005. *Al-Farq Baina al-Firaq*. Bairut: Dar al-Kutub al-Ilmitiyah.
- Baharuddin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Antara Teori Dan Praktik*. Malang: Ar-Ruzz Media.
- Bashori. 2017. “Manajemen Konflik Di Tengah Dinamika Pondok Pesantren Dan Madrasah”, *Muslim Heritage*, Vol.1 nomor 2 November 2016-April.
- Bastian A. Reza. 2002. *Reformasi Pendidikan*. Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. 2007. *Contemporary Business* (1st). Jakarta: Salemba Empat.
- Bull, Ronald Alan Lukens. 2004. *Jihad Damai ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*. Yogyakarta: Gama Media.
- Chaudhry, Atif Masood And Asif, Rehman. 2015. “Organizational Conflict and Conflict Management; A Synthesis Of Literature”, *Journal of Business and Management Research*, 9.
- Choi, Jaepil. “A Motivational Theory Of Charismatic Leadership: Envisioning, Emphathy And Empowerment”. *Journal of Leadership and Organizations Studies*. Flint, Vol. 13. Edisi 1.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. and Menon, S.T. “Charismatic Leadership And Follower Effect”. *Journal of Organizational Behavior*. Chicester, 2000, vol. 21 edition 7: 747.
- Daft, Richard L. 1999. *Leadership; Theory and Practice*. Forth Worth: The Dryden Press.

- Dautsch, M. 1969. *Conflict Productive And Destructive*, Journal Of Social Issues, 25, 1.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work*. Trj: Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Depertemen Agama RI. 2005. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Duta Ilmu Surabaya
- Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, LP3ES, Jakarta.
- Fairholm, Gilbert W. "Leadership & Organizational" Development Journal. *Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Need At Work. ABI/INFORM Research from Proquest. Bradford* vol 17, iss 5, 1996.
- Fatmawati, Erma. 2015. *Profil Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Fry, Louis W.. 2003. *Toward A Theory Of Spiritual Leadership*. USA: Tarleton State University, 2003.
- Ghorbani, Mahmood And Razavi, Nazanin Homaye. 2011. "The Study of Reletionship Between Organizational Culture and Conflict Management. *Middle East Journal Of Scientific Research* 10 (2).
- Goleman, Daniel. Goyatkis, Richard & McKee, Annie. 2002. *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelegence*. Boston: HBS Press.
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta, Gema Insani.
- Handoko, T. 1995. *Hani Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hanson, E. Mark. 1985. *Educational Administration And Organizational Behavior*. USA: Allyn And Abcon.
- Haque, Ziaul. 2000. *Wahyu dan Revolusi*. Yogyakarta: LKiS.
- Haryanto, Sugeng. 2011. *Representasi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren; Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Hasan, Tholchah. 1993. *Dalam Pengantar Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada.
- Hasbullah. 1999. *Dasar-dasar Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth H. 1972. *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
- Hidayat, Komaruddin at.all. 2001. *Agama di Tengah Kemelut*. Jakarta: Mediacita.

- Hilman, Ralph K. 1977. "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior" : *The "Mode" Instrument. Journal Educational and Psychological Measurement*. Vol. 37, No. 2.
- Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.
- IAIN Syarif Hidayatullah. 1992. *Ensiklopedi Islam Indonesia*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Isma'îl Bin 'Umar Bin Kathîr al-Quraish al-Dimshqî, Abul Fidak. 1994. *Tafsir al-Quran al-Azîm*. Jilid V. Bairut: Da'r al-Fikr.
- Ismail Sm (Eds). *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Izzah, Iva Yulianti Umdatul. 2011. "Perubahan pola hubungan kiai dan santri pada masyarakat muslim tradisional pedesaan". *Jurnal Sosiologi Islam*, Vol. 1, No.2, Oktober 2011 ISSN: 2089-0192.
- J., Dubrin Andrew. 2005. *The Complete Ideal's Guides Leadership*, Terj: Tri Wibowo Budi Santoso. Jakarta: Prenada, 2005
- Jannah, Hasanatul. 2015. "Kyai, Perubahan Sosial, dan Dinamika Politik Kekuasaan" : *Jurnal Ilmu Aqidah dan Studi Keagamaan* Vol. 3, No. 1, Juni.
- Kelly, J. 1970. *Make Conflict Work For You*, Harvard Business Review, 48, July-August.
- Kertajaya, Hermawan dan Sula, Muhammad Syakir. 2006. *Syariah Marketing*. Bandung: Mizan.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. 2005. *Visionary Leadership*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Komaruddin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koontz. 1980. *Management* 7th Edition. New York: MacGrow Hill Inc.
- Koshal, J.O. 2005. *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*.
- Leithwood & C. Riehl. 2003. *What Do We Already Know about Successful School Leadership*. Sydney: AERA division.
- Lexi, Moelong. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung ; Remaja Rosdakarya.

- Ma'arif, Syamsul. 2015. *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara.
- Mahasin, Aswab. *Kemanunggalan Kiai, Santri dan Pesantren*. Jakarta: Bumi Aksara, 1990.
- Mas'ud, Abdurrahman. 2002. "Sejarah Budaya Pesantren" dalam Ismail Sm (Eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safiria Insari Press.
- Mawardi (al). 1960. *Al-Ahkam Al-Sulthaniyyah*. Bairut: Daru Al-Fikr.
- Nasir, Ridwan. 2010. *Mencari Tipologi Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nawawi, Hadari dan Hadari, Martini. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Neck, Christopher P. and John F. Milliman. 1994. *Thought Self-leadership Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 9 No. 6.
- Northhouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan; Teori dan Praktik*, terj. Ati Cahayani. Jakarta: Indeks.
- Permadi. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pradja, M. Sastra. 1981. *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, "Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory". Paper: Annual Meeting of the Academy Management.
- Reave, Laura. 2005. "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness". *The Leadership Quarterly*. Ed. 07. No. 003. USA.
- Rivai, Vietzal, Bahtiar dan Amar, Boy Rafli. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, dan Arifin, Arviyan. 2009. *Islamic Leadership*. Jakarta: Bumi aksara.
- Riyanto, Yatim. 2001. *Metode Penelitian Pendidikan*. Surabaya : SIC.

- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* 15th edition. USA: Pearson Education, Inc.
- Rodliyah, St. 2012. *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*. Jember: STAIN Jember Press.
- Russel, R.F., & Stone, A.G. (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model". *Leadership and Organizational Development Journal*. 23, 145-157. Koshal, J.O. (2005)
- Sanjaya, Sony, *Sejarah Bali*. Denpasar: Udayana Press, 1992.
- Shihab, Alwi. 1999. *Islam Inklusif*. Bandung: Mizan.
- Shihab, M. Quraish. 2012. *Membaca Sirah Nabi Muhammad SAW dalam Sorotan al-Qur'an dan hadits-hadits Shahih*. Tangerang: Lentera Hati.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. 2006. *Manajemen Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siswanto, Bedjo. 1997. *Manajemen Modern; Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Sofiyati, Pupus. 2011. *Konflik Dan Stress: Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Suharto, Babun. 2005. "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada STAIN di Jawa Timur". Surabaya: Desertasi Universitas Airlangga.
- Sutikno, R. B. 2007. *The Power of Empathy in Leadership; To Enhance Long-Term Company Performance*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Suyu>t}i> (al). 1965. *Al-ashbah w. al-Naz}a>ir*. Surabaya: al-Hidayah.
- Syam, Nur. 2003. "Tradisi Islam Lokal Pesisiran (Studi Konstruksi Sosial Upacara Pada masyarakat Pesisir Palang Tuban Jawa Timur)." Surabaya: Disertasi, Universitas Airlangga.
- T. Baldwin, Timothy, H. Bommer, William and S. Rubins, Robert. 2013. *Managing Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Irwin.
- Terry, George R. 2000. *Prinsip Organisasi*. Jakarta: Gramedia, 2000.
- Thoha, Zainal Arifin. 2003. *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*, Yogyakarta: Kutub.

- W. Fry, Louis, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa. 2011. "Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance". *The Leadership Quarterly*. USA. Ed. 02 No. 002, USA: *The Leadership Quarterly*.
- W. Fry, Louis. Laura L. Matherly. 2006. "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study". *Georgia: Presented at Academy Management Meeting*.
- Wahid, Abdurahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS.
- Weber, Max. 1964. *The theory of Social And Economic Organization*. New York: Free Press.
- Well, Denise Lindsey. 1996. *Strategic management for senior leader: A Hand Book For Implementation*. USA: TQL Office.
- Wirawan. 2015. *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Garry. 2002. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Yulk, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*. P3M, Jakarta.



A. PANDUAN WAWANCARA

Informan: Pengasuh Pesantren, Pengurus Pesantren, Tokoh Muslim, Pejabat Kemenag, Tokoh Adat dan Pejabat Pemerintah Bali

Jenis Wawancara: Indepth Interview

Pertanyaan wawancara

No	Fokus	Tema	Pertanyaan
1	Bagaimana gambaran konflik horizontal Muslim dan Non Muslim di Bali	Fakta Konflik di Bali	<ol style="list-style-type: none">Sejarah konflik di BaliPeristiwa Bom Bali 1Peristiwa Bom Bali 2Peristiwa Bom Bali 3Konflik horizontal terkini di BaliPeristiwa Konflik yang melibatkan pesantren
2	Apa saja yang dilakukan kiai dalam memberdayakan tokoh-tokoh membangun kepercayaan masyarakat di sekitar pesantren?	Strategi Kiai	<ol style="list-style-type: none">Profil pesantrenMengapa kiai mendirikan pesantren di Bali?Apa saja tantangannya?Apa faktor pendukungnya?Apa ada faktor penghambatnya?Bagaimana sikap kiai terhadap masyarakat sekitar?Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap pesantren?Apa saja yang kiai lakukan untuk merangkul masyarakat (pendidikan, sosial, ekonomi, budaya)Mengapa kiai melakukan hal tersebut?

3	Mengapa kiai menanamkan nilai-nilai toleransi kepada warga pesantren?	Nilai-nilai toleransi	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana sikap kiai terhadap non muslim? b. Apakah kiai pernah mengajak mereka masuk Islam? c. Bagaimana cara kiai berdakwah? d. Apa yang kiai lakukan saat hari-hari besar umat Hindu/Budha? e. Apakah kiai pernah membantu mereka? f. Dalam hal apa saja? g. Mengapa kiai melakukan hal tersebut? h. Bagaimana sikap kiai terhadap tindakan negatif umat Hindu/Budha terhadap pesantren? i. Apa respon mereka terhadap sikap kiai? j. Apa alasan kiai melakukan tindakan tersebut tersebut? k. Bagaimana pemahaman kiai tentang pentingnya silaturahmi? l. Apakah kiai melakukan hal tersebut? m. Mengapa? n. Bagaimana pemahaman kiai tentang tasamuh? o. Apakah kiai menerapkannya? p. Mengapa? q. Bagaimana pendapat kiai tentang kepedulian sosial? r. Apakah kiai menerapkannya? s. Mengapa?
4	Bagaimana kiai berinisiatif menawarkan resolusi konflik?	Resolusi konflik	<ul style="list-style-type: none"> a. Pernahkah kiai menemui adanya peristiwa pergesekan dengan masyarakat sekitar pesantren? b. Pernahkah kiai mengalami pergesekan dengan

			<p>masyarakat sekitar pesantren?</p> <p>c. Apa bentuknya?</p> <p>d. Kapan terjadinya?</p> <p>e. Seberapa sering?</p> <p>f. Siapa saja yang terlibat?</p> <p>g. Apa yang kiai lakukan terhadap peristiwa tersebut?</p> <p>h. Mengapa kiai melakukan penyelesaian semacam itu?</p>
5	Bagaimana kiai mensosialisasikan program mencegah intoleransi?	Solusi intoleransi atasi	<p>a. Apa yang kiai lakukan terhadap peristiwa bom Bali 1, 2 dan 3?</p> <p>b. Bagaimana pendapat kiai tentang kerukunan umat beragama?</p> <p>c. Apa yang kiai lakukan untuk mencegah kerusuhan antar umat beragama?</p> <p>d. Apa saja yang kiai sampaikan kepada santri tentang sikap muslim terhadap non muslim?</p> <p>e. Apa saja yang kiai sampaikan kepada masyarakat muslim tentang bahaya intoleransi?</p>
6	Bagaimana kiai menerapkan resolusi konflik islami?	Resolusi konflik islami	<p>a. Bagaimana pendapat kiai tentang penerapan syariat Islam?</p> <p>b. Bagaimana pendapat kiai tentang ajaran Islam damai?</p> <p>c. Bagaimana pendapat kiai tentang ajaran Islam anti kekerasan?</p> <p>d. Bagaimana pandangan kiai tentang Islam marhamah?</p> <p>e. Bagaimana pandangan kiai mengenai kearifan lokal Bali?</p> <p>f. Bagaimana pandangan kiai mengenai tindakan</p>

			<p>intoleran umat lain?</p> <ul style="list-style-type: none">g. Mengapa kiai melakukan hal tersebut?h. Bagaimana kiai menyikapi gesekan dengan umat lainnya?i. Mengapa melakukan tindakan tersebut?
--	--	--	--

IAIN JEMBER

B. PANDUAN OBSERVASI

Informan: Pengasuh Pesantren, Pengurus Pesantren, Tokoh Muslim, Pejabat Kemenag, Tokoh Adat dan Pejabat Pemerintah

Jenis Observasi: *Partisipant Observation*

Pertanyaan wawancara

No	Fokus	Tema	Frekuensi
1	Gambaran konflik horizontal Muslim dan Non Muslim di Bali	a. Konflik antar personal b. Konflik antar tokoh c. Konflik antar kelompok d. Konflik pesantren dengan masyarakat	
2	Apa saja yang dilakukan kiai dalam memberdayakan tokoh-tokoh membangun kepercayaan masyarakat di sekitar pesantren?	e. Pendidikan f. Sosial g. budaya h. Ekonomi	
3	Mengapa kiai menanamkan nilai-nilai toleransi kepada warga pesantren?	a. Adil b. Menghormati c. Menghargai d. Inklusif	

4	Bagaimana kiai berinisiatif menawarkan resolusi konflik?	<ul style="list-style-type: none"> a. Kompetisi b. Kompromi c. Menghindar d. Kolaborasi e. akomodatif 	
5	Bagaimana kiai mensosialisasikan program mencegah intoleransi?	Kurikuler, dakwah, dialog	
6	Bagaimana kiai menerapkan resolusi konflik perspektif islam?	Damai, Anti kekerasan, hidden curriculum, modelling (uswah hasanah)	

IAIN JEMBER

C. PANDUAN STUDI DOKUMENTER

No	Fokus	Jenis dokumen	Kepemimpinan Kiai	Gaya Manajemen Konflik
1	Gambaran konflik horizontal Muslim dan Non Muslim di Bali	Koran/majalah/google		
2	Apa saja yang dilakukan kiai dalam memberdayakan tokoh-tokoh membangun kepercayaan masyarakat di sekitar pesantren?	Dokumen pesantren Dokumen pribadi kiai Dokumen pribadi adat		
3	Mengapa kiai menanamkan nilai-nilai toleransi kepada warga pesantren?	Koran/majalah/google		
4	Bagaimana kiai berinisiatif menawarkan resolusi konflik?	Dokumen pesantren Dokumen pribadi kiai Dokumen pribadi adat		
5	Bagaimana kiai mensosialisasikan program mencegah intoleransi?	Dokumen pesantren Dokumen pribadi kiai Dokumen pribadi adat		
6	Bagaimana kiai menerapkan resolusi konflik perspektif islam?	Koran/majalah/google		

**Wawancara dengan Ketua yayasan istiqlal P. Janur
Patas, 5 Januari 2019**

Pewawancara : Bagaimana bimbingan kiai dalam menangani konflik horizontal antara muslim dan nonmuslim di Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani Bali?

a) Sejarah konflik bali?

Responden : "Sejarah konflik dibali, khususnya buleleng sekitar tahun..... yang dibilang besar adalah di Pengatulan dan Tegalingga. Bertepatan dengan Hari Raya nyepi pernah terjadi perselisihan berupa kesalah pahaman. Salah satu factor yang memicu konflik tersebut adalah anak muda, termasuk kasus yang ada di sumberkima yang bertempat di Kampong Mandar tentang adanya rencana pembuatan Pura Segara.

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. Salah satu orang yang ikut andil dalam peristiwa tersebut adalah saya, karna waktu itu saya salah satu pengurus dalam sebuah pesantren, karena jamaah tersebut akan menjadi boomerang antara umt muslim non muslim, kondisi seperti itulah yang memaksa saya untuk melakukan tindakan agar konflik tersebut tidak bertambah besar. termasuk konflik yang ada di Pancung dimana warga yang ada di desa tersebut dipaksa harus ikut Jajaran Jamaah Ahmadiyah 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, bakna sampai perkiraan tahun 2001 kami masih melakukan pembinaan sampai ajaran jamaah tersebut benar-benar sudah tidak ada lagi".

- b) Peristiwa Bom Bali 1
- c) Peristiwa Bom Bali 2
- d) Peristiwa Bom Bali 3
- e) Konflik horizontal terkini di bali
- f) Peristiwa konflik yang melibatkan pesantren

Responden : Secara signifikan terkait konflik antar umat muslim dan non muslim tidak ada yang ada hanyalah salah faham itu sempat terjadi. Salah satu konflik tersebut pada saat itu adalah menjelang perayaan Nyepi, sepuluh tahun yang lalu ketika itu umat Hindu akan membuat semacam ogoh-ogoh dalam

proses pembuatan ogoh-ogoh memerlukan bahan, untuk pengadaan bahan tersebut mereka harus memesan setelah memesan bahan pembuatan ogoh-ogoh sang pemilik took salah mengirimkan bahan. Barang/bahan tersebut bukannya dikirim ke alamat orang hindu tersebut, tapi dikirim ke pesantren kami dari kejadian tersebut umat hindu tersinggung dan menganggap kami sengaja melakukan tersebut agar proses pembuatan ogoh-ogoh terganggu. Namun setelah kita menjelaskan bahkan kami juga mengatakan bahwa kami murni tidak tahu-menahu dengan hal tersebut mereka mau menerima alas an kami dan kemudian perselisihan itu teratasi”.

Pewawancara : a. Bagaimana prakarsa kiai dalam melibatkan tokoh – tokoh untuk membangun kepercayaan masyarakat disekitar Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali?
b. Mengapa kiai mendirikan pesantren di bali?

Responden : *Berawal dari tahun 80-an pemahaman keagamaan pada masyarakat buleleng menurut pengapan kami masih bisa dikatan sangat rendah baik itu dari segi pendidikan, ekonomi, khususnya agama. Masa itu banyak anak-anak umat islam yang semestinya usia anak-anak harus sekolah dan layak untuk berpendidikan, mereka jarang sekali mau belajar kr SD, SMP Dan sebagainya. Berangkat dari pemahaman-pemahaman indikator tersebut dan kebetulan juga saya punya akses di pesantren-pesantren yang ada di jawa melalui komunikasi para kiai jawa saya meminta agar mau menerima dan menampung anak-anak yang beragama islam yang berasal dari bali dari harapan tersebut kami mendapat respon yang baik, sekitar bulan agustus tahun 1983 saya mengajak anak-anak yang ada dibuleleng dan mengantarkan langsung ke pesantren jawa sekitar 40 anak dan menempatkan mereka ke beberapa pesantren di jawa. Selain pesantren-pesantren menerima anak-anak muslim dari bali pesantren-pesantren tersebut juga siap menanggung semua kebutuhan mereka seperti, makan sekolah, dan lain-lain. Namun dengan begitu dari pihak kami juga tidak lepas tangan untuk mencukupi kebutuhan mereka selama berada di pesantren kami terus-menerus menggalang dana dengan cara meminta pada masyarakat. untuk mencukupi kebutuhan mereka selama berada di pesantren kami terus-menerus menggalang dana dengan cara meminta pada masyarakat.*

Dua kemudian banyak anak muda muslim yang ada di bali semakin banyak yang ingin berpendidikan dan memperdalam ilmu agama, namun mereka tidak mampu dari segi materi, karena mayoritas mereka adalah

anak yatim dan perlu panganan serius, akhirnya kami berinisiatif untuk mendirikan sebuah lembaga yang kami namai dengan LPPATF (Penyantun Pendidikan Anak Yatim dan Fakir Miskin Istiqlal). Tahun 1985 kami mendirikan sebuah Yayasan. Dari terbentuknya lembaga tersebut kami memfokuskan pada lembaga umum mengumpulkan anak-anak muslim khususnya yang yatim, sehingga tahun 1987 terbentuklah pendidikan Sekolah Menengah Pertama/SMP. Dari tahun 1998 kami mulai membuat asrama setelah terbentuk asrama kami mengganti nama lembaga kami dengan sebutan Panti Asuhan Istiqlal dan cara mendidik anak-anak tersebut tidak lepas seperti yang diterapkan pesantren pada umumnya.

Pada tahun 2004 kami mewadahi semua lembaga tersebut dengan sebutan Pondok Pesantren yang didalamnya sudah ada TK/RA, SMP/MTs, dan pada tahun 2006 kami mendirikan SMK. Yang kemudian pada tahun 2016 berdirilah sebuah Perguruan Tinggi.

Intinya dengan berdirinya pesantren ini kita dapat memberikan akses kepada anak-anak yang tidak punya kesempatan untuk berpendidikan.

Pewawancara :

a) Apa saja tantangannya?

Responden : "Sejauh ini tantangan yang kami hadapi yang pertama adalah masalah paradigma tentang pesantren, karena pandangan masyarakat yang ada di Bali berbeda dengan pesantren yang ada di luar Bali, dengan adanya paradigma tersebut kami disini merasa lebih berat, salah satu yang memberatkan adalah ketika mencari dana. Proses pencarian dana tersebut sangatlah terbatas dan mayoritas umat muslim saja yang mau memberikan dana .

yang kedua, kurangnya SDM. Pesantren kami ini berkembangnya lebih pesat sedangkan SDM yang kita miliki terbilang sangatlah lambat. Ekonomi masyarakat disini juga dibawah rata, sehingga pengabdian mereka terhadap pesantren tidak maksimal.

Yang ketiga, nilai jual pesantren kami sangat jauh berbeda dengan pesantren yang ada di luar pulau Bali. Sebenarnya ini adalah sebuah tantangan dari umat muslim itu sendiri, mereka berfikir bahwa pendidikan pesantren yang ada di Jawa lebih layak daripada pesantren yang ada di sini".

b) Apa faktor pendukungnya?

Responden : Masih ada umat muslim yang peduli terhadap pesantren yang ada di Bali, dari kepedulian itulah kita berusaha membangun sistem salah satunya dengan

membentuk majlis ta'lim. Dari semua lembaga yang ada di pesantren kami tidak lepas dari sebuah system yang menurut Kami itu sudah yang terbaik.

Termasuk masyarakat muslim yang adadisekitar pesantren jika ingin mendirikan sebuah organisasi mereka tetap mengkomunikasin kepada kami.

Pewawancara :

a) Apa ada factor penghambatnya?

Responden : Salah satu faktor yang menaji hambatan adalah kurangnya pengajar dan pengabdian yang memang kurang memumpuni dalam bidangnya sesuai dengan lembaga-lembaga yang kami dirikan.

b) Bagaimana sikap kiai terhadap masyarakat sekitar?

Responden : Sikap kami dalam menghadapi masyarakat sekitar adalah dengan cara mengikuti norma yang ada disekitar masyarakat tersebut. Salah satunya juga dengan cara menghadiri undangan dari masyarakat baik itu acara keagamaan, social, dan lain sebagainya dengan tidak melanggar keyakinan kita. Proses penyesuaian ini tidaklah mudah dan butuh waktu yang sangat panjang, namun dari semua proses tersebut sekarang kami sudah menemukan toleransi dan diterimanya pesantren kami ditengah-tengah masyarakat yang berbeda keyakinan.

Berawal dari diterima kami ditengah-tengah masyarakat yang berbeda keyakinan yang awalnya lembaga kami adalah sebuah yayasan sekarang kita sudah mulai memberanikan diri merubah system dan adat seperti yang berlaku pada pesantren-pesantren umumnya.

Meskipun sampai saat ini masih ada sebagian masyarakat yang masih tidak faham bahkan tidak peduli terhadap tujuan adanya pesantren yang kami dirikan dan masih berbeda persepsi.

c) Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap pesantren?

Responden : Secara umum tanggapan masyarakat non muslim khususnya, terhadap pesantren ini tidak terlalu keruh, bahkan untuk tetap menjaga keharmonisan tersebut kami menerima guru/pengajar yang berada dilembaga umum seperti SMK sekitartujuh belas pengajar yang berbeda keyakinan dengan kami.

d) Apa saja yang kiai lakukan untuk merangkul masyarakat (pendidikan, social, ekonomi, budaya)

Responden : Untuk merangkul masyarakat untuk bidang pendidikan sampai saat ini kami masih memberikan dakwah yang dimulai dari cara mendidik santri kami

khususnya pendidikan tentang keyakinan mereka. Kalau untuk masyarakat sekitar kami melakukan pengajian-pengajian diluar pesantren seperti mendirikan majlis di masjid dan mushallah-mushallah yang kami alakukan sebulan sekali. Disamping itu kami juga melakukan kegiatan berupa lintas budaya yang kami laksanakan sebulan sekali. Dari semua kegiatan tersebut sudah terbentuk kelompok.

Dalam bidang social kami membentuk sebuah organisasi yang kita nama dengan Badan Pengelola Wakaf, yang tujuannya untuk mempererat silaturahmi dan mempunyai sikap peduli terhadap sesama.

Cara para pengusaha muslim disini juga tidak identik dengan karyawan harus muslim, untuk tetapa menjaga kemakmuran ekonomi pengusaha muslim juga mempunyai karyawan non muslim umat muslim juga dapat bekerja kepada umat non muslim.

Budaya masyarakat muslim dan non muslim disini, juga mempraktikkan kepengurusan organisasi yang tidak berkelompok menurut masing-masing keyakinan, seperti contoh dalam kepengurus desa misalnya. Dalam kepengurusan sebuah kelompok tersebut dari masing-masing kepengurusan ada yang beragama islam dan hindu, dan sampai saat ini semacam tersebut tidak menjadi masalah, tujuan tersebut dilakukan agar ekonomi sama-sama tetap berjalan dengan sewarnya.

e) Mengapa kiai melakukan hal tersebut?

Responden : Tujuan drai semua itu adalah tetapnya satu system agar meringankan konflik kesalah fahaman anatar muslim dan non muslim, karena jika sebuah kelompok masyarakat masing-masing mempunya program yang jelas maka menurut kami konflik akan berkurang selama tujuan sebuah kelompok tersebut jelas dan tidak merugikan.

Pewawancara :

1. Bagaimana kiai menanamkan nilai-nilai toleransi kepada warga Pesantren Istiqlal dan Bali Bina Insani Bali?

a) Bagaimana sikap kiai terhadap non muslim?

Responden : Dari dulu masyarakat kita terkenal dengan masyarakat yang toleran, sehingga ada satu hal yang unik yaitu muncul istilah nyame Bedelodan artinya saudara yang utara karena kebanyakan yang Muslim itu ada dibagian utara kalau mereka menyebutkan nyame bedajanan artinya saudara yang diselatan karena ummat hindu kebanyakan domisili di selatan sedangkan secara umum persaudaraan antarmuslim dan hindu diistilahkan menjadi menyame seraye (pergaulan) (saudara utara dan saudara selatan) masyarakat yang berada

disisi utara jalan mayoritas beragama islam disisi selatan jalan non muslim atau masyarakat yang beragama hindu, intinya meskipun berbeda keyakinan kita tetap bersaudara.

Salah satu sikap yang masih berlangsung sampai sekarang adalah menghantarkan jajan ketika umat non muslim merayakan hari raya begitupun sebaliknya setiap perayaan hari raya orang muslim pun juga memberikan jajan hari raya orang muslim. Tidak hanya itu setiap ada acara besar umat muslim dan non muslim juga saling mengundang. Untuk menghargai umat muslim umat non muslim sangat menjaga makanan yang akan dihidangkan kepada umat muslim, yang artinya hidangan tersebut sudah mereka sterilkan dari makanan yang haram dan yang memasaknya dari orang muslim itu sendiri.

b) Apakah kiai pernah mengajak mereka masuk islam?

Responden : Mengajak umat non muslim untuk masuk islam tidak pernah kami lakukan apalagi memaksa mereka yang non muslim masuk islam, hanya saja karena kebaikan dan sikap toleransi mereka yang tinggi kami hanya mampu mendoakan agar mereka mendapatkan hidayah, jika ada umat non muslim yang masuk islam salah satu faktornya adalah dikarenakan pernikahan misalnya dari pihak laki-laki islam dan perempuan hindu, perempuan tersebut rela masuk islam agar bisa menikah dengan laki-laki islam.

Permulaan membangun Pesantren banyak dari kalangan orang non muslim ingin melihat pesantren, meskipun berbeda agama kami memberikan izin agar mereka bisa melihat dan berada didalam Pondok Pesantren. Jadi jika memaksa untuk masuk islam tidak pernah kami lakukan, tetapi jika ada keinginan untuk mengetahui isi pesantren kami beriakan mereka kesempatan dengan harapan semoga mereka mendapatkan hidayah.

c) Bagaimana cara kiai berdakwah?

Responden : Secara garis besar cara berdakwah kami yakni melalui majlis-majlis taklim, memberikan motivasi dalam suatu acara pernikahan, khitanan, dan lain sebagainya. Berdakwah tidak hanya dengan lisan, tetapi juga dengan tindakan. Selain itu kami juga melakukan strategi dakwah dan politik dakwah. Dengan berdirikannya lembaga pendidikan ini adalah satu bentuk dakwah yang kita lakukan, selain hal tersebut kita juga berusaha memberikan contoh teladan yang baik. Kepada umat non muslim pun kita tetap menghargai adat mereka tanpa ada batasan, tidak pernah mengganggu apalagi mencela kami hanya sebatas menghormati saja.

d) Apa yang kiai lakukan saat hari-hari besar umat Hindu/Budha?

Responden: Kami melakukan proses yang dinamai dengan kerjasama, termasuk misalnya kita melakukan kurban umat non muslim juga kita berikan hasil dari kurban tersebut, jika umat non melakukan hari raya nyepi kita sebagai umat uslam juga menghargai mereka dengna tidak menghidupkan lampu, keluar rumah, dan sebagainya itu semua kami lakukan dengan harapan agar mereka juga menjaga adat kami dan menghargai perbuatan kami.

e) Apakah kiai pernah membantu mereka?

Responden : Tradisi yang sering kita lakukan salah satunya adalah dengan cara silaturahmi

f) Dalam hal apa saja?

Mengahdiri pertemuan, bertoleransi dengan gegiatan mereka

g) Mengapa kiai melakukan hal tersebut?

h) Bagaimana sikap kiai terhadap tindakan negative umat Hindu/Budha terhadap pesantren?

i) Apa respon mereka terhadap sikap kiai?

j) Apa alasan kiai melakukan tindakan tersebut?

k) Bagaimana pemahaman kiai tentang pentingnya silaturrahi?

l) Apakah kiai melakukan hal tersebut?

m) Mengapa?

n) Bagaimana pemahaman kiai tentang tamsamuh?

Responden : Dengan cara tidak mengganggu ibadah mereka. Sampai sekarang mereka juga tidak mengganggu bahkan menegor dengan ibadah kita, seperti kebebasan kita tetap bisa melakuka adzan, mengaji masih bisa menggunakan pengeras suara. Disamping itu untuk tetap menjaga kerukunan, maka "adaptasi" pun kami lakukan sebagai contoh dalam menggunakan pengeras suara kita juga batasi, jika sudah tengah malam kami melakukan aktifitas tidak dengan menggunakan pengeras suara.

o) Apakah kiai menerapkannya?

p) Menagapa?

q) Bagaimana pendapat kiai tentang kepedulian sosial?

Responden : Berbicara tentang kepedulian social, pada dasarnya berdiinya Pondok Pesantren ini berdasar dari kepedulian social dengan cara mengayomi dan memberikan pendidikan layak terhadap orang yang tidak mampu. Kemudian dalam kehidupan sehari-hari semua sudah dilakukan sesuai dengan ajaran yang kita lakukan menjenguk orang sakit, mendatangi kerumah orang yang meninggal, menghadiri undangan, meberikan santunan kepada orang yang terkena musisbah baik itu muslim atau non muslim kita tetap perduli dan memberikan pelayanan sesuai dengan kondisi yang ada.

r) Apakah kiai menerapkannya?

Tujuan menerapakan itu semua semua semata-mata kita hidup salah satunya memang untuk bersosial, agar mengurangi beban mereka.

s) Mengapa?

Pewawancara :

2. Bagaimana inisiatif kiai dalam menawarkan Resolusi konflik terhadap masyarakat pesantren?

a) Pernahkah kiai menemukan adanya peristiwa gesekan dengan masyarakat sekitar pesantren?

Responden : Secara langsung gesekan dengan masyarakat sekitar pesantren tidak pernah terjadi tetap berhubungan baik baik itu yang muslim dan non muslim. Dari awal sudah kita bangun system yang sudah disepakati bersama, jika sewaktu-waktu ada salah komunikasi kami tidak langsung menerimanya begitu saja, tapi kami bertemu dan melakukan musyawarah dan mempelajarinya dulu.

b) Pernahkah kiai mengalami gesekan dengan masyarakat sekitar pesantren?

Responden : Ini berawal dari tanah waqaf ada warga yang meninggal dan ingin dimakamkan di tanah waqaf tersebut

c) Apa bentuknya?

d) Kapan terjadinya?

e) Seberapa sering?

f) Siapa saja yang terlibat?

Antara orang pesantren dan umat hindu

g) Apa yang kiai lakukan terhadap peristiwa tersebut?

Responden : Dengan cara saling bertemu dan mengkomunikasikan secara langsung antara pengurus pesantren tokoh hindu yang pada akhirnya kami lebih mengalah dan memperbolehkan mengubur janazah itu pada tanah waqaf tersebut.

h) Menagapa kiai melakukan penyelesaian semacam itu?

3. Bagaimana kiai menerapkan nilai-nilai islam dalam resolusi konflik terhadap Warga

4. Pesantren Istiqlal dan Pesantren Bali Bina Insani Bali?

a) Bagaimana pendapat kiai tentang penerapan syariat islam?

Responden : Berbicara syariat islam, pada intinya Undang-Undang Negara kita sudah sesuai, seperti hal undang-undang bermasyarakat, keagamaan, pendidikan, dan bersosial semua itu sudah sesuai, namun faktanya sedikit sekali yang menjalankan sesuai dengan syariat tersebut.

Pewawancara

- b) Bagaiman pendapat kiai tentang ajaran islam damai?
- c) Bagaiman pendapat kiai tentang ajaran islam anti kekerasan?
- d) Bagaiman pendapat kiai tentang islam marhamah
- e) Bagaiman pandangan kiai mengenai kearifan local bali?
Tari dan hadrah
- f) Bagaiman pandangan kiai mengenai tindakan intoleran umat lain?
.....
- g) Menagapa kiai melakukan hal tersebut?
- h) Bagaimana kiai menyikapi gesekan dengan umat lainnya?
- i) Mengapa melalkukan tindakan tersebut?

IAIN JEMBER

Wawancara dg Pengasuh Pondok Pesantren BBI tabanan/ KH. Ketut Jamal
Denpasar, 9 September 2018

Fokus Pertama : Bagaimana bimbingan Kiai dalam mengenai konflik horizontal antara muslim dan non muslim:

Pewawancara : a . Apakah kiai melakukan bimbingan ketika menghadapi konflik?

Responden : Mangkanya 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 datangsetelah bangunan sdh habis duwit-duwit..duwitkayak gitu, saya berangkatnya bukan ketika terjadi konflik, sudah habis bangunannya pemadamnya baru datang saya tidak berpikir begitu tapi saya berangkatnya bukan ketika terjadi konflik atau yg sifatnya prefentif tapi di interen saya selalu memberikan wacane (bali), pembelajaran dan bimbingan pendidikan kepada mereka baik pengurus, ustadz, santri dan masyarakat saya ajak mereka bahwa kita ini beragama yang rohmatan lil alamindalam praktek-praktek seharian zamanrosul sudah dilakukan dan tidak sekedar konsep saja terlalu banyak yang sudah dilakukan oleh rosul sebagai agama yang rohmatan lil alamin terlalu banyak contohnya diantaranya hidup menyama beraye (bali)bersaudara walaupun berbeda agama atau idologi itu terlalu banyak dalam zaman rosul jadi dalam islam itu tidak hanya teoritis tapi juga praktis sy berikan ayatnya, saya berikan haditsnya dan saya berikan atsarnya dan bekas-bekas jejak rosul di mekah apalgi di madina dengan piagam madinah itu sehingga para santrisangat paham tentang toleransi dan hidup menghargai agama lain, itu bimbingan yang interen kemudian bimbingan yang exteren saya selalu membangun komunikasi dalam bimbinganny, beberapa terjadi konflik walaupun tidak terlalu besar tapi masih bisa diselesaikan dikarenakan sudah membangun komunikasi jauh-jauh hari sebelumnya dan sebelum ada bau-baunya letukan konflik terjadi ,ketika ada orang hindu meninggal saya pasti datang dengan istri saya membawa bearas dengan membawa kain putih dan saya juga berpakaian adat, kawinan saya pasti datang dengan istri andaikata saya tahu ada acara tapi saya lupa tidak diundang sayatetap datang menghadiripesta perkawinan tersebut ketika mereka ada rapat di banjar dinas saya juga hadir mengikuti rapat dengan kepala desa kenapa saya lakukan semua karenaitu antsipasi jangan-jangan kita kena konflin

Pewawancara : b. Mengapa kiai melakukan bimbingan?

Responden : pertama saya merasa saaya orang bali saya merasa saya orang bali asli dengann demikian saya tau karakteristik orang bali dengan cara macam apa kita bisa menyame braye saya tau itu salah satunya tadi itu disamping itu berangkat dari yang tidak itu nas-nas agama kita untuk ngajarkan untuk kita berbuat baik pada siapapun juga bahkan diajarkan kepada kita kalau ada orang melaukan keburukan balas dengan kebaikan orang umpamanya memusuhi kita balas dengan kebaikan bikin dia bersahabat dengan kita kita punya sesuatu ya kita kasih biar dia g musuhi kita lagi asal dari agama kita banyak kenapa rasul itu apa namanya betapa perhatiannya justru orang yg pling benci ketika dia sakit siapa sih yg ngobatin ya rasul orang yg paling benci yg selalu saja diludahi ini itu ketika dia sakit org yg selalu sangar kepada nabi itu justru nabilah orang pertama yang nengokin si bapak yg memusuhi nabi jadi yang saya pandang itu kebutuhan kebutuhan umat manusia untuk kebaikan cuman kenapa terjadi hal-hal yang tidak dikehendaki nah itu banyak faktor faktor itu bagi saya, saya upayakan untuk hanya mngedepankan bahwa saya tuk berbuat baik sama orang secara agama saya mngajarkan kebaikan

Pewawancara : c. Apa saja jenis2 bimbingan yang diberikan?

Responden : memang saya tidak bisa sedemikian rupa akan tetapi dari kegiatan keseharian itulah saya memang mlakukan itu 1 contoh kemren saya ngecek kepada ketua pecalang ada undangan panitia acara besok saya gitukan undangan napi pak? katanya ketika dia tidak tahu ada acara oo gni aja ya bsok ajak bareng 2 3 org kesini besok ada acera opsi apa itu opsi dsb tadi pagi saya cek udah jam 7 pecalangnya sudah pakai pakaian peclang tanpa undangan dan sebagainya hanya saya pesan lisan saja lupa mngkin panitia mngndang mereka tapi mereka dtg tadi sayacek kepala desa kepala desa tidak datang entah kenapa tidak datang mungkin ada kesibukan tadi saya cek...sederhana yg saya lakukan tapi luar biasa buat orng lain sedarhana dimata saya tapi luar biasa terhadap orng lain, ada lagi pendekatan secara kultural 11 tahun yg lalu saya ada keinginan dan berinisitif untuk mengajar ta'limul muta'allim dengan targhibu wat tarhip dg menggunakan bhs balikata pengantarnya dr mereka sy hanya inisiatif mengajar bgtu tp ternyata respons positif dr masyarakat hindu sangat luar biasa menguplos terhadap bimbingan tersebut bahkan dr sejak awal sy mendirikan pesantren ini sy merekrut sekretaris itu orng hindu B dewa veri (dia sekretaris sy) namanya sampai saat sekrg ini dibenak sy tdk pernah ada perbedaan sedikit pun antara sy dg mereka dan antara muslim dan non muslim sehingga dibenak sy dia adalah sy dn sy adalah dia. Tdk bhya dg semua dr hindu, dan itu semua adalah strategi sy, krn sopir berdampingan masak tdk mau bercerita ketika mau terjadi konflik, ada juga bendahara

yayasan ibu ruli sampai saat ini bahkan beliau sekrng masuk islam dn ada juga Panji itu adalah seksi pendidikan dn juga masuk islam sekrng. Sy terhadap mereka ketika merka melakukan upacara ke agamaan , mungkin kl dikembalikan ke fiqih dr pemahan yg asli adalah faham bisa jadi peraktis sy itu hukumnya tdk boleh atau haram tapi menurut sy boleh, jadi ada pembangunan pura sy bantu dn sy sumbang, selama tdk ada nas yg melarang maka pasti sy lakukan walupun menurut para ulama tdk boleh. Apalagi jika tdk di bantu maka akan membuat kerusakan di pesantren sy maka bantuan sy menjadi wajib menyumbang pura.

Pewawancara : d. Apa metode bimbingan yang diberikan ?

Responden : biasanya kalau metode adalah sesuatu yang sudah dirumuskan tapi saya tidak punya rumusan dan metode saya kembalikan kepada saya punya empirixnya saja untuk melakukan begtu kebutuhan saya dan kebutuhan ponpes dan kebutuhan agama kebetulan agama kita mengajarkan tasamuh mengajarkan tawasut dan toleran, semua sy kemblikan kepada diri kita sendiri ketika kita sdh berngkat dr positif maka hasilnya pun akan positif kl negatif hasilnya pun akan jelek, misalkan kita kumpul dg orng hindu dn kita ingat bahwa mereka makan babi tempat ibadahnya dia ke pura kita ke masjid dan agamanya beda dg kita hindu kita muslim maka otomatis kita merasa risih kumpulnya bahkan melihatnya saja risih dan jijik tapi kalau berngkatnya kita dari positif , yang makan babi mereka dan yang agamanya sesat mereka kenapa kita tidak suka yang akan bertanggungjawab mereka sendiri, saya yakin orang yang memiliki positif thinking, mereka saudara sebangsa, setanah air, satu pulau kalau punya perinsip begitu maka hasilnya pun akan berahir baik, kita menjadi enak karena kita memiliki pandangan yang positif. Dibenak saya walaupun saya tidak paham toleransi, pluralisme tapi dilapangan sudah seperti itu maka hidup saya bertambah ringan dan tidak ada beban. Saya lahir di bali, satu suku sementara agama tidak melarang kita berteman bahkan disurh menegenal sesamanya disurh menegrti terhadapnya.

Pewawancara : e. Langkah-langkah bimbingan yang dilakukan seperti apa?

Responden : saya selalu siap berbuat yang terbaik kepada mereka agar mereka tidak berbuat yang macam2, saya berusaha tidak mau mengecewakan mereka dan saya tidak mau berbuat mereka tersinggung, saya selalu terbuka buat mereka, dan saya selalu diam dan santai didepan pesantren ketika ada masyarakat yang lewat, saya sapa 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 disini, mereka saya ajak cerita2 dn ngopi di kantor ternyata mereka tambah lebih baik terhadap pesantren.

Fokus Kedua : Bagaimana memprakarsa kiai dalam melibatkan tokoh-tokoh untuk membangun kepercayaan masyarakat :

Pewawancara : a. mengapa kiai mendirikan pesantren?

Responden : mendirikan pesantren itu berangkat dari rasa prihatin kenapa saya mendirikan pondok pesantren 23 tahun atau tahu 1991 yang lalu, berangkat dari keprihatinan 27 oktober 1991 saya dirikan pondok pesantren bali bina insani dari sebuah keprihatinan melihat pendidikan di bali ketika itu dan ketika itu menjadi PNS di lingkungan Pengadilan agama lalu ketika itu saya agak rajin ceramah dan sebagainya salah seorang di pengajian itu bertanya, bapak tadi menjelaskan tentang kalau tidak salah membahas tentang alma'un (membantu anak yatim) keutamaan membantu anak yatim piatu, apa ustadz sudah meyangand anak yatim sekrng sudah berapa ? pertanyaann sederhana tapi sulit sekali dijawabnya, bapak sudah berapa banyak memelihara anak yatim ketika itu belum punya garapan itu dan maaf ibu saya belum punya peliharaan anak yatim, padahal sangat mulia dan terpuji dan bukan masalh yatimnya tapi masalah fakir miskinnya yatim kan tidak bagian dari pada 8 asnaf tapi klau fakir miskin sebelum bilang kayak itu-itu bisa2 bisa tersentuh lagi, jadi selama ini saya hanya bisa cerama masih belum bisa mempraktekan jadi saya langsung saya tegur diri saya sendiri jadi akhirnya saya mulailah merintis dari situ saya merintis belum ada cikal bakal sama sekali maka saya mulai yang dinggir jalan yang sekarang sudah saya bangun itu disana saya mulai memelihara anak yatim saya langsung, saya komunikasikan Ki Mahrus Amin di Jakarta terus saya minta ustadz kemudian saya diberikan ustadz yuli itu dengan Kiai Mahrus Jakarta (alumni Darunnajah) dari sana memulai anak yatim itu berkembang tambah banyak dan baru saya berpikir lagi bagaimana caranya untuk mensiasati agar bisa menampung anak yatim yg terus bertambah itu dan tidak terlalu bising dekat jalan raya denpasar gilimanuk itu, sehingga hijrah jalan malam2 ke tempat yg sekarang ini, ada yg bawa priok, nampan, tempat masak , mulai bertempat disitu ketika itu belasan saja santrinya mulai menempati 1 ruangan pondok pesantren, sangat kecil dan itupun bangunan pinjaman kepada penghuni org2 bali,

Pewawancara : b. apa tujuannya?

Responden : tujuannya adalah memberikan atensi kepada anak2 muslim yang ada yang terutama sekali kerena terbentur maslah ekonomi yang tidak bisa melanjutkan ke jawa dan ke lombok saya ingin memberikan alternatif pendidikan kepada mereka yang tidak berbayar dengan disitu itu saya berharap mereka tidak putus sekolah terutama anak2 muslim yang ketika itu banyak sekali anak yang kurang mampu dan rawan putus sekolah, dan ketika saya punya santri dari hindu dan satu dari plores beragama katolik di daerah asalnya dan saya asam sekali tidak punya konsep mengislamkan org2 hindu karena hal itu saya buat sebagai noda bagi saya kenpa bagitu karena saya takut dibuat jalan untuk

membuat tidak menerima pondok yang ada ditengah2 komunitasnya mereka, pasti akan ada omongan menjustifikasi, sudah berapa diislamkan dengan pondok itu, saya khawatir pondok kita yang dibuat bumerang dengan mereka mangkanya strategi saya ketika ada masyarakat hindu yang minta di islamkan di pondok selalu saya tolak dan saya suruh masuk islam di denpasar mungkin kalau orang lain ada yang mau masuk islam mereka senang dan di umumkan dihalayak ramai” alhamdulillah ada saudara kita mendapat hidayat dan kita doakan biar kuat iman” kalau saya tidak , saya tolak karena akan ada dikemudian 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 dongkol melihat kita bisa2 dibakar pondok kita. Mangkanya saya tidak tertarik yang seperti itu karena pondok kita yang jadi taruhannya, karena itu saya takut diplotisir dengan pihak2 yang tidak terima dan logis sekali ketika ada yang mengatakan anak2 kita sudah banyak sekali yang masuk islam karena gara2 pondok yang ada ditengah2 masyarakat kita, bisa habis dan rata ketana pondok kita karena gara2 lemahnya strategi, walaupun tidak disuruh nyerbu pasti dengan sendirinya rame2 nyerbu kita.coba kita punya anak, coba kita punya saudara kemudian masuk hindu terus bagaimana perasaan kita pastinya marah. Jadi semua saya kembalikan kediri sendiri pastinya mereka akan punya prinsip akan diambil kembali anak yang sudah ikut islam itu.mangkanya didalam berjuang itu ada strategi agar bisa mencapai tujuan padahal dalam alqur’an sudah ada larangan utk memaksa untuk dalam agama.

Pewawancara : c. Apa saja tantangan yang dihadapi?

Responden : iya 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 anak2 santri masih butuh? Sementara orng muslim itu tidak semua tentang ayat2 toleransi tentang hidup damai, sementara ketika mereka tdk paham kemudian kita melakukan apa yang sudah saya ceritakan maka dianggapnya kita kafir, bit’ah dan tidak islami padahal bukan kita yang tidak islami tapi karyawannya yang belum sepenuhnya memahami islam yang holistik, contoh kongritnya ketika pada hari raya kurban saya membagi2kan daging kurban dg ummat hindu, padahal kita masih butuh, sy katakan masing2 ada bagiannya yg hindu ada dan yang anak sudah ada bagiannya, saya gitukan krn kalau kita berdikusi maka akan panjang dan akan kalah saya terhadap pengurus, kalau saya pakai dalil maka akan dilawan saya.

Pewawancara : d. Apa yang kiai lakukan untuk menghadapinya?

Responden : takut kena konflik karena potensi konflik sangat mudah dan berpotensi kenapa saya katakan mudah karena pondok saya ada ditengah-tengah mereka dan di jantung ketika tangannya saja kena sentil pasti mereka akan marah apalagi jantungnya kena sentil pasti mudah marah, mereka jadi saya wajib melakukan seperti itu sementara dasar dalam agama masih ada, kl tdk saya lakukan maka semua akan menyalahkan saya apalagi mereka sampai menyerang pondok yang tersinggung tidak hanya orang muslim Bali yang akan sakit hati tapi org muslim se-indonesia akan balik nyerang juga kepada Bali karena pesantren dibakar misalkan jadi jauh-jauh sebelumnya saya lebih banyak mencega dan meredam hal-hal yang mudah akan terjadi konflik, sehingga tidak semua menjadi salah ketika setingan kita benar karena ketika sudah terjadi konflik maka saya sebagai pimpinan yang akan disalahkan ketika dalam memenej pesantren salah. Perumpamaan misalkan sampean orang Bali istrinya orang banyuwangi kemudian sampean membangun pura dibali ditengah-tengah masyarakat muslim pastinya masyarakat banyuwangi akan marah dan mudah tersinggung ditinjau dalam sisi sosial beragama tapi kalau ditinjau dari segi agama yang sebenarnya maka kenapa kita harus marah ? wong dalam agama tidak ada paksaan kok, dan agamamu adalah agamamu dan agamaku adalah agamaku, apanya yang harus saya buat tersinggung dan marah kepada mereka, mangkanya jangan marah kita jangan senang yang enosi kita jangan senang yang yang tidak rasional malah akan bertentangan dengan peraktek ajaran agama yang sebenarnya, bagaimana praktek piagam madina?

Pewawancara : e. Mengapa kiai menempuh cara itu?

Responden : demi kelangsungan dakwah islamiyah bila hal melalui lembaga pendidikan yang sangat dibutuhkan dalam pembinaan ummat ketika agar penerus bangsa kita tidak hanya tahu tentang agama tapi memahami ajaran agama yang sebenarnya dan dapat diperaktekkan dalam kehidupan sehari-hari ketika strategi saya salah dalam mengimplikasikan maka semua akan mengalami kegagalan semua perjuangan itu semua.

Pewawancara : f. Apa dampaknya bagi perkembangan pesantren?

Responden : sangat positif, alhamdulillah 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, jadi apresiasinya bagus sama pesantren masyarakat yang lain juga sama responnya

seperti itu juga. Padahal dia adalah toko masyarakat yang sering saya undang juga tapi responnya sangat positif dan bagus dukungannya kepada kami.

Fokus Ketiga : Bagaimana Strategi kiai dalam menanamkan nilai-nilai toleransi kepada warga pesantren:

Pewawancara : a. Apa saja strategi kiai dalam resolusi konflik?

Responden : kegagalan dalam pembangunan Rusunawa 2014 itu bukan dipicu karena perbedaan agama, bukan karena perbedaan ideologi tapi dipicu karena ego sektoral kepala desa ketika itu ternyata seorang kepala desa itu adalah pemborong proyek akibat ketidaktahuan saya dalam merespon permasalahan atau konflik yang terjadi terhadap lembaga pesantren kita padahal andaikata saya cerdik dalam menggali potensi yang ada insyaallah itu akan berjalan dengan baik dan lancar ketika saya tahu beliau saya serahkan semua terhadap beliau saya yakin itu akan beres yang ketika itu PT berantas pemenang tendernya skala nasional, saya tahu ketika bebincang-bincang dengan adatnya kenapa kepala desanya seperti itu ji' bagini kiai sebenarnya masalah itu masalah tendernya yang tidak diberikan kepada beliaunya sayangnya ketika itu proyek sudah lewat anggarannya baru ditahu kemauannya kepala desa itu, ketika itu saya datang ke kepala desa untuk dan dengan kepala desa direspon dengan baik kemudian dikumpulkan masyarakat dan kadus lingkungan dan saya ketika itu benar-benar ditahkim dan dihakimi oleh semua masyarakat tapi dia tidak mau terbuka, saya katakan ketika saya diadili itu " saya ini putra daerah dn saya dilahirkan di Buleleng Bali saya bukan orang Jawa Bali tempat kelahiran saya (nada emosi) sya tidak ada keinginan untuk membuat macam-macam di Bali bukankah banjar dinas ini pernah saya bantu 7 juta, saya sampaikan begitu, bpak milik saya begitu juga saya adalah milik bapak kenapa saya mau membangun dilarang untuk masadepan anak bangsa dalam melanjutkan perjuangan NKRI, itu kan bukan untuk saya tapi buat tunas bangsa dan itu semua amanatkan dalam undang-undang tapi rupanya bukan itu hanya saya bodoh, ketika ketemu adat biang kenapa kiai tidak memberikan kepada dia proyeknya, memang yang agak rowet adalah masalah rusunawa ini, sampai ada yang mau demo sampai saya melapor ke polres, terus polres bilang P kiai mau minta berapa peleton saya taruk di sana? Agar mereka tidak macam-macam, tap jangan lupa kiai saya naruk anggota disana itu ada keterbatasan yaitu masalahnya pastinya harus memberi transpot dan sango, saya bilang bukan itu yang mau tapi saya melapor ke polres adalah saya memberitahukan bahwa saya tidak jadi membangun asrama disana, ktnya polres, knp kiai kok tidak jadi bangun padahal tadinya menggebu sekali untuk bangun dari pada bangun membawa mudarot dan konflik ngapain saya bangun?

Saya insyaallah akan bisa bangun dari dari dana yang lain, dari dana bapak, atau sumbangan yang lain, saya langsung dipeluk dengan polres, sikap bijak yang bagini kiai yang saya tunggu-tunggu kalau rizqi tidak akan kemana sehingga saya juga tahun berikutnya bisa membangun tanah tersebut dengan tanpa masalah, langkahnya sy datang ke komunitas mereka, saya ikut gotog royong, saya ikut nyumbang ketika mereka butuh termasuk juga dalam pembangunan pura dan acara-acara lainnya

Pewawancara : b. Mengapa kiai mendirikan panti sosial?

Responden : mungkin itu hanya proses saja ustadz kenapa saya bergerak bidang ini karena saya sangat tertarik bidang panti ini karena belum tentu yang lain akan membantu kehidupan dan pendidikan mereka, ust tahu maslah ekonomi di Bali itu dari sejak itu sangat hidup pas-pasan cari sekarng di makan sekrng juga habis juga hari itu kedua juga banyak sekali anak-anak yatim yang perlu perlindungan sehingga saya bergerak dibidang itu hanya ketika terjadi BOM Bali satu itu para donatur tidak bukan hanya menurun menjadi nyaris tidak ada tapi persentasinya saya rubah yang sebelumnya BOM Bali 70% saya bebaskan dan 30% prabayar dengan saya dibalik 30% bebas biaya dan 70% prabayar (subsidi silang)

Pewawancara : c. Bagaiman respon masyarakat sekitar?

Responden : kalau respon bantuan masyarakat Bali tidak ada kerena kan mereka tidak tahu apa yang ada di dalam tapi kalau orang muslim responnya positif tapi tergantung hanya okonominya juga apalagi ketika terjadinya BOM Bali satu itu bantuan sudah nyaris tidak ada, walaupun setengan tahun belum tentu ada bantuan bahkan orang yang datang ke sana itu juga tidak ada yang bawa bantuan, bahkan dari dinas sosial juga tidak pernah membantu pengurus juga tidak memperkenalkan menaruk kotak-kotak amal di warung-warung tapi ada cara lain lah buat untuk pemenuhan biaya hidup para santri yang 30% itu, allah maha kaya tidak ada pegitiman wesel seperti itu, kayak pengemukan sapi itu daerah kan peka terhadap pesantren sehingga dibantu pengemukan dan hasilnya buat pesantren bekerjasama dengan masyarakat hindu dalam pemeliharannya rizqi Allah pasti ada untuk kehidupan anak-anak santri.

Pewawancara : d. Bagaimana tahapan?

Responden : pondok itu saya tidak pernah kebayang sebesar itu tapi tahapan-tahapan pembangunannya mulai dari rumah pribadi dibuat mukum para santri dan anak yatim kemudian pindah ke lahan yang baru dengan meminjam 1 rumah di pojok itu milik warga hindu dan santrinya ketika itu masih 7 santri anak yatim (lombok, pegayaman, sulawesi) baru berangkat dari itu saya tidak puas kalau

hanya mengelolah panti asuhan seperti ini jadi saya berpikir bagaimana yayasan dan pondok ini menjadi besar maka saya mengadakan pembebasan tanah yang tadi itu dan sampai saat ini sudah berjumlah dengan lahan yang belum dibangun sekitar 2 hektar lebih dan akan membangun buat tahfidz anak-anak juga.

Pewawancara : e. Bagaimana efek dari strategi tersebut?

Responden : melahirkan efek yang positif dan negatif juga, yaitu yang negatif adalah ada dari luar pembusukan seperti misalkan deposed sendiri datang sama tempat yang lama itu karena tempatnya sangat sederhana tapi diexposed dimasukan kekoran bahwa ada panti asuhan yang menelantarkan anak asuhnya padahal itu bagian dari hidup sederhana bukan unsur kesengajaan menelantarkan anak-anak yatim. Tapi secara interen sangat bagus dan saya jelaskan bahwa ketika itu karena datang sekolah kepanasan anak-anak tidur-tiduran dilantai tapi sebenarnya kasurnya ada, ya maklum lah namanya orang tidak suka kepada kita ya membusukan yang tidak busuk itu hanya dugaan dan sangkaan mereka saja.

Fokus Keempat : Bagaimana inisiatif kiai dalam menawarkan resolusi konflik terhadap masyarakat :

Pewawancara : a. Apa saja yg dilakukan kiai untuk meredam konflik?

Responden : saya melakukan hal-hal yang Prefentif sebesar apapun konflik yang terjadi jika saya melakukan hal prefentif itu konflik akan teratasi saya selalu membangun komunikasi dengan masyarakat dan saya selalu menjemput bola kepada mereka bahkan dalam hajat hindu mungkin ulama sakarang melarang melakukannya karena saya datang kehajatan dengan menggunakan odeng, sarung baju adat bali kemudian istri saya menggunakan sabuk bali pakai wadah pesek Bali yang yang sama persis dengan saudara hindu ketika keundangan juga bahkan sudah belasan tahun yang lalu saya menggunakan saya larut dengan orang bali demi kebaikan pondok akan tetapi tidak larut dalam aqidah hanya berkisar dimuamalah yang dijadikan strategi dalam bimbingan kepada masyarakat hindu, ketika hari besar muslim idul fitri mereka saya bagi-bagi sarung semacam bingkisan lebaran senengnya luar biasa, mereka diundang diberi makan buka bersama disana saya memberikan bimbingan tentang hidup rukun, damai dan toleransi, itu dilaukan setiap tahun bulan puasa (dengan makanan yg sederhana ala pondok), kemudian selain itu juga saya setiap tahunnya saya mengadakan semacam bazar mereka saya berikan kupon dan saya undang semua pedagang (muslim+hindu) makanan yang semacamnya semua masuk ke pondok dengan mendirikan stand tapi dengan catatan tidak berjualan daging yang haram (babi) yang muslim juga sate, lontong, nasi dll dan semua santri dipanggil untuk tidak membeli

makanan yang hindu otomatis pedagangnya kebanyakan yang muslim, disana saya juga memberikan tauladan tentang hidup yang rukun dan damai dalam bhinnika tunggal ika. Kalau hari raya idul adha sehabis sholat saya rutin mengundang masyarakat bali dengan *menggibung* (makan bersama) dengan bersila di masjid pondok itu tradisi singlaraja dan karang asem tanpa melihat agama dan ideologinya dengan para ust, guru dan pengurus mebawa makanan ala kadarnya karena saya juga tidak mau merepotkan si bibik untuk menyiapkannya kene bibik juga sibuk dengan solat idul adha, untuk memberi makan kepada masyarakat hindu selain juga mereka di berikan daging kurban, di hadiri oleh kepolisian dan pecalang ust-ust yang memberikan kontribusi makanan kepada acara tersebut ini saya buat kegiatan rutin pesantren untuk membangun kemesrahan pondok dan masyarakat sekitarnya.

Pewawancara : b. Apa saja yang dilakukan kiai terhadap pengurus?

Responden : pemahaman dan peraktek, evaluasi saya selalu mengumpulkan semua dewan guru yang ada dipondok pesantren (guru muslim+Hindu) saya memberikan pemahaman yang selama ini kontradiktif dengan pemahaman mereka apalagi guru yang di pondok datang dari latarbelakang daerah dan pendidikan yang berbeda, dengan karakter yang keras seperti yang datangnya dari lombok dan yang dari jawa dengan pendidikan salafi ketika pakai qonnut merasa tidak sah sholat subuhnya karena keterbatasan mereka dalam pendidikan dan karakternya say berikan bimbingan mereka dan pengertian lalu mereka meperektekan sebisanya kalau yang bisa bahasa bali peraktekan dengan bahasa bali teori dan praktek.

Pewawancara : c. Apa saja yang dilakukan kiai terhadap santri?

Responden : dengan kajian-kajian kitab kalau husus saya mengajar ta'limul mutaalim dengan pengantar tentang adab berilmu, bermasyarakat, hidup rukun, damai dan hidup menghargai orang lain apalagi memiliki negatif thinking kepada masyarakat hindu mangkanya ketika orang hindu yang datang anak-anak tetap salaman dan cium tangan kalau asatidz saya larang cium tangan cukup salaman saja iya kenapa? Sdh dewasa; seperti mencium tangan tangan guru-guru hindu dan disamakan dengan usatidz yang muslim krana guru yang ngajar di pondok banyak dari kalangan hindu, harus cium tangan biar juga dapat ilmu yang barokah saya gitukan kepada para santri.

Pewawancara : d. Bagaimana dampaknya?

Responden : weh kalau, dampaknya sangat banyak tidak hanya sebatas dihargai tapi senang sekali sampai bilang anak pondok ini sangat hebat dan pintar , *duwex sajang*(pinter banget anak pondok) sampai dicium tangan kita dia kerana guru-guru hindu itu dirumah tidak pernah

dicium tangannya dengan anaknya sendiri kenapa begitu karena tidak ada ajaran dalam agama hindu ketika kepondok ketemu anak orang lain kok malah cium tangan senengnya bukan main dia itu sampai ngajar taidak mau di honor dari seking gembiranya sampai diajarkan ke anak-anak dia tradisi-tradisi islam itu, dan mereka itu tahu karena sampai tidak mau digaji karena mereka yang mengajar seperti tari puspajali, tari daerah, gemelann dan lagu-lagu daerah bali sampai diposisikan dengan nyanyian lagu-lagu nasional maksudnya ketika nasional dinyanyikan daerah juga dinyanyikan agar ruh cinta bali terbangun dalam sanubari para santri dan guru-guru.

Fokus Kelima : Bagaimana model kiai menerapkan nilai-nilai islam dalam resolusi konflik:

Pewawancara : a. Apa saja nilai Islam yang dianut kiai?

Responden : saya itu tidak memerlukan baju karena baju itu bisa ganti-ganti tapi saya memamerkan hati kalau dalam ajaran islam itu hatinya adalah maqosidussyari'ah itu sehingga saya tidak pernah mengatakan bahwa memberikan sesuatu kepada mereka tanpa komentar apa-apa saya kasik saja mereka ketika mereka butuh kayak orang sakit, tidak perlu saya katakan ini adalah zakat, ini dari pondok pesantren, ini shodaqoh, nilai-nilai islam itu melihatnya ejawahta dalam berbagai kegiatan tapi saya tidak melihatnya secara parsial kalau aqidah hubungan dengan allah betul masalah habluminallah tentunya juga allah melihat penerapan aktifitas keseharian artinya apa misalkan sifat Allah rohman rohim kalau allah memiliki sifat itu terus bagaimana sifat kita rohman dan rohim kepada sesamanya? Iman kita kepada allah semua sifat-sifatnya juga harus diimani ketika allah belas kasih kenapa kita tidak belas kasih, kan begitu, tanpa melihat etnis, ideologi, suku dan agama dalam berbelas kasih ketika kita hanya mengakui saja terhadap sifat-sifat allah tapi tidak mengimani maka yang tanpak hanya negatif kepada orang lain.

Pewawancara : b. Bagaimana penerapannya ?

Responden : Penerapannya saya tidak terlalu banyak menggunakan logika dan pendekatan fiqih bagi saya fiqih itu membuat atau membikin enak saya dari 4 madzhab itu boleh-boleh saja pindah madzhab ini dengan madzhab yang lain sesuai dengan kondisi dan 'illat yang ada. Kalau mereka melihat itu negatif terus bagaimana dengan yang memiliki pandangan universal, maisalkan positif terhadap madzhabnya syafi'i dan negatif terhadap madzhabnya hambwali kalau saya memandangnya tidak seperti itu tapi berbedanya adalah sebagai rahmat bagi kita misalkan contoh ketika kita nyentuh istri batal wudhu' kita tapi bagaimana ketika tawaf kalau nyentuh itu batal? Yang jelas g selesai-selesai ibadah hajinya.

Pewawancara : c. Bagaimana dampaknya ?

Responden : dampaknya banyak sekali sampai kita tidak sumpek dalam beragama kayak rekreatif dalam beragama enak dengan keberagaman ini, saya pernah sholat qoshor disini padahal rumah dekat dengan kantor yang jelas saya lihat situasinya donk, misalkan buru-buru, sakit maka saya qoshor, imam syafi'i kadang beda pendapat yaitu qoul jadid dan qoul qodhim, saya dianggap terlalu toleran sehingga saya dianggap islam semacam apa ini padahal saya ada titipan yang sangat besar dalam kelangsungan perjuangan anak bangsa dan agama kita.

Pewawancara : d. Bagaimana teknisnya ?

Responden : Dengan mementingkan orang lain bukan tidak mementingkan diri sendiri tapi ada sesuatu yang besar dari pada pemotongan sapi, tapi saya bukan tidak memotong sapi di pondok tapi saya potong juga tapi didalam dengan tidak kelihatan oleh masyarakat hindu agar tidak tersinggung karena yg dipotong itu dianggap dewanya mereka bukannya memotong kurban itu diperlihatkan ke orang kemudian sambil berteriak membaca allahu akbar bukan itu perinsip saya tapi hati kita ibadah kepada allah sementara itu kan dianggap suci dengan merekan kemudian saya bunuh apa tidak membuat marah mereka, ketika mereka mengatakan saya tidak makan daging sapi langsung diganti dengan daging kambing itulah peerapan dalam bimbingan saya kepada masyarakat hindu dengan beberapa strategi. Dalam alqu'an kan sdh jelas " kamu yang lebih tahu tentang dunia" hanya tekhnisnya saja kita yang harus cerdas.karena adanya pondok juga krena dukungan mereka dengan dukungan yang tidak mempersoalkan permasalahan pondok.

Pewawancara : e. Apa saja tantangannya?

Responden : tantangan itu saya selalu menenej sedemikian rupa baik yang positif maupun yang negatif dengan dengan dikelola agar turbulensi menjadi kemajuan pondok pesantren kedepan sesuai dengan kemampuan dan teman-teman pengurus yang ada.

Pewawancara : f. Apa yang akan dilakukan kiai ke depan?

Responden : Saya kedepan lembaga pondok pesantren selalu eksis dan maju dan tidak dipersoalkan dengan masyarakat hindu, kedua ; saya ingin pondok ini bisa mandiri dengan adanya badan usaha potensi yang ada kita kembangkan dan maksimalkan, saya dalam bersikap mendirikan lembaga itu melihat tantangan dan peluang jangan sampai ada yang kawan akan menjadi lawan dalam pengembangan SD, kalau perguruan tinggi islam saya masih ada keinginan untuk meningkatkan dan kesempurnaan pondok pesantren kita

Wawancara dengan Ketua Yayasan Istiqlal/ Ustad Janur
Patas, 6 Juni 2108

Fokus Pertama; bagaimanabimbingankia¹dalammenanganikonflik horizontal antaramuslimdannon muslim, Antaramasyarakatdanpondokpesantren?

Pewawancara :Apakahkiai memberikانبimbinganterhadapmasyarakat yang terjadikonflikantaramasyarakatdanpondokpesantren?

Responden :Memberikانبimbingan itu wajib,bagi seorang tokoh/kiai itu tdk hanya punya kewajiban di dalam lembaga sj tp kiai juga memliki panggilan jiwa dalam mengatur semua ummat agar hidupnya teratur supaya selamat didunia dan akhirat kelak, banyak sekali para kiai-kiai yg sering diundang untuk berceramah hakikatnya ummat supaya sesuai dengan jalan yang diridhai Allah jangan sampai bercerai berai dalam hidup bermasyarakat termasuk juga ummat yg hidup berdampingan dg ummat lain.

Bimbingan juga dilakukan tdk hanya dalam resolusi konflik saja akan tetapi kiai itu seringkali melakukan bimbingan dg mencega konflik yg sering terjadi di masyarakat karena modal utama dasar ulama adalah sebagai warosatul ambiya' bahkan hadits utama roasul adalah memperbaiki akhlaq, ketika akhlaq kita baik siapapun mau berteman, bersaudara dan bertetangga bahkan banyak yg tertarik utk menjadikannya sebagai pegawai, karyawan bahkan dijadikannya menjadi pimpinan.

Pewawancara : Mengapa kiai melakukan bimbingan?

Responden : Tujuan, pertama untukmengatasi agar konfil-konflikterjadi tidaktambahmelebardanmembesar.kedua,umtukmempersempitdanmperkecilkonflik, memberikانبimbingankeinternal kita, pengurus, santri, danwargamasyarakatpesantrendanpihak-pihak yang memangterjadikonfikitu.

Pewawancara : Apa saja jenis2 bimbingan yang diberikan?

Responden : pertama, Bimbingannya kita langsung kepada kelompok-kelompok yang mengalami konflik keduanya secara terpisah, kedua pendekatan personal kepada tokoh-tokoh kunci yaitu tokoh kedua bela pihak, ketiga, ketika sudah didapat identifikasih masalah baru diadakan mediasi, keempat, mengajak untuk mejadi steack holder untuk menjadi hakamdan permasalahann itu diklasifikasi baik ditingkat (desa, kecamatan, kabupaten, dan provensi)Steack holder tersebut juga

sebagai saksi dan penguat hukum bahwa permasalahan sudah diselesaikan.

Pewawancara: Apa metode bimbingan yang diberikan ?

Responden: Iya awal turun ke masyarakat observasi karena sy selalu terlibat dalam penyelesaian konflik horizontal baik antara muslim dengan non muslim maupun antara masyarakat hindu dengan pesantren, contoh horizontal muslim dg hindu seperti waktus perebutan lahan tanah Negara antara masyarakat muslim dan non muslim. Saya waktu itu sudah merintis pesantren dan selaku staff kementerian agama ikut menyelesaikan, Mencoba mendekati tokoh-tokoh muslim seperti bapak sima memberikan pengertian tentang resiko berkonflik dan bersinergi dengan pemerintah setempat maupun penegak hukum (TNI dan kepolisian) Pemerintah menengahi Pengusiran umat muslim utk menghilangkan jejak umat muslim disana.

Pewawancara : Langkah-langkah bimbingan yang dilakukan seperti apa?

Responden : seorang tokoh atau kiai yang memiliki relasi banyak maka selalu terlibat dalam penyelesaian dalam konflik yang ada di daerah sy sendiri seperti kasus horizontal juga antara kelompok muslim dan keristen secara diam-diam mengadakan peribadatan. Bimbingan secara persuasif dan pendekatan dengan mengemukakan aturan yang ada dan Pendekatan persuasive untuk memberikan pemahaman agar tdk selalu terjadi kesalahpahaman, paling tidak bersama-sama karena masing-masing pasti punya persoalan kemudian tetap melibatkan penegak hukum (TNI, Polisi) dan aparat pemerintah setempat seperti pendekatan persuasif kepada pemerintah ini sangat lebih efektif. Penggilan jiwa sebagai kiai atau sebagai orang tua di depan temn agama untuk menyelesaikan permasalahan konflik bersama-sama dengan pemerintah di kementerian agama dalam bentuk massal dalam bentuk team pembinaan di masjid juga pernah tapi pembinaan utk umat muslim kemudian juga mendekati tokoh-tokoh (adat, KUA, MUI kecamatan maupun MUI kabupaten bahkan Provinsi) agar bersinergi dengan aparat keamanan (kamtibmas, babinsa, polsek, koramil, kapolres, podim, polda dn kodam) 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 lingkup desa dn babinsa dn kamtibmas kemudian pernah juga perusahaan mau membangun ternyata berakibat sumurnya payau sehingga pihak masyarakat marah dan mau megdobrak perusahaan tapi bapak kiai juga dilibatkan dalam penyelesaian hal tersebut

Sehingga symemidiasi utk mencari penyelesaian :

1. Memberikan hasil kepada masyarakat setempat
2. Memberikan lowong kerja kepada masyarakat sekitarnya
pendekat dalam penyelesaian konflik
 1. Pengarahan secara massal
 2. Pendekat dengan tokoh-tokoh masyarakat, tokoh agama dan tokoh adat
 3. Media sidalam kedua pihak yang konflik
 4. Kordinasi sesuai dengan level konfliknya

Pewawancara : kalau konflik dari pesantren sendiri bagaimana caranya membimbingnya ?

Responden : hampir sama dengan keterangan yang diatas, hamya perbedaannya saya lebih memperbanyak musyawarah, silaturrahim, untuk mendekat secara persuasive kepada tokoh-tokoh lawan konflik Tapi kalau konfliknya perseorangan dengan pondok pesantren, maka kami hanyasebatastabayyunsajakepada kelompok tersebut agar tidak melebar, apalagipihak pondok pesantren tidak merasakan berkonflik, terjadinyakonflik tersebut hanyakarenakesalahfahaman saja sehingga pihak pondok pesantren hanyamengklarifikasi, seperti contoh: salah kirim pihak tokoh karenasalalahalamat sesuai dengan skalapersonal, kalau misalkan perorangan tdk melibatkan banyak orang, kalau melibatkan banyak orang malah akan tambah melebar dan berakibat tambah banyak yg menerima kesalahpahaman kalau hanya menduga-duga model-model itu sy hanya mengundang ketika ada acara-acara keagamaan bahwa betapa pentingnya masalah toleransi beragama dn sangat rugi besar bahkan biaya kosnya konflik itu sangat mahal ketika pertikaian semakin meluas sehingga sy setiap ketemu di acara-acara dengan tokoh-tokoh sentral selalu saya sampaikan kepada mereka tentang hidup rukun, menghargai selalu saya sisipkan perkataan itu, bahkan teman-teman guru juga sesama teman gurunya di sekolah, pejabat kecamatan juga sesama pejabatnya bahkan didesa juga seperti itu para pegawainya sama-sama menyampaikan, enaknya hidup rukun dn damai krn kita sama-sama memiliki maqosid atau visi yg sama sehingga pengarahan secara intensif di semua lini itu pasti lebih menegenak kepada masyarakat.

Kalau penyelesaian konflik yayasan sendiri (syafa')?

Kl penyelesaian P syafa' beliau itu bukan dipecah dg pimbina di masalah kuburan atau wakaf muslim ada di tengah komunitas hindu yg berdampingan tapi memang ketika itu sdh waktunya reformasi tp

kalau di desa itu memng tuntutan msyarakat hindu akibat kesalah pahaman atau ketersinggungan masyarakat terhadap perkataan ketua yayasan dan yg berikutnya juga karena adanya tujuan politik yaitu ketika itu pengangkatan PNS dari kalangan honorer sekdes akan tetapi sy tawar menawar untuk dipertahankan sebagai sekdes karena itu bukan masalah dipecatnya p syafa' dari sekdes tetapi itu semua hasil kesepakatan bersama semua tokoh-tokoh (hindu-muslim) bahwa jk saudara Hindu yg menjadi perbikel maka jatah sekdes dr kalangan ummat muslim tapi, ternyata berhasil loby-loby tersebut di depan msyarakat masyarakat hindu P syafa' memundurkan diri tapi administrasi dikantor tetap diproses ke pusat sehingga alhamdulillah beliau tetap diangkat PNS walaupun ditugaskan di desa yang lain (tetangga).Sebelum tawar menawar juga saya mengklarifikasi persoalan tersebut kepada semua komponen baik aparat desa, kepolisian dan adat tujuannya agar persoalan kuburan tdk sampai melebar ke masalah sara.

Fokus 2; Bagai prakarsa kiai dalam melibatkan tokoh-tokoh untuk membangun kepercayaan kepada masyarakat.

Pewawancara: mengapa kiai mendirikan pesantren?

Responden: Pesantren kita ini sangat panjang cikal bakalnya pada tahun 1983 sy mengirim anak2 untuk mondok ke pesantren di jawa knp sy harus bawa ke jawatimur, pertama, Pondok pesantren masih belum ada pendidikan pesantren yg berlepel seperti pesantren di jawa timur dan masih jarang ada lembaga pendidikan yg smp yg dekat, kedua. Anak-anak maupun orng tua masih belum paham dan belum ada kesadaran pentingnya pendidikan, ketiga, ketika ada orng tua yg sadar pendidikan mereka kendala dg biaya, sy sebagai prakarsa peduli pendidikan Pondok pesantren sangat berat dan tidak gampang apalagi semuanya beban mulai biaya penddikan, pakai, makan dn kebutuhan sehari-sehari terbebani maka maka ketika itu semua beban itu saya sampaikan ke kiai. Sehingga anak-anak yang mereka yg awalnya kurangnya kesadaran pendidikan, tidak ada biaya mereka mau diajak mondok dengan tahun pertama saya bawa 35 anak dn tahun ke 2 bawa anak 40, sehingga pada waktu tahun pertama muncul persoalan karena sulitnya komunikasi dengan para anak yang mondok sehingga saya membentuk lembaga penyantu pendidikan anak yatim dan fakirmiskin istiqlal 6 pengurus dg 3 pengurus inti di pondok dn para wakilnya ada di Bali sementara pengurus yg di jawa mengurus anak-anak panti yg tersebar di jawatimur sementara pengurus yang di Bali memberikan informasi dengan masyarakat keberadaan anak-anak yang ada di pantiasuhan di jawa dn mengawasi ketika sudah pulang ke rumah masing2 1985 sdh sy mendirikan yayasan dn 86 mau mendirikan SMP akan tetapi molor ke tahun1987 sehingga ketika itu juga fokus dg

pendirian lembaga dan berhenti juga membawa anak-anak ke Jawa, nah sebenarnya tantangan ketika bawa anak itu yang pertama, protes dari tokoh masyarakat bahwa saya dibilang menggobosi lembaga yang ada dipatas initali juga banyak tokoh-tokoh yang mendukung padahal ketika itu saya bawa anak-anak itu ketika sudah bulan Agustus dan pembelajaran sudah efektif jadi saya bawa anak-anak itu dengan kretaria anak yang rawan putus sekolah dan saya bilang sama tokoh-tokoh itu, oklah saya tidak akan saya bawa anak-anak itu tapi tlg anak-anak ini ajak sekolah dan bayai karena anak tersebut sekarang sudah tinggi minat untuk sekolah. Ternyata mereka tidak jamin mungkin kalau biaya ada tapi untuk membangkitkan semangat berpendidikan orang tua dan anak itu tidak semudah membalikan telapak tangan, saya mampu keseluruhan untuk menawarkan visi dan misi iya mungkin orang tua berprinsip kalau kepesantren menuntut ilmu agamanya di pesantren itu lebih holistik waktu mendirikan yayasan juga ada tantangan mungkin mereka ingin terlibat juga didalamnya karena dengan saya tidak saya masukan, semua mengkritisi karena tidak dilibatkan apalagi pentingnya sudah diakui oleh masyarakat semua ingin masuk dan terlibat didalamnya, padahal pada waktu baru merintis dan tidak ada dana semua lari dan tidak mau tahu tapi ketika dilihat mulai bagus dan berkembang mereka berbondong untuk mengabdikan didalamnya bahkan ketika itu ada yang mengajak kepengurusan minta sampai level kabupaten dengan melibatkan tokoh-tokoh yang ada ditingkat kecamatan, tapi saya balik dan saya tidak menerima usulannya itu, saya lebih suka kepengurusan level kampung tapi manfaatnya berlevel kabupaten daripada kabupaten berlevel desa, saya gitukan, tapi ketika ada persoalan seperti anak-anak tidak kerasan dan pulang maka mereka yang mengkritisi kita itu biasa, itulah tantangan kita ketika itu, apalagi yang ada di pondok masih banyak tantangan juga ya maklum lah namanya anak-anak banyak ketika pondok dibawain 5, 10, 15 santri artinya tidak sesuai dengan apa yang sudah disampaikan dengan P kiai atau pengasuh belum masih ada isu-isu yang di pesantren kiaiannya terlibat cabul atau mesum sehingga lembaga kita juga di duga-duga dan kita ditakuti juga dengan dugaan, jangan-jangan nanti kayak pesantren yang terkena kasus itu?

Selain menyelesaikan persoalan santri pada tahun 1988 baru kita mengasramakan anak-anak ketika itu juga tidak sampai diprotes secara pedas dengan masyarakat Hindu karena kita berjuang di level sosial yaitu menampung anak bangsa dengan memberikan sandang pangan (kita bantu makannya, kita bantu pakaiannya dan kita ajari pendidikan mereka) tapi diberikan pendidikan ala pondok pesantren dan hal itu saya sampaikan tidak bertentangan dengan undang-undang Dasar 45 bahkan ini adalah amanat pemerintah mencerdaskan kehidupan bangsa, strategi ini yang bisa diterima oleh masyarakat Hindu bahkan saya untuk tempat ibadah para santri itu bukan saya buat seperti musholla yang ada tapi saya buat aula selain buat proses pendidikan dan pengajian juga dibuat tempat ibadah seperti sholat berjamaah dll. Sehingga setelah diterima dengan masyarakat Hindu dan kegiatan keagamaan sudah ditahu sekarang aula tersebut saya pindah dan

modelnya selaraskan dg tempat2 ibadah2 yg lain seperti musholla atau masjid. Awalnya sangat berat krn dr tdk punya donatur tetap dgmennggung santri dr 20 sampai 30 anak juga sangat berat bagi kita menanggung semua kebutuhan yg ada, itu proses dan strategi sy, knp tdk langsung ke pondok, kl langsung pondok selain syarat rukunnya sebagai pondok pesantren (ada kiai, santri, tempat ibadah, kitab dan asrama) bekrond sy yg lahir dr orng biasa dn tdk mampuni dalam ilmu agama sehingga juga belum tentu di terima oleh msyarakat terutama muslimnya. Sehingga kita persiapkan semua itu terutama SDMnya dn sarana prasarnya sehingga kl sdh siap maka dg sendirinya muncul apa yg sdh kita inpikan dlm visi dn misi kita, knp sy mendirikan pendidikan pesantren kok tdk berdakwah atau cerama? Krn setahu sy dakwah yg paling efektif dn bisa diterima oleh masyarakat hindu itu hanya pendidikan kl dakwah kebanyakan akan mengakibatkan banyak kontroversial.

b. apa tujuannya?

Responden: Pertama, liyu tafakkuh fiddin dan Untuk membantu ummat muslim agar memiliki pemahaman agamanya yg kuat kerana sangat ironis ketika ummat islam yg ada di daerah minoritas akan tetapi pemahaman agamanya sangat dangkal maka jgn salahkan ketika kita hidup berdampingan dg masyarakat hindu malah pihak kita yg malah terlarut dg keyakinan mereka. Kedua, liyundiro kaumahum ketika mereka memiliki pemahaman agama yg holistik maka tdk tertutup kemungkinan islam semakin kuat dan semakin diterima dg masyarakat dan akan terwujud yg namanya toleransi. Ketiga, rahmat lil alamin ketika islam itu dilakukan dg sebenarnya maka akan merasakan semua mahluk-mahluk yang lain rahmatnya islam hanya pemeluk agama yang setengah-setengah baik pemahan ataupun pengamalan yg tdk bisa dirasakan oleh ummat-ummat yang apalagi makhluk yg lain.

Walaupun sdh dipandang mampu dalam mendirikan pesantren tetapi gegabah dalam melakukannya maka akan berakibat fatal terhadap pendirian pesantren tersebut pernah sy juga menangani 2 prsoalan kegiatan keagamaan di daerah tajakula dan kubutambahan sy lihat itu semua krn kerasak kerusuk para jamaah setempat padahal jama'ahnya sangat sedikit,

Pewawancara : Apa saja tantangan yang dihadapi?

Responden :Terjadi kegagalan dalam berdakwah krn kerasak kerusuk dalam mendirikan kegiatan keagamaan, ketika itu sy masih jadi kepala KUA di kecamatan kubutambahan sy mengajak masyarakat sekitarnya untk mengefektifkan kegiatan keagamaan agar islam kuat, ada salah satu jama'ah mewakafkan tanah wakaf krn saking semangatnya tanah yg diwakafkan itu langsung mau didirikan masholla krn ketahuan mau mendirikan tempat ibadah sebagai sarana dakwah sehingga para warga Hindu rami-rami melarang dan sekaligus pihak adat dan perbeker melarang berdirinya tempat ibadah ditengah-tengah komunitas Hindu sehingga sampai sekarang musholla yg akan dibangun tdk terwujud,

sehingga saya berikan pembenaan kepada mereka bahwa dalam mendirikan dakwah islamiyah itu tdk boelh kerasak kerusuk harus penuh dengan strategi, minimal berbaur dulu dengan masyarakat hindu, gotong-royong, membesuk tetangga, kalau ada pengangkatan jabatan tingkat desa mulai dari RT, Dusun, BPD, LPM dan pebekel sehingga kalau sudah memiliki perencanaan yg kaitannya dengan dakwah islamiyah berjalan dengan baik walaupun ada rintangan tidak seberat apa yang kita alami, tujuannya apa ? agar kita sebagai ummat muslim bisa mengatahui islam secara kaffa dan rahmatan lilalamin, dan juga sbagai muslim yg taat bisa melakukan ibadah yg khusu' dan nyaman tdk ada rintangan, pembinaan dan bimbingan yg terakhir kepada masyarkat saya menyampaikan kalau sudah bentrok bagini lebih baik mengalah dulu dari pada terjadi bentrok yg lebih besar.

Di tajakula juga pernah terjadi bentrok masalah tanah kuburan tdk diperbolehkan ada wakaf kuburan di tengah komunitas Hindu deng alasan cangkolang sama dewanya kl ada kuburan yang dekat dengan komunitas hindu apalagi dekat dengan pura, sehingga saya juga mengumpulkan masyarakat muslim dan mengajak kepala desa untuk membijaksanai permasalahan tanah wakaf yg tdk diperbolehkan dg ummat Hindu tersebut memberikan solusi lebih baik mengalah dn ketika itu saya sebagai tokoh muslim mengajak dan merayu kepada teman2 saudara muslim lebih baik cari lahan yang lain dan jangan meladeni kerna ummat kita ketika itu sangat terbatas, sehingga sepakat solusi membeli dipinggir pantai walaupun ketika itu tdk mampu membeli tanah tersebut yg mau dijadikan wakaf untungnya ada jama'ah aghniya' beli separu juga krn pemilik tanah tersebut kebetulan beragama hindu krn tanahnya harus dibeli semua, kegagalan ini semua krn berdakwah tdk memiliki strategi.

Kalu semua tidak siasati maka akan mengalami kegagalan buktinya mosholla yg diselatan itu yg dibawah naungan yayasan kita.

Saya juga menyelesaikan konflik musholla dibawah binaan pondok pesantren istiqlal ketika itu dalam pembangunannya masih tidak ada masalah tapi setelah di datangi jama'ah kita yg dari jawa yaitu jama'ah tabligh sehingga masyarakat hindu mulai curiga sehingga berakibat pelarangan aktifitas dn kegiatan keagamaan di musholla tersebut krn masyarakat hindu sangat alergi terhadap kejadian BOM Bali satu, dua dan tiga sehingga sangat menolak terhadap jama'ah tabligh karena jenggot dan memakai juba dengan celana nyekceng diatas mata kaki karena pakainnya sama dengan busana oknom muslim pengeboman di denpasar Bali, sehingga saya juga menyeylesaikan binaan mosholla tersebut memberikan peminann secara efektif kepada jama'ah sehingga walaupun sekrng masih belum dapat izin pendirian tapi pihak pemerintah desa sudah mengakui adanya musholla bahkan juga mendapat anggaran APBDes setiap tahunnya tapi sampai sekarang masih belum ada rekomendasi dari pihak aparat desa walupun

kegiatan sementara tidak dipermasalahkan hal ini itu karena selalu membangun komunikasi dan membangun kepercayaan antar tokoh.

Pewawancara: Apa yang kiai lakukan untuk menghadapinya?

Responden : Termasuk kita dalam berdakwah seperti kuliah umum dn cerama dalam maulid nabi itu tdk bisa kita tonjolkan walaupun ada sangat saya seting dengan sedemikian rupa sehingga kami disini tdk seperti daerah2 lain yg sampai bentrok fisik bahkan menonjolkan identitas agama sj dlm sehari2 akan selalu dikerek2 dg mereka apalagi sdh kelihatan dalam mata telanjang ada ceramah agama yg menyinggung orng2 kafir dn syirik maka orng Bali sangat alergi dg hal2 yg seperti itu. Kenapa pondok kita sampai berkembang pesat yg formal RA, MI, SMP, SMK dan PT, Pondok, Masjid dn ada 9 Moshollah yg semuanya dibawah naungan yayasan pondok pesantren, dn mereka kaget kegita pendidikan semua berkembang dg pesat dn skrg mau mencegah krn ada kecemburuan dr seringnya dapat bantuan dr pusat maupun daerah, sementara juga g bisa digembosi krn lembaga semua sudh ada undang2nya, walaupun mereka juga usil ketika lembaga kita sering dapat bantuan dr dinas dn pusat kadang sampai tdk mau direkomendasi, kadang sampai adu mulut dgn pejabat” kl bapak memang mau hambat kami, padahal kami walupun anak muslim adalah mencerdaskan anak bangsa, kedua dilindungi undang2, ketiga kl bpk tetap kami hambat sekalian ijinnya di cabut pak, seraya kepala SMK istiqlal (mashuri) ketika dengar gertakan seperti itu baru diberi rekomendasi bantuan. Knp bersikap seperti itu krn dr pihak masyarakat hindu juga punya SMA dan SMP sdh mati tinggal SMKnya yg juga masih sangat tdk berkembang sehingga apa politik mereka malah mendirikan SMP satu atap di dekat pesantren dg mensiasati warga muslim patas dijadikan kepala sekolah padahal selama ini seorng muslim sangat sulit akan menjadi kepala SMP Negeri di daerah mayoritas bali tp SMP satu atap gerokgak diserahkan ke orng muslim tujuannya adalah menggebosi pelan2 di lembaga kita.

Pewawancara: Mengapa kiai menempuh cara itu?

Responden : sy melakukan dakwah melalui pendidikan keran hal itu lebih efektif, Pragmatik dan lebih efisien baahhkan lahan jangka panjang buat ummat islam sehingga dengan sendirinya lembaga-lembaga yang ada di bawah naungan pondok pesantren istiqlal berkembang dkan lahan jangka panjang buat ummat islam sehingga dengan sendirinya lembaga-lembaga yang ada di bawah naungan pondok pesantren istiqlal berkembang dengan baik dan pesat sehingga bantuan selalu mengalir untuk penunjang utama sebagai sarana dakwah islamiyah melalui pendidikan.

Pewawancara : Apa dampaknya bagi perkembangan pesantren?

Responden : Dampaknya sangat banyak; pertama, pondok bisa berdiri ditengah-tengah masyarakat monokultural. Kedua, Ummat islam tdk jauh dalam mendalami ilmu agama dan sekolah. Ketiga, pondok diterima oleh masyarakat dan Bahkan bantuan banyak yg mengalir dalam pengembangan aset ummat islam.

Karena sering dapat bantuan ada omongan dr pihak hindu “jangan2 sampean ini dapat dr afganistan, itu semua krn kecemburuan dn tdk mau islam berkembang di daerah mereka sehingga sy selalu memberikan bimbingan dn pencerahan kepada guru2 di SMK dn SMP guru2,yg pertama bahwa selalu mmeberikan tauladan contoh yg baik, dan bersikap yg baik kepada mereka dan kedua menjelaskan bahwa sekolah kita 2 lembaga ini sekolah umum juga milik mereka buktinya anak Hindu juga boleh sekolah di pendidikan kami sehingga dg adanya SMP satuatab yg berdekatan anak hindu sekng sdh mulai tdk ada dn bahkan siswa muslimnya ada yg sekolah smp satuatab disamping itu juga selain anaknya tdk nyaman krn bukan lingkungan sendiri apalagi SMP berbasis Pesantren, juga aturan dalam berpakaian menutup aurat yg muslimnya sehingga lama kelamaan siswa yg dr hindu banyak yg berhenti yg ketiga juga tokoh2 adat tdk demen penerusnya keturunannya sekolah SMP Berbasis Pesantren sehingga solusinya mereka juga mendirikan SMP lagi tapi negeri dn SMKnya juga mendirikan SMK dg jurusan Komputer. Secara tdk langsung ini adalah perang urat syaraf atau konflik pemikiran antara pondok pesantren dg masyarakat hindu dn kl tdk jeli dalam melihat situasi dn kondisi maka kita mati beneran pendidikan yg berbasis pondok pesantren. Dalam pengurusan awal SMP itu juga sangat dipersulit dg dinas pendidikan dn lembaga terkait yang lain untungnya kita mempelajari aturan mainnya dan kita kuasai permen dan perdanya sehingga sy terkahir menyampaikan, kami ini hanya menjalankan amanat undang-undang dasar 1945 yaitu membantu pemerintah utk mencerdaskan kehidupan bangsa dn mensejahterakan umum, sementara pendirian lembaga itu kan ada aturannya pak? selama yayasan atau lembaga kami sesuai dan tdk bertentangan dg aturan yang ada dan memenuhi syarat utk pendirian maka bapak juga tdk boleh mencegah izin kami, bahkan mereka bilang” nanti kalau sdh diberikan izin nanti malah berapiliasi atau berkepala 2 (dinas dn depag) bantahan pihak dinas, sya sampaikan juga, dr awal sy sampaikan bahwa lembaga yg akan kami dirikan ini adala SMP tdk mungkin pihak depak akan mengintervensi ke dalam lain halnya dg MTs. Yg memang seyokyanya ada di depag hanya krn kaitannya dg pemerintah daerah sehingga MTs. Banyak yg masuk ke dinas juga dan bahkan juga dr smp juga ada yg berapiliasi 2 seperti smp maulana dn smp maya tp sy tetap kuatkan bahwa tdk akan berapiliasi ke depag baru merka memberikan izin.

Kemarin juga mau buka prodi baru yg SMKnya yaitu SMK ekonomi syari’ah tapi tidak dibrikan izin karena mereka terus terang agak alergi

dengan adanya kalimat ke arab2an seperti syari'ah dan juga bilang karena di Bali masih belum ada sehingga sulit untuk melakukan ujian nasionalnya padahal kita mau berapiliasi ke sidogiri karena disana ada smk dg prodi ekonomi syari'ah (sy masih ragu ini, ada apa tdk smk ini di sidogiri) pendekatan kita sebenarnya tdk demonstratif tp tetap bekerja dg istiqomah dn juga selalu membngun berkomunikasi dg aparat, Kayak kemarin juga buat program ta'mir 4 thn ke depan kepala desa diundang ternyata hadir keduanya dg sekdesnya mereka juga responentif terhadap kita krn kita selalu membangun kepercayaan tujuannya anggaran rutin yg mereka kelola ummat muslim juga dapat bagian bahkan musholla setiap tahunnya selalu ada anggaran kegiatan keagamaan . Dan sy selalu bilang sama anak2 muda yg muslim yg kerja di lembaganya mereka seperti di desa maupun yg lain sy selalu pesannkan kpd mereka, ketika sdh dpt kepercayaan maka jaga dg baik dn istiqomah jgn sampai kerja seenaknya sehingga kepercayaan kpd masyarakat muslim berkurang krn itu bukan taruhan sbgai jamin pegawai itu jaminannya adalah tokoh2 muslim krn dari awal berkometmen kantor desa pegawainya harus fifti2.

Fokus 3, bagaimana strategi kiai dalam menanamkan nilai2 toleransi?

Pewawancara:a. Apa saja strategi kiai dalam resolusi konflik?

Responden :Pertama; tidak panatik ke arab2an, seperti nama kebanyakan ummat muslim menggunakan marga Bali, kedua; Akulturasi Budaya seperti seni hadrah dn gendrang bali, ketiga; ikut berpakaian adat Bali, seperti setiap hari kamis selalu berpakaian adat bali, keempat; Sy selalu memberikan tekanan di internal kita jgn sampai meraka tersinggung dan membuat persoalan agar tdk mengundang persoaln sebagai pintu masuk membuat kita kacau balau harus penuh hati2 dan Setiap ada persoalan jgn sampai langsung terpancing walaupun ummat muslim kita sudah banyak tapi kalau sudah konflik modal dan biayanya banyak apalagi sampai nyawa taruhannya sebagaimana terjadi didaerah2 lain karena kita belum apa2 kita sdh hancur duluan yang kedua kita harus selalu mengala utk kemenangan jangka panjang di Bali ini, seperti contoh penggunaan pengeras suara di masjid jangan sampai kita ditegur duluan dg pihak Bali jadi tetap sesuaikan dengan aturan yang ada, seperti adzan, puji2an dan tadarrus dan qori' sebelum subuh kita harus peka terhadap hidup sosial berdampingan dengan agama lain, yang kedua ketika pihak hindu melakukan upacara adat kita juga menghormati seperti sepian wong kita hanya menghormati dan tidak mengganggu aqidah kita kok membiarkan meraka beribada jangan diganggu kita hanya disuruh istirahat dari bekerja selama 1 tahun, iya kita istirahat dulu tidak perlu mengungkit2, sepian ini merugikan ummat islam dan merugikan negara berapa miliar uang yang diam ketika sepian, saya kira kita jangan sampai ada komentar2 yang miring seperti itu.

Selalu membangun komunikasi :

1. Non formal dengan baik sesamanya, misalkan antar para pebisnis, antar nelayan, atau seprofesi di guru dan pegawai selalu menyamakan persepsi bahwa selalu berkampanye hidup rukun, damai dan toleran jadi efektifkan komunikasi tersebut

2. Informal seperti pertemuan kemarin di masjid yang dihadiri oleh kepala desa dan sekdes selalu menekankan hidup rukun,

3. Membangun komunikasi yang formal biasanya kalau terjadi konflik yang agak meluas seperti terjadinya pembakaran Di sendang juga terjadi perebutan lahan tanah negara antara muslim dan non muslim krn muslimnya sangat sedikit sehingga pengelola muslimnya tempat tinggal dn gardu-gardunya dibakar dan diusir dari lahan tersebut agar ummat islam tidak ikut mengelola lahan tersebut ketika itu saya juga mengumpulkan masyarakat muslim dulu di masjid untuk memberikan penyadaran buat apa bentrok toh kalah menang kita tetap rugi dan harganya sangat mahal. Ketika itu Penyelesaian juga dalam bentrok antar masyarakat Hindu dengan pondok istiqlal masalah hal tanah wakaf kuburan ketika itu sdh hampir terjadi bentrok fisik akibat ketua yayasan dan juga sebagai sekretaris Desa melawan masyarakat hindu krn merasa benar sehingga saya sebagai pimpinan pondok pesantren istiqlal menengai bersama tokoh muslim, tokoh adat dan kepala desa/perbekel sehingga bersepakat agar bentrok tdk melebar sampai bentrok fisik karena pada waktu itu dari hindu dipedapokannya memukul penthongan sebagai tanda ada urusan yg gawat dn perlu diselesaikan secara kekerasan sehingga kami sepakat memberhentikan bpk syafa' sebagai ketua yayasan dn sebgai sekretaris desa dan sampai saat ini kuburannya hanya 1 yg ditanam ditanah wakaf tersebut krn tdk boleh ditambah lagi.

Pewawancara: Mengapa kiai mendirikan panti sosial?

Responden : dakwah melalui kegiatan sosial dan pendidikan sangata efektif dan sedikit mengundang kontroversial dan lebih dekat terhadap kegiatan kemanusiaan sehingga mudah diterima oleh masyarakat sekitarnya terutama masyarakat Hindu, bagi masyarakat muslim juga lebih mengena untuk diterima karena sifatnya membantu kemiskinan walaupun di dalamnya diisi kurikulum pondok pesantren, daripada langsung mendirikan pondok pesantren rasanya sangat sulit diterima, persoalannya yang namanya julukan kiai edintik dengan ulama' besar sehingga bisa direndahkan jika pengasuhnya bukan keturunan kiai walaupun sudah memiliki kapabilitas sebagai seorang pengasuh.

Pewawancara: Bagaimana respon masyarakat sekitar?

Responden :sangat diterima walaupun masih ada kerikil-kerikil kecil yang membentang dalam perjalanan proses pendirian dan pengembangan masing-masing lembaga yang ada di bawah naungan pondok pesantren

Istiqlal Buleleng, saya kira hal itu sangat wajar dalam kehidupan sosial jangankan di masyarakat luas dalam satu keluarga saja masih banyak permasalahan-permasalahan yang harus diluruskan atau diselesaikan.

d. Bagaimana tahapan?

Pertama; memperkuat didalam pesantren dulu, mulai dari pengurus, santri, sarana prasarana, SDM dan finansial; kedua; memperkuat lembaga-lenaga (RA, MI, SMP, SMK dan Perguruan Tinggi), tempat ibadah (musholla, masjid), dan majelis ta'lim (Jama'ah masholla dan masjid) dan lembaga banom (Koprasi, pertanian, percetakan dll) ketiga; membangun komunikasi dengan pihak luar (masyarakat, pemerintah, Dinas dan lembaga luar) sehingga akan tercipta visi dan misi yang lebih baik.

Pewawancara: Bagaimana efek dari strategi tersebut?

Responden : ukuran saya sangat berhasil dengan menggunakan tahapan-tahapan seperti yang telah saya lakukan dengan berhasilnya beberapa lembaga yang saya dirikan sangat berhasil dan berkembang secara pesat, walaupun juga ada musholla yang sampai saat ini belum ada rekomendasi atau izin dari perbekel itu karena efek dari jama'ah tabligh yang datang berdakwah kesana sehingga membuat masyarakat hindu alergi dengan jama'ah yang jubah, berjenggot dan celana komprang diatas mata kaki.

Fokus ke empat; bagaimana inisiasi kiai dalam resolusi konflik?

Pewawancara: Apa saja yang dilakukan kiai untuk meredam konflik?

Responden : pertama; saya selalu Mecegahnya dan tekankan agar kita mengukur kediri sendiri jgn sampai pihak mereka sampai menegur kita atas kesalahan2 yg telah kita lakukan seperti yg sering rawan masalah ketika penggunaan pegeras suara di masjid. Kedua; kalau ada konflik atau persoalan secepatnya tokoh utk kumpul krn itu sdh sejak dulu membuat kesepakatan atau konpromi agar tdk ada yg tersakiti, ketiga; melakukan dortudor kepada tokoh-tokoh kunci seperti ketua adat, perbekel dan memidiasi untuk dilakukan diselesaikan secara memiliki tujuan yg sama maka cita2nya terpenuhi yaitu hidup damai dan toleran.

Pewawancara: Apa saja yang dilakukan kiai terhadap pengurus?

Responden : Memanfaatkan Forum kerukunan Ummat Beragama FKUB (Desa, Kecamatan, Kabupaten dan Provinsi) kl dulu di desa itu namanya LKMD jangan sampai memutuskan dan menjustifikasi sendiri agar terarah dan tidak terpropokasi oelh pihak yang tidak bertanggungjawab, Kalau masalah meredam persoalan kepada kelompok dengan cara tabayyun agar mereka memahami persoalan sehingga tidak sampai melebar ke konflik yg berikutnya

Pewawancara: Apa saja yang dilakukan kiai terhadap santri?

Responden : Untuk santri secara khusus memang diberi bimbingan melalui kajian kitab bagaimana hidup yg berdampingan dg ummat lain, ketika dalam kajian kitab juga selalu disipkan dalm hidup yg bhinnika tuggal eka dn hidup toleran krn kita hidup berdampingan ini adalah bagian dr sunnatullah utk jalan menuju surganya Allah andaikata Allah menginginkan hidup semua ta'at dan sama agamanya sangat mudah bagi allah hanya ini sabgai ladang pahala dn ladang perjuangan kita sebagai ujian bagi ummat manusia di dunia, yg kedua kita hidup ini lahir dlm yang berbeda2 agar kita sebagai mudal untuk berfikir jangan sampai perbedaan ini membuat kita benci dn menjelek2an krn mencela hewan saja tidak boleh karena secara tidak langsung juga mencela ciptan-Nya kalau sudah mencela ciptan-Nya otomatis juga mencela dan menjelekan yang menciptakan. Katanya gusdur jangan sampai bertuhan sama agama biar tidak celaka hidupnya karena ketika tidak sama Agamanya kita merasa suci sendiri dan merasa tidak memiliki dosa padahal belum tentu karena semua manusia pasti punya kesalahan, yang benar adalah agama islam menuntun untuk tahu dan dekat kepada tuhan nya,

Pewawancara : Bagaimana dampaknya?

Responden : ketika hidup kita inklusif dan toleran pastinya kita hidup tidak akan ada batasan sekat antara ummat muslim dan masyarakat Hindu saling bantu dan gotong royong sehingga akan terwujud hidup rukun dan damai karena suka tiada suka hidup kita pasti berdampingan dg ummat yang lain seperti kerja di indomart, alfamart, bank, dan bisnis, dan bermuamalah yang lain. Bagaimana cara hidup berdampingan kalau tidak mengenal pendidikan hidup rukun dn toleran oleh karenanya hidup di bali pasti bergaul dengan ummat hindu hanya tetap ditekankan jangan sampai larut mengikuti jejak ajaran mereka sehingga tugas pondok pesantren menguatkan aqidah ummat kalau sudah kuat mau kerja apa saja dan dimana saja mentalnya tetap kuat dan tidak mudah goyah.

Fokus ke lima ; Bagaimana penerapan nilai2 islam dlm resolusi konflik?

Bahwa jika Allah menghendaki st pasti terwujud

Bentuk Toleransi dan Kearifan Lokal



Ummat Hindu memberikan Ta'jil Puasa



Ummat LKristeani memberikan Ta'jil Puasa



Ummat Budha memberikan Ta'jil Puasa

Kebersamaan satu nusa satu bangsa bersama Pengurus NU, Tokoh Adat Pakraman, dan tokoh Masyarakat yang diadakan oleh Ranting 1 NU Ds. Pemuteran menuju satu Negeri Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Twat win Asi Jadi ikatan dasar Kerukunan





Menyame Braye Ketika Idhul Fitri di Bali



Ngejot sebagai tanda Hidup rukun



Buka Bersama Pada Bulan Romadhan



Pembagian Kurban Untuk Ummat Hindu



Pengasuh Ponpes Istiqlal Buleleng



Pengasuh Ponpes Bali Bina Insani

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : HAYA

NIM : 0841915005

Program : Doktor

Institusi : Institut Agama Islam Negeri Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI yang berjudul **“Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat Studi Multisitrus Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan”** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Buleleng, 09 April 2019

Saya yang menyatakan



HAYA