

Strategi Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik Asatidz: Studi Kasus di Pondok Pesantren Ta'mirul

Triska Devi Sartono Putri¹, Andi Arif Rifa'i², Fairuz Amin Fuadi³

^{1,2,3}Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

Email: triskadevi14@gmail.com¹, andiarifrifai@staff.uinsaid.ac.id²,
fairuzamin17@gmail.com³

Corresponding Author: Triska Devi Sartono Putri

DOI: <http://dx.doi.org/10.30821/lokakarya.v5i1.5344>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan dalam manajemen konflik yang melibatkan asatidz dan staf administrasi di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam terkait dinamika konflik organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik guna mengidentifikasi pola konflik dan strategi penyelesaiannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik organisasi umumnya dipicu oleh perbedaan persepsi terhadap instruksi pimpinan, komunikasi yang kurang efektif, serta lemahnya supervisi akibat kendala geografis dan keterbatasan koordinasi antarunit. Dalam mengelola konflik, pimpinan pondok menerapkan gaya kepemimpinan kontinum dengan memadukan pendekatan otokratis untuk pengambilan keputusan yang bersifat mendesak dan pendekatan demokratis dalam perumusan kebijakan jangka panjang. Penyelesaian konflik dilakukan melalui dialog terbuka, klarifikasi permasalahan, mediasi internal, serta konsolidasi yang melibatkan seluruh pihak terkait guna mencapai kesepakatan bersama. Selain itu, pondok pesantren juga berupaya membangun budaya kerja kolaboratif melalui pengarahan rutin, bimbingan interaktif, pemberian penghargaan kepada asatidz berprestasi, serta pelaksanaan evaluasi kinerja secara berkala. Strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan profesionalisme, kedisiplinan, dan tanggung jawab asatidz serta menciptakan lingkungan kerja dan pembelajaran yang lebih kondusif. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem pengawasan, peningkatan partisipasi asatidz dalam pengambilan keputusan, serta pengembangan program pelatihan berkelanjutan guna mendukung efektivitas manajemen konflik di lingkungan pesantren.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Profesionalisme Guru, Kepemimpinan, Pondok Pesantren

ABSTRACT

This study aims to analyze leadership strategies in conflict management involving asatidz (Islamic teachers) and administrative staff at Ta'mirul Islam Islamic Boarding School. This research employs a qualitative approach with a case study design to gain an in-depth

understanding of organizational conflict dynamics. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, and were analyzed using thematic analysis techniques to identify patterns of conflict and resolution strategies. The findings reveal that organizational conflicts are generally triggered by differences in perceptions of leadership instructions, ineffective communication, and weak supervision due to geographical constraints and limited coordination among units. In managing conflicts, the school leader applies a continuum leadership style by combining an autocratic approach for urgent decision-making and a democratic approach for long-term policy formulation. Conflict resolution is carried out through open dialogue, problem clarification, internal mediation, and consolidation involving all related parties to achieve mutual understanding. In addition, the institution fosters a collaborative work culture through regular briefings, interactive guidance, performance-based rewards, and periodic performance evaluations. These strategies have proven effective in enhancing the professionalism, discipline, and responsibility of asatidz, while also creating a more conducive working and learning environment. This study recommends strengthening supervision mechanisms, increasing asatidz participation in decision-making, and developing continuous training programs to support effective conflict management within the boarding school environment.

Keywords: Conflict Management, Teacher Professionalism, Leadership, Islamic Boarding School.

PENDAHULUAN

Konflik organisasi merupakan dinamika yang hampir tidak terhindarkan dalam lembaga pendidikan, termasuk pesantren yang memiliki struktur kepemimpinan khas dan kultur kerja berbasis nilai religius. Pada banyak pesantren, interaksi antara pimpinan, asatidz, dan staf sering kali berjalan secara hierarkis, namun tetap memerlukan koordinasi yang intensif untuk memastikan harmonisasi tugas dan tanggung jawab. Ketidaksinkronan komunikasi, perbedaan persepsi terhadap instruksi, serta beban kerja yang tidak merata dapat menjadi pemicu terjadinya gesekan internal. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pesantren, meskipun berlandaskan nilai ukhuwah dan etika keagamaan, tetap memiliki potensi konflik sebagaimana organisasi modern lainnya (Juliadarma et al., 2024). Kondisi inilah yang tampak di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam Sragen, di mana konflik sering muncul akibat lemahnya pengawasan dan perbedaan penafsiran terhadap arahan pimpinan.

Dalam konteks kepemimpinan, kemampuan pemimpin untuk merespons, mengarahkan, sekaligus meredam potensi konflik menjadi aspek penting dalam menjaga kelangsungan proses pendidikan. Kepemimpinan pesantren tidak hanya berurusan dengan manajemen administrasi, melainkan juga pembinaan karakter, peneguhan visi lembaga, dan stabilitas hubungan antar-personal. Literatur menyebutkan bahwa pemimpin pendidikan harus mampu menggabungkan ketegasan, komunikasi positif, dan sikap kooperatif agar dapat menjaga kohesi sosial organisasi (Duryat, 2021). Di pesantren, tantangan tersebut semakin kompleks karena kultur kepatuhan, senioritas, dan nilai-nilai tradisional yang cukup kuat (Mundiri & Muthmainnah, 2021). Oleh karena itu, tanggung jawab pemimpin pesantren dalam mengelola konflik tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga moral dan spiritual.

Konflik yang tidak tertangani dengan tepat berpotensi memengaruhi iklim kerja, menurunkan profesionalisme asatidz, bahkan mengganggu proses pembelajaran. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa konflik internal lembaga pendidikan berdampak langsung pada efektivitas komunikasi, kualitas kolaborasi, dan motivasi kerja pendidik. Sebaliknya, konflik yang dikelola dengan pendekatan kolaboratif dapat menjadi sumber inovasi serta meningkatkan kinerja tim (Badriyah et

al., 2024). Hal ini mengindikasikan pentingnya strategi kepemimpinan yang adaptif, terutama dalam lembaga berbasis nilai seperti pesantren.

Beberapa penelitian relevan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kemampuan penyelesaian konflik dan peningkatan kinerja guru (Wahyuni & Maunah, 2021). Penelitian lain menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu menciptakan budaya kerja yang terbuka dan solutif, sehingga meminimalkan potensi konflik (Yunita et al., 2025). Di sisi lain, penelitian kontemporer menekankan perlunya kombinasi pendekatan otokratis dan demokratis dalam konteks lembaga keagamaan, sebab kondisi tertentu membutuhkan keputusan cepat sementara kebijakan jangka panjang memerlukan musyawarah (Zigan et al., 2021). Meskipun demikian, riset yang secara spesifik mengkaji pola kepemimpinan dalam mengelola konflik di pesantren dengan desain studi kasus mendalam masih terbatas, sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut.

Pondok Pesantren Ta'mirul Islam Sragen menjadi contoh menarik karena menghadapi tantangan geografis, struktur kerja yang kompleks, serta keberagaman karakter asatidz. Berdasarkan temuan awal, konflik kerap terjadi akibat perbedaan persepsi terhadap instruksi pimpinan, minimnya komunikasi langsung, dan lemahnya supervisi karena jarak antar-unit kegiatan. Kondisi ini menuntut pemimpin pondok untuk menerapkan strategi kepemimpinan yang fleksibel, termasuk penggunaan gaya kepemimpinan kontinum, dialog terbuka, klarifikasi, serta konsolidasi internal guna menciptakan keselarasan kerja. Pendekatan tersebut secara empiris terbukti mampu meningkatkan profesionalisme asatidz serta memperbaiki iklim kolaboratif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan dalam manajemen konflik asatidz di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam Sragen melalui pendekatan kualitatif studi kasus. Penelitian ini tidak hanya memotret bentuk-bentuk konflik dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, tetapi juga mengungkap dinamika internal yang memengaruhi pola interaksi antar elemen organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam konteks kepemimpinan pesantren. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan bagi pengelola pesantren dalam merancang strategi pengelolaan konflik yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan zaman.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena konflik organisasi yang terjadi di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan realitas sosial secara naturalistik serta mengungkap persepsi, motivasi, dan pengalaman individu dalam konteks kepemimpinan pesantren. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana pimpinan pondok mengelola konflik, terutama yang muncul akibat keterpisahan lokasi antara kampus putra di Sragen dan kampus pusat di Surakarta.

Data penelitian terdiri atas data primer, sekunder, dan tersier. Data primer diperoleh melalui observasi langsung di lingkungan pesantren serta wawancara mendalam dengan pimpinan pondok, kepala pengasuhan, asatidz senior, dan ustadz muda. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi pesantren, seperti kebijakan internal, struktur organisasi, dan laporan kegiatan. Sementara itu, data tersier diperoleh melalui studi literatur berupa jurnal ilmiah, buku, dan hasil penelitian yang relevan sebagai pendukung analisis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dokumentasi, dan telaah literatur. Analisis data mengikuti tahap-tahap yang dikemukakan Miles et al. (2014), yaitu reduksi data, penyajian data dalam bentuk narasi, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Validitas data diperoleh melalui triangulasi sumber dan teknik, untuk memastikan konsistensi antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode ini dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika konflik organisasi dan strategi kepemimpinan yang digunakan dalam mengatasinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Pimpinan Pondok Pesantren Ta'mirul Islam

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Pimpinan Pondok Pesantren Ta'mirul Islam berada pada spektrum demokratis situasional, yaitu pola kepemimpinan yang mengombinasikan musyawarah, pemberian ruang partisipasi kepada asatidz, serta ketegasan pimpinan dalam pengambilan keputusan pada isu-isu yang bersifat krusial. Dalam konteks pesantren, pola kepemimpinan ini tidak hanya berfungsi sebagai strategi manajerial, tetapi juga menjadi bagian dari legitimasi kultural dan religius pemimpin. Kepemimpinan kiai tidak sekadar dipahami sebagai otoritas struktural, melainkan juga sebagai figur moral dan spiritual yang memiliki tanggung jawab menjaga nilai-nilai pesantren.

Hasil wawancara dengan para asatidz mengonfirmasi temuan tersebut. Salah satu ustadz menegaskan hal ini dalam wawancara: "*Kiai tetap memberi ruang bagi kami berdiskusi, tetapi kalau sudah menyangkut akhlak santri, keputusan harus cepat dan beliau yang menentukan.*" Kutipan ini menunjukkan adanya kombinasi antara partisipasi kolektif dan otoritas karismatik. Pola ini mencerminkan karakter kepemimpinan kultural pesantren yang menempatkan musyawarah sebagai mekanisme pengambilan keputusan, namun tetap mengakui posisi sentral kiai sebagai penentu arah kebijakan.

Secara teoretis, model kepemimpinan tersebut selaras dengan konsep kontinum kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt, yang menempatkan pemimpin pada rentang fleksibel antara gaya otokratis dan partisipatif sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi (Helmold, 2023). Dalam lembaga pendidikan Islam yang memiliki dinamika sosial tinggi, fleksibilitas gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan kinerja organisasi. Penelitian Octavia & Oktavia (2024) menegaskan bahwa pemimpin pendidikan yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi cenderung lebih efektif dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Penelitian lain juga menegaskan bahwa fleksibilitas gaya merupakan salah satu indikator kuat keberhasilan kepemimpinan pada lembaga berbasis nilai keagamaan (Indri & Haryanto, 2025).

Untuk memperjelas temuan lapangan, berikut rangkuman hasil observasi terkait gaya kepemimpinan:

Table 1. Pola Kepemimpinan Pimpinan Pesantren

Aspek Kepemimpinan	Temuan Lapangan	Analisis
Pengambilan Keputusan	Musyawarah dengan asatidz, keputusan final oleh kiai	Mencerminkan gaya demokratis-situasional
Delegasi Tugas	Pembagian tugas jelas, pengawasan terpusat	Sesuai kontrol terpusat dalam organisasi tradisional

Pola Komunikasi	Terbuka namun hierarkis	Mencerminkan budaya pesantren
Ketegasan Kepemimpinan	Tegas pada isu akhlak dan disiplin	Menunjukkan otoritas karismatik
Partisipasi Asatidz	Dilibatkan dalam diskusi dan evaluasi	Mendorong kohesi sosial organisasi

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pola kepemimpinan di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam cenderung bersifat situasional dengan memadukan pendekatan demokratis dan otokratis secara proporsional. Dalam konteks pengambilan keputusan strategis jangka panjang, mekanisme musyawarah menjadi instrumen utama yang merefleksikan prinsip kolegialitas dan partisipasi organisasi. Namun, pada situasi tertentu yang menuntut ketegasan dan kecepatan respons, otoritas keputusan tetap terpusat pada kiai sebagai pemimpin utama. Pola ini mengindikasikan adanya integrasi antara nilai-nilai tradisional pesantren dengan kebutuhan manajerial modern.

Secara teoretis, model kepemimpinan tersebut mencerminkan kombinasi antara otoritas tradisional dan karismatik sebagaimana dikemukakan oleh Weber (Chairi, 2019; Fuadi et al., 2025) di mana legitimasi kepemimpinan dibangun melalui kharisma personal sekaligus pengakuan kultural dalam struktur sosial pesantren. Selain itu, keterlibatan asatidz dalam proses diskusi dan evaluasi menunjukkan adanya upaya penguatan kohesi sosial dan efektivitas organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tamsiyati et al. (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan pesantren pada umumnya mempertahankan keseimbangan antara partisipasi kolektif dan ketaatan terhadap struktur hierarkis sebagai ciri khas institusi pendidikan Islam tradisional..

Pada aspek delegasi, pimpinan pesantren memberikan pembagian tugas yang relatif jelas kepada asatidz dan pengelola unit kegiatan. Namun demikian, pengawasan tetap dilakukan secara terpusat oleh pimpinan. Salah satu asatidz menyampaikan bahwa *"Kami diberi amanah mengelola program, tapi tetap ada kontrol dari kiai agar tidak keluar dari arah pesantren"*. Pola ini menunjukkan bahwa delegasi di pesantren tidak dimaknai sebagai pelepasan tanggung jawab sepenuhnya, melainkan sebagai mekanisme pengorganisasian yang bertujuan menjaga konsistensi pelaksanaan program dengan visi dan nilai pesantren. Struktur pengawasan terpusat memungkinkan pimpinan mempertahankan kontrol atas nilai-nilai tradisional serta memastikan keberlangsungan budaya organisasi (Hamidi et al., 2024).

Sementara itu, pola komunikasi di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam meskipun tampak terbuka, tetap berada dalam kerangka hierarki yang kuat. Asatidz memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat dan masukan, namun komunikasi tetap berlangsung dalam struktur kepatuhan kepada pimpinan. Komunikasi vertikal, khususnya antara kiai dan asatidz, menjadi medium penting dalam penyampaian kebijakan sekaligus penanaman nilai dan kedisiplinan. Hal ini sejalan dengan temuan Erwin & Slamet (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi vertikal dalam pesantren tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai sarana transmisi nilai dan pembentukan karakter.

Hubungan kiai–asatidz di pesantren juga dibangun melalui pola keakraban yang diiringi penghormatan terhadap otoritas pimpinan. Pola relasi ini memperkuat legitimasi kepemimpinan dan loyalitas struktural, sekaligus menjadi sarana internalisasi karakter religius di lingkungan pesantren (Alma, 2025). Ketegasan pimpinan pada isu-isu akhlak, disiplin, dan nilai dasar pesantren mencerminkan tanggung jawab moral dan spiritual seorang pemimpin pesantren, yang tidak hanya

bertugas mengelola organisasi, tetapi juga menjaga arah pembinaan karakter santri dan pendidik.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperkuat kesimpulan bahwa kepemimpinan di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam bersifat fleksibel, adaptif, dan berakar kuat pada nilai-nilai tradisional pesantren. Kombinasi antara partisipasi demokratis, ketegasan otoritatif, serta komunikasi hierarkis yang terbuka memungkinkan terciptanya kolaborasi antar asatidz tanpa mengorbankan stabilitas organisasi. Model kepemimpinan ini relevan bagi pesantren yang sedang beradaptasi dengan tuntutan manajemen modern, sekaligus berupaya mempertahankan identitas dan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi utama lembaga pendidikan Islam.

Dinamika Konflik Antar-Asatidz dalam Proses Pengasuhan

Konflik antar-asatidz di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengasuhan santri yang kompleks dan menuntut koordinasi intensif. Proses pengasuhan di pesantren tidak hanya melibatkan aktivitas pembelajaran formal, tetapi juga pengawasan perilaku, pembinaan akhlak, serta internalisasi nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari santri. Kompleksitas peran tersebut menuntut sinergi yang kuat antar-asatidz, sehingga perbedaan pandangan dan ketidaksinkronan tindakan berpotensi memunculkan konflik. Berdasarkan hasil penelitian, konflik yang muncul terutama berkaitan dengan komunikasi, distribusi tugas, struktur peran, dan perbedaan persepsi mengenai implementasi kebijakan pengasuhan.

Menariknya, konflik yang terjadi tidak bersifat destruktif, melainkan lebih dominan sebagai konflik fungsional, yaitu konflik yang berpotensi meningkatkan kejelasan prosedur, konsistensi tindakan, serta kualitas pengambilan keputusan apabila dikelola dengan tepat. Temuan ini sejalan dengan pandangan Mumford (2020) yang menyatakan bahwa konflik fungsional dapat memperbaiki kinerja kelompok melalui pertukaran gagasan dan klarifikasi peran. Dalam konteks pesantren, konflik tidak serta-merta dipahami sebagai ancaman terhadap keharmonisan, melainkan sebagai dinamika wajar dalam organisasi berbasis nilai yang melibatkan interaksi intensif antarpendidik. Fenomena ini juga sejalan dengan temuan Fatahillah et al. (2023) yang menyebutkan bahwa konflik di pesantren umumnya dikelola melalui kultur kelembagaan serta mekanisme kearifan lokal seperti musyawarah dan *tabayyun*.

Hasil wawancara dengan para asatidz menunjukkan bahwa konflik sering kali muncul akibat perbedaan interpretasi terhadap kebijakan pengasuhan. Seorang ustadz muda menyatakan: "*Kadang kami beda persepsi soal teknis pengasuhan. Kalau tidak segera diklarifikasi, bisa beda tindakan di lapangan.*" Pernyataan ini mengindikasikan bahwa konflik lebih banyak bersumber dari ketidakseragaman pemahaman, bukan dari motif personal atau kepentingan individual. Hal ini selaras dengan temuan Ali & Noor (2019) yang menjelaskan bahwa konflik dalam lembaga pendidikan sering kali dipicu oleh perbedaan persepsi terhadap tujuan dan prosedur kerja, terutama ketika standar operasional belum terformulasi secara jelas.

Untuk memetakan kompleksitas konflik yang terjadi, penelitian ini mengelompokkan sumber konflik antar asatidz ke dalam beberapa kategori utama sebagaimana disajikan pada Tabel 2 berikut.

Table 2. Sumber Konflik Antar Asatidz

No	Kategori Konflik	Bentuk Konflik	Dampak
----	------------------	----------------	--------

1	Komunikasi	Informasi tidak seragam antar unit	Salah persepsi dan tindakan berbeda
2	Struktur Organisasi	Tumpang tindih peran senior dan junior	Ketegangan interpersonal
3	Kebijakan Pengasuhan	Perbedaan interpretasi aturan	Kurang konsistensi tindakan
4	Faktor Geografis	Kampus putra dan pusat terpisah	Supervisi pimpinan tidak merata

Tabel tersebut menunjukkan bahwa konflik komunikasi merupakan isu yang paling dominan dalam dinamika manajemen pengasuhan di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam. Pola komunikasi yang berlaku masih banyak mengandalkan jalur informal dan komunikasi lisan, baik melalui pertemuan spontan maupun pesan berantai antarpengurus. Kondisi ini membuka ruang terjadinya distorsi pesan, terutama ketika kebijakan tidak terdokumentasi secara tertulis dan disampaikan secara berulang dari satu pihak ke pihak lain. Perbedaan latar belakang pengalaman, gaya komunikasi, serta tingkat senioritas asatidz semakin memperlebar variasi interpretasi terhadap kebijakan yang sama. Majid et al. (2024) menegaskan bahwa dalam struktur pesantren tradisional, minimnya standar komunikasi formal menjadikan pesan rentan mengalami penyimpangan makna, terutama ketika otoritas lebih banyak dibangun melalui tradisi lisan dan relasi personal dibandingkan mekanisme administratif modern.

Selain konflik komunikasi, konflik struktural juga menjadi problem signifikan yang memengaruhi efektivitas pengelolaan pesantren. Konflik ini terutama berkaitan dengan tumpang tindih peran antara asatidz senior dan ustadz muda. Ketidakjelasan batas kewenangan dan pembagian tugas sering kali menimbulkan kebingungan dalam pengambilan keputusan pengasuhan, khususnya pada situasi yang menuntut respons cepat. Kondisi ini diperkuat oleh temuan Dewi et al. (2024) yang menyatakan bahwa struktur hierarkis yang tidak terdefinisi secara jelas berpotensi memicu ketegangan interpersonal dalam organisasi pendidikan Islam. Dalam konteks pesantren, struktur yang kuat secara kultural namun kurang terdokumentasi secara formal dapat menciptakan ruang abu-abu dalam pelaksanaan peran, terlebih ketika jumlah santri dan unit kegiatan terus berkembang.

Konflik dalam kebijakan pengasuhan juga muncul akibat perbedaan interpretasi terhadap aturan dan pendekatan pedagogis. Sebagian asatidz menekankan pentingnya disiplin ketat dan pendekatan tradisional sebagai fondasi pembentukan karakter santri, sementara sebagian lainnya cenderung mengedepankan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif sesuai dengan kondisi psikologis santri. Keragaman metode pengajaran dan pembinaan akhlak, seperti sorogan, bandongan, halaqah, dan diskusi, merupakan ciri khas pesantren yang kaya secara pedagogis (Syukur, 2019). Namun demikian, Arifin & Turmudi (2019) mengingatkan bahwa fleksibilitas metode harus dibingkai dalam pedoman pengasuhan yang jelas agar tidak menimbulkan ketidakkonsistenan dalam penerapan disiplin dan nilai. Fauzi et al. (2022) menambahkan bahwa internalisasi karakter santri menuntut keseimbangan antara keteladanan, pembiasaan, nasihat, serta aturan yang disertai pengawasan berkelanjutan.

Faktor geografis turut memperumit dinamika konflik yang ada. Pemisahan lokasi antara kampus pesantren di Sragen dan pusat manajemen di Surakarta berdampak pada keterbatasan supervisi langsung dari pimpinan. Ketergantungan terhadap pengasuh lokal pun meningkat, sehingga interpretasi kebijakan sering kali berkembang sesuai dengan konteks masing-masing unit. Kondisi ini mencerminkan

tantangan koordinatif yang umum terjadi pada pesantren multilokasi. Huanca et al. (2023) menegaskan bahwa lembaga pendidikan dengan unit yang terpisah secara geografis membutuhkan sistem komunikasi dan koordinasi yang terstruktur agar kebijakan dapat diterapkan secara konsisten di seluruh unit.

Meskipun demikian, konflik yang terjadi tidak selalu berdampak negatif. Penelitian ini menemukan bahwa konflik fungsional justru berkontribusi terhadap peningkatan klarifikasi tugas, pembenahan alur koordinasi, serta evaluasi kebijakan pengasuhan. Dalam kultur pesantren, konflik sering dimediasi melalui nilai-nilai keagamaan dan mekanisme musyawarah. Saihan & Sofiah (2023) menemukan bahwa pendekatan resolusi konflik berbasis *tabayyun* dan musyawarah efektif dalam mengubah konflik struktural menjadi sarana refleksi dan perbaikan organisasi. Nilai *amar ma'ruf nahi munkar* juga berperan sebagai kerangka etik yang menuntun asatidz dalam menyikapi perbedaan pandangan secara konstruktif.

Hasil wawancara dengan pengasuh menunjukkan bahwa kehadiran figur sentral masih memiliki pengaruh besar dalam meredam konflik. Seorang pengasuh menyampaikan, "*Kalau kiai hadir, banyak masalah cepat selesai. Tapi ketika beliau di Surakarta, kami harus menyelesaikan sendiri sambil menunggu arahan.*" Pernyataan ini menegaskan bahwa stabilitas organisasi pesantren masih sangat dipengaruhi oleh kehadiran fisik pemimpin. Sukmawati et al. (2024) menekankan pentingnya pengembangan sistem komunikasi formal dan pemanfaatan teknologi kepemimpinan jarak jauh (*e-leadership*) untuk mengurangi ketergantungan pada figur pemimpin secara langsung.

Di sisi lain, peran pimpinan sebagai mediator tetap menjadi elemen kunci dalam resolusi konflik. Musyawarah internal yang difasilitasi pimpinan terbukti mampu menurunkan ketegangan dan menghasilkan kesepakatan bersama yang dapat diterima oleh seluruh pihak. Moh. Hamzah (2025) menyatakan bahwa musyawarah dalam lembaga pendidikan Islam berfungsi sebagai mekanisme resolusi konflik yang partisipatif dan berorientasi pada nilai moderasi. Forum musyawarah tidak hanya menyelesaikan persoalan teknis, tetapi juga memperkuat ikatan sosial serta komitmen kolektif asatidz terhadap visi dan misi pesantren.

Untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan konflik, penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas asatidz melalui pelatihan komunikasi interpersonal dan resolusi konflik. Siregar (2024) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi signifikan terhadap terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan koordinasi yang solid di lembaga pendidikan Islam. Selain itu, penyusunan pedoman pengasuhan yang lebih sistematis dan terdokumentasi secara tertulis dinilai penting untuk meminimalkan perbedaan interpretasi kebijakan.

Secara keseluruhan, dinamika konflik antar-asatidz di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam menunjukkan bahwa konflik merupakan realitas organisasi yang tidak dapat dihindari, namun dapat dikelola secara konstruktif. Konflik yang dimediasi melalui dialog, klarifikasi, dan nilai-nilai pesantren terbukti mendorong kedewasaan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki kapasitas adaptif dalam menghadapi tantangan manajemen modern tanpa kehilangan identitas keilmuan dan kulturalnya. Dengan pengelolaan yang tepat, konflik tidak lagi dipandang sebagai gangguan, melainkan sebagai katalis peningkatan kualitas pengasuhan dan keberlanjutan organisasi pesantren.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa Pondok Pesantren Ta'mirul Islam menerapkan kepemimpinan yang bersifat adaptif, yaitu perpaduan gaya otokratis dan

demokratis yang digunakan secara situasional untuk menjaga stabilitas organisasi dan efektivitas instruksi. Temuan ini melengkapi kajian kepemimpinan pesantren sebelumnya yang cenderung menyoroti satu gaya dominan, dengan menunjukkan bahwa fleksibilitas gaya justru menjadi strategi kunci dalam mengelola dinamika asatidz yang heterogen. Dalam konteks manajemen konflik, penelitian ini memperlihatkan bahwa pendekatan dialog terbuka, klarifikasi instruksi, dan penegasan ketaatan rasional menjadi mekanisme operasional yang mampu mereduksi konflik persepsi serta mendorong penyelarasan tujuan kerja. Hal ini memperkaya literatur tentang resolusi konflik di lembaga pendidikan Islam yang selama ini lebih fokus pada mekanisme informal berbasis kultur.

Selain itu, praktik pengawasan rutin dan budaya kerja yang menekankan pembinaan profesional, evaluasi, dan penghargaan menunjukkan bahwa pesantren mampu memadukan nilai tradisional dengan prinsip manajemen modern. Model pengelolaan ini dapat menjadi rujukan bagi pesantren lain dalam membangun tata kelola yang harmonis dan produktif. Penelitian ini membuka peluang studi lanjutan mengenai efektivitas kepemimpinan adaptif dalam konteks pesantren multi-unit, serta eksplorasi komparatif antar-pesantren untuk mengidentifikasi pola manajemen konflik yang paling berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal Mundiri & Ana Muthmainnah. (2021). Power And Ability In Increasing Compliance; The Origin Of Leaders' Influence In Pesantren. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 3(3), 211–224. <https://doi.org/10.52627/managere.v3i3.117>
- Ali, N., & Noor, S. (2019). Pendidikan Islam Multikultur: Relevansi, Tantangan, dan Peluang. *Jurnal Hadratul Madaniyah*, 6(1), 24–42. <https://doi.org/10.33084/jhm.v6i1.879>
- Alma, A. (2025). *Implikasi Pola Hubungan Kiai Dan Santri Serta Pengaruhnya Terhadap Perubahan Perilaku Santri (Studi Di Pondok Pesantren Al Falah, Desa Sidomulyo, Kecamatan Pagar Dewa, Kabupaten Lampung Barat)* [Diploma thesis]. UIN Raden Intan Lampung.
- Arifin, Z., & Turmudi, Moh. (2019). Character of Education in Pesantren Perspective. *Jurnal Pemikiran Keislaman*, 30(2), 335–348. <https://doi.org/10.33367/tribakti.v30i2.823>
- Badriyah, N., Sulaeman, Moh. M., Wibowo, S. N., & Anggapratama, R. (2024). The Role of Constructive Conflict Management in Fostering Team Collaboration and Innovation: A Perspective of Transformational Leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 402–408. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.159>
- Chairi, E. (2019). Ketiadaan Otoritas Terpusat dalam Fenomena Kontemporer di Indonesia. *SANGKÉP: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 2(2), 197–215. <https://doi.org/10.20414/sangkep.v2i2.666>
- Dewi, L., Safinatun Najah, Siti Dewi Wulandari, Rofiatul Azkiyah, & Mua'limin. (2024). Metode Penyelesaian Konflik di Lembaga Pendidikan Islam. *CERDAS - Jurnal Pendidikan*, 3(2), 14–33. <https://doi.org/10.58794/cerdas.v3i2.1094>
- Duryat, M. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi Di Bidang Pendidikan*. Alfabeta.
- Erwin, E., & Slamet, Moh. (2023). POLA KOMUNIKASI PENGASUH DALAM PEMBINAAN KEDISIPLINAN SANTRI DI PONDOK PESANTREN TAHFIDHIL QUR'AN AL-MA'ARIF. *SPEKTRA KOMUNIKA*, 2(1), 19–31.

- <https://doi.org/10.33752/v2i1.3734>
- Fairuz Amin Fuadi, Nur Arini, H., & Aryan Andika. (2025). Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Nilai Islam dalam Optimalisasi Program Tahfidz di Pondok Pesantren Yatama Centre Purwodadi. *Akademika: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 190–204. <https://doi.org/10.51339/akademika.v7i2.4432>
- Fatahillah, A., Chuanchen, C., & Zaini, A. W. (2023). Cultivating Cultural Synergy: Unifying Boarding Schools, Local Wisdom, And Authentic Islamic Values For The Enhancement Of Islamic Identity. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 5(2), 187–197. <https://doi.org/10.52627/managere.v5i2.339>
- Fauzi, I.-, Syafe'i, I., & Amiruddin, A. (2022). Character Education: Its Implementation at Islamic Boarding School. *Journal of Advanced Islamic Educational Management*, 2(1), 29–36. <https://doi.org/10.24042/jaiem.v2i1.15797>
- Fitri Wahyuni & Binti Maunah. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 141–162. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>
- Hamidi, Efendi, H., Malik, A., & Aulia, H. D. (2024). Kepemimpinan Tuan Guru dalam Memelihara Budaya Organisasi (Studi Komparataif Pondok Pesantren NU Riyadul Falah Aik Prepa Kecamatan Aikmel dan Pondok Pesantren NWDI Permatan Kecamatan Pringgabaya. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(2), 950–955. <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i2.1971>
- Helmold, M. (2023). Leadership in Quality Management. In M. Helmold, *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain* (pp. 161–167). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_14
- Indri, & Haryanto, S. (2025). Gaya Kepemimpinan Ideal Dalam Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam. *Manajemen Pendidikan*, 20(1), 207–214. <https://doi.org/10.23917/jmp.v20i1.10644>
- Juliadarma, M., Yusuf, R., Ilyas, U., M.Sebe, K., & Kisman, A. (2024). Urgensi Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam. *Kartika: Jurnal Studi Keislaman*, 4(2), 169–185. <https://doi.org/10.59240/kjsk.v4i2.67>
- Majid, S., Al Hasan, F. A., Candra, M., & Saleh, A. I. (2024). Effectiveness of Dispute Resolution in Religious Courts Through Mediation by Non-Judge Mediators Within Banten. *Jurnal Hukum Dan Peradilan*, 13(2), 251. <https://doi.org/10.25216/jhp.13.2.2024.251-274>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publication.
- Moh. Hamzah. (2025). Musyawarah dan Moderasi dalam Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam: Pendekatan Partisipatif Berbasis Nilai. *IslamicEdu Management Journal*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.71259/jvd83f54>
- Mumford, T. (2020). How Functional Team Roles Mitigate the Effect of Conflict on Team Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(6), 833–840. <https://doi.org/10.14738/assrj.76.8574>
- Octavia, C., & Oktavia, L. (2024). Optimalisasi Manajemen Peserta Didik untuk Peningkatan Prestasi dan Karakter Siswa. *EDUCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*, 4(4), 375–384. <https://doi.org/10.51878/educational.v4i4.3747>
- Saihan & Sofiah. (2023). Implementation of Conflict Management in the Development

- of Islamic Education Jember. *Journal of Islamic Education Research*, 4(2), 223–238. <https://doi.org/10.35719/jier.v4i2.352>
- Siregar, M. F. Z. (2024). Organizational Communication Effectiveness in Islamic Educational Institutions. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 4(2), 559–568. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i2.292>
- Sukmawati, M., Giatman, M., & Maksum, H. (2024). E-Leadership: Concept and Influence of Digital Leadership. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Pendidikan*, 17(1), 87–97. <https://doi.org/10.24036/jtip.v17i1.811>
- Syukur, T. A. (2019). Teaching Methods in Pesantren to Tackle Religious Radicalism. *Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 189–200. <https://doi.org/10.15575/jpi.v5i2.6178>
- Tamsiyati, E., Abidin, M., Harto, K., & Handayani, T. (2025). Leadership and Organization in Islamic Education. *International Journal of Education and Literature*, 4(3), 121–130. <https://doi.org/10.55606/ijel.v4i3.276>
- Ticona-Huanca, K. M., Aguirre-Parra, P., & Cordova-Buiza, F. (2023). Internal Organizational Communication in Remote Work: An Analysis of Higher Education Entities. *IBIMA Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.5171/2023.440546>
- Yunita, E., Wardani, N. E., Cahyani, S. I., & Satriadi, S. (2025). Analysis Of Leadership Style In Improving The Performance Of State Civil Apparatus (Asn) Of Bukit Bestari District. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan Dan Humaniora)*, 9(3), 800–807. <https://doi.org/10.36526/santhet.v9i3.5366>
- Zigan, K., Héliot, Y., & Le Grys, A. (2021). Analyzing Leadership Attributes in Faith-Based Organizations: Idealism Versus Reality. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 743–757. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04358-7>