

## MANAJEMEN PENYELESAIAN KONFLIK DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI PONDOK PESANTREN AL-IHSAN PANDEGLANG

Ales Saputra<sup>1</sup>, Farizal MS<sup>2</sup>, Syamsul Bahri Tanrere<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Universitas PTIQ Jakarta, Lebak Bulus Raya No. 2, Cilandak, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia  
Email: [saputraales3@gmail.com](mailto:saputraales3@gmail.com)

---

### Article History

Received: 18-02-2026

Revision: 27-02-2026

Accepted: 01-03-2026

Published: 03-03-2026

**Abstract.** This study aims to analyze conflict management at Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang, focusing on improving teacher performance and the leadership style of the pesantren. The method used is qualitative research with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving teachers, students, and pesantren leaders. Data analysis was conducted descriptively using a triangulation approach to ensure the validity and reliability of the data. The results show that teacher performance at Pondok Pesantren Al-Ihsan is significantly influenced by internal factors such as competence, responsibility, and work ethic, as well as external factors such as interpersonal relationships, communication, and reward systems. Most conflicts within the pesantren environment stem from differences in perspectives, lack of coordination, and unclear task distribution. To address these issues, a leadership style based on deliberation and a collaborative approach has proven effective in resolving conflicts. This research provides significant implications for pesantren management, particularly in strengthening conflict management systems through improving teacher performance and developing an inclusive and solution-oriented leadership style. By implementing appropriate strategies, Pondok Pesantren Al-Ihsan can create a harmonious, productive learning environment that supports the character development of students.

**Keywords:** Conflict Management, Teacher Performance, Leadership Style, Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen konflik di Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang dengan fokus pada peningkatan kinerja guru dan gaya kepemimpinan pondok. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap guru, santri, dan pimpinan pondok. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan pendekatan triangulasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru di Pondok Pesantren Al-Ihsan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti kompetensi, tanggung jawab, dan semangat kerja, serta faktor-faktor eksternal seperti hubungan interpersonal, komunikasi, dan sistem penghargaan. Konflik yang muncul di lingkungan pesantren sebagian besar disebabkan oleh perbedaan pandangan, kurangnya koordinasi, dan ketidakjelasan pembagian tugas. Untuk mengatasi hal ini, gaya kepemimpinan pondok yang berbasis musyawarah dan pendekatan kolaboratif terbukti efektif dalam menyelesaikan konflik. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan pesantren, khususnya dalam memperkuat sistem manajemen konflik melalui peningkatan kinerja guru dan pengembangan gaya kepemimpinan yang inklusif dan solutif. Dengan menerapkan strategi yang tepat, Pondok Pesantren Al-Ihsan dapat menciptakan lingkungan belajar yang harmonis, produktif, dan mendukung perkembangan karakter santri.

**Kata Kunci:** Manajemen Konflik, Kinerja Guru, Gaya Kepemimpinan, Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang

---

**How to Cite:** Saputra, A., MS, F., & Tanrere, S. B. (2026). Manajemen Penyelesaian Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru di Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (2), 2134-2145. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i2.5200>

---

## PENDAHULUAN

Konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari interaksi sosial, khususnya dalam organisasi yang melibatkan banyak individu dengan latar belakang, kepentingan, dan tujuan yang beragam. Perbedaan pandangan dan kepentingan tersebut kerap memicu konflik yang pada awalnya bersifat sederhana, tetapi dapat berkembang menjadi lebih kompleks apabila tidak dikelola secara adil dan proporsional (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks organisasi, konflik tidak hanya memengaruhi hubungan antarindividu, tetapi juga berdampak langsung pada efektivitas kerja dan pencapaian tujuan institusi.

Dalam organisasi pendidikan, konflik merupakan fenomena yang wajar seiring dengan intensitas interaksi dan tuntutan kerja yang tinggi. Konflik dapat bersumber dari perbedaan persepsi, ketidaksepakatan dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas yang kurang jelas, maupun hubungan interpersonal yang tidak harmonis. Konflik tidak selalu bersifat negatif, karena dalam batas tertentu dapat mendorong perubahan dan perbaikan apabila dikelola secara konstruktif (Rahim, 2011). Namun, konflik yang tidak terkendali justru berpotensi menurunkan produktivitas, memicu stres kerja, dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik menjadi aspek penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas lembaga pendidikan (Rahim, 2011).

Kompleksitas konflik semakin terasa dalam lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren dan madrasah, yang tidak hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan formal, tetapi juga sebagai lembaga sosial dan keagamaan. Pesantren memiliki karakteristik khas berupa nilai-nilai religius, budaya organisasi yang kuat, serta struktur kepemimpinan yang berpusat pada figur kiai atau pimpinan pesantren (Dhofier, 2011). Kondisi ini menjadikan konflik di lingkungan pesantren memiliki dimensi yang lebih kompleks karena berkaitan dengan relasi kekuasaan, nilai tradisi, serta norma keagamaan. Meskipun sering dipersepsikan sebagai lingkungan yang harmonis, pesantren tetap menghadapi dinamika konflik baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Dalam madrasah yang berada di bawah naungan pesantren atau yayasan, potensi konflik kerap muncul akibat perbedaan persepsi antarindividu, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, serta lemahnya komunikasi organisasi. Tekanan eksternal berupa tuntutan kebijakan pendidikan dan ekspektasi masyarakat juga dapat memperkuat munculnya konflik. Apabila konflik tidak dikelola secara sistematis, kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan motivasi, serta berdampak pada kinerja guru.

Guru merupakan komponen utama dalam proses pendidikan dan memiliki peran strategis dalam menentukan mutu pembelajaran. Guru tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga berperan sebagai pendidik, pembimbing, pelatih, dan penilai. Kinerja guru menjadi indikator penting keberhasilan pendidikan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan dan motivasi kerja (Mulyasa, 2013). Kepemimpinan kepala madrasah atau pimpinan pesantren berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengelola konflik secara adil, serta menjaga motivasi guru (Bush, 2011). Kepemimpinan yang kurang efektif berpotensi memperburuk konflik dan berdampak negatif pada kinerja guru.

Sebagai lembaga pendidikan berbasis pesantren, Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang menghadapi dinamika konflik yang bersumber dari faktor internal, seperti perbedaan persepsi, ketidakjelasan pembagian tugas, dan lemahnya harmonisasi komunikasi, serta faktor eksternal berupa tuntutan kebijakan dan harapan masyarakat. Kondisi ini berdampak pada menurunnya partisipasi, motivasi, dan inovasi guru dalam proses pembelajaran. Meskipun pesantren memiliki nilai-nilai musyawarah dan kebersamaan sebagai modal sosial dalam penyelesaian konflik, dinamika organisasi modern menuntut adanya manajemen konflik yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian mengenai manajemen penyelesaian konflik dalam peningkatan kinerja guru di Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang menjadi penting dilakukan guna menghasilkan strategi pengelolaan konflik yang efektif dan relevan dengan karakteristik pesantren.

## **METODE**

### **Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif bertujuan memahami fenomena sosial dan pengalaman manusia secara mendalam dalam konteks alamiah, serta menghasilkan deskripsi komprehensif dalam bentuk narasi (Walidin et al., 2015). Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2017). Pendekatan ini tidak memisahkan fenomena ke dalam variabel-variabel terisolasi, tetapi memandangnya secara utuh dalam konteks yang menyeluruh.

Penelitian ini menggunakan metode fenomenologi. Pendekatan fenomenologi bertujuan mengungkap dan memahami makna pengalaman hidup individu terhadap suatu fenomena tertentu. Denzin dan Lincoln (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dilakukan dalam latar alamiah untuk memahami fenomena sebagaimana dialami subjek penelitian. Dalam perspektif fenomenologi, pengalaman manusia dipahami berdasarkan makna yang muncul dari

kesadaran dan pengalaman hidupnya (Lavery, 2003). Oleh karena itu, pendekatan ini digunakan untuk menggali pengalaman guru terkait manajemen penyelesaian konflik dan dampaknya terhadap kinerja mereka. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek yang diteliti (Sugiyono, 2019). Dalam konteks ini, penelitian berfokus pada bagaimana manajemen penyelesaian konflik diterapkan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja guru.

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang, khususnya pada Madrasah Aliyah. Objek penelitian adalah Manajemen Penyelesaian Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Pemilihan objek didasarkan pada relevansi fenomena konflik yang terjadi serta pentingnya peningkatan kinerja guru dalam mendukung mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder sebagai sumber data. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dan observasi terhadap guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang, baik guru yang aktif mengajar maupun guru yang memerlukan peningkatan kinerja. Data primer difokuskan pada penggalian informasi mendalam terkait penerapan manajemen penyelesaian konflik serta pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas dan kinerja guru. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan resmi, arsip madrasah, dan dokumen kelembagaan, yang berfungsi untuk melengkapi dan memperkuat temuan data primer.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung kondisi serta interaksi yang berkaitan dengan manajemen konflik di lingkungan pesantren guna memperoleh pemahaman kontekstual terhadap fenomena yang terjadi (Moleong, 2017). Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan pedoman pertanyaan untuk menggali pengalaman dan pandangan guru mengenai praktik penyelesaian konflik serta dampaknya terhadap kinerja mereka (Sugiyono, 2019). Dokumentasi digunakan untuk menelaah arsip, laporan, notulen rapat, dan dokumen resmi yang berkaitan dengan kebijakan dan pelaksanaan manajemen konflik sebagai upaya memperkuat validitas data.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data yang diperoleh diseleksi dan difokuskan pada informasi yang relevan dengan permasalahan penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk narasi untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola dan hubungan antar kategori. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan verifikasi berkelanjutan selama proses penelitian.

## **HASIL**

### **Gambaran Umum Manajemen Penyelesaian Konflik**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan telaah dokumentasi, konflik dalam lingkungan madrasah merupakan fenomena yang muncul secara alamiah dalam dinamika organisasi pendidikan. Keberadaan konflik tidak dapat dilepaskan dari interaksi sosial yang melibatkan individu dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, karakter, serta persepsi yang beragam. Secara umum, para informan menyatakan bahwa konflik yang muncul bukanlah konflik yang bersifat destruktif atau mengarah pada disintegrasi organisasi. Konflik lebih banyak muncul dalam bentuk perbedaan pendapat, kesalahpahaman komunikasi, dan perbedaan persepsi dalam memahami kebijakan lembaga. Kondisi ini menunjukkan bahwa konflik yang terjadi bersifat dinamis dan masih berada dalam batas wajar organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa konflik merupakan bagian inheren dari kehidupan organisasi dan tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat menjadi sarana evaluasi dan pembelajaran organisasi apabila dikelola dengan tepat (Robbins & Judge, 2017).

Dalam konteks madrasah, konflik sering muncul ketika terjadi perubahan kebijakan, pembagian tugas tambahan, atau perbedaan interpretasi terhadap aturan yang berlaku. Perbedaan tersebut memunculkan ketegangan yang pada tahap awal bersifat laten, kemudian berkembang menjadi konflik terbuka apabila tidak segera dikomunikasikan. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan madrasah memiliki kesadaran akan pentingnya pengelolaan konflik secara sistematis dan humanis. Kepala madrasah memandang konflik sebagai bagian dari dinamika organisasi yang perlu diarahkan, bukan ditekan. Pendekatan ini menunjukkan adanya pemahaman bahwa konflik dapat bersifat fungsional apabila mampu mendorong perbaikan sistem dan memperjelas peran serta tanggung jawab individu (Rahim, 2011). Dengan demikian, manajemen konflik di madrasah ini tidak diarahkan untuk menghilangkan konflik sepenuhnya, melainkan untuk mengelolanya agar tetap dalam koridor yang konstruktif.

### **Bentuk dan Sumber Konflik**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk konflik yang terjadi dapat dikategorikan sebagai konflik interpersonal dan konflik fungsional. Konflik interpersonal muncul akibat perbedaan karakter, gaya komunikasi, serta sensitivitas individu terhadap situasi tertentu. Beberapa guru mengungkapkan bahwa perbedaan cara menyampaikan kritik atau saran sering kali menjadi pemicu kesalahpahaman. Dalam kondisi tertentu, nada komunikasi yang kurang tepat dapat menimbulkan persepsi negatif meskipun substansi yang disampaikan bersifat

konstruktif. Selain itu, konflik fungsional muncul dalam bentuk perbedaan pendapat mengenai kebijakan akademik, pembagian beban kerja, serta pelaksanaan program tambahan di luar jam mengajar. Sebagian guru merasa bahwa distribusi tugas belum sepenuhnya merata, sementara pihak manajemen berpendapat bahwa pembagian tersebut telah disesuaikan dengan kompetensi masing-masing. Perbedaan sudut pandang inilah yang kemudian memunculkan dinamika internal.

Secara teoritik, konflik seperti ini dapat dikategorikan sebagai konflik struktural dan konflik peran. Konflik struktural berkaitan dengan sistem pembagian tugas dan mekanisme organisasi, sedangkan konflik peran muncul ketika individu merasa terdapat ketidaksesuaian antara harapan organisasi dan kapasitas pribadi (Luthans, 2011). Dalam penelitian ini, kedua jenis konflik tersebut muncul secara bersamaan, namun masih dalam intensitas yang dapat dikendalikan. Sumber konflik lainnya adalah kurangnya komunikasi terbuka dalam penyampaian informasi tertentu. Dalam beberapa situasi, kebijakan baru belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh guru sehingga menimbulkan interpretasi yang berbeda. Hal ini memperkuat teori bahwa hambatan komunikasi merupakan salah satu penyebab utama konflik organisasi (Robbins & Judge, 2017). Perbedaan persepsi yang tidak segera diklarifikasi berpotensi berkembang menjadi konflik yang lebih kompleks. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik yang muncul tidak sampai menimbulkan perpecahan serius. Konflik cenderung bersifat temporer dan dapat diselesaikan melalui mekanisme internal lembaga.

### **Strategi Penyelesaian Konflik**

Strategi utama yang diterapkan dalam penyelesaian konflik adalah musyawarah. Musyawarah dilakukan baik dalam forum resmi seperti rapat dewan guru maupun melalui pendekatan informal secara personal. Dalam forum tersebut, setiap pihak diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan dan klarifikasi. Proses ini memungkinkan terciptanya dialog terbuka dan pencarian solusi bersama.

Pendekatan musyawarah mencerminkan gaya manajemen konflik kolaboratif, yaitu upaya menyelesaikan konflik dengan mempertimbangkan kepentingan semua pihak dan mencari solusi yang saling menguntungkan (Rahim, 2011). Gaya ini dinilai efektif dalam menjaga hubungan interpersonal sekaligus menyelesaikan substansi permasalahan. Selain musyawarah, komunikasi interpersonal yang intensif menjadi kunci keberhasilan penyelesaian konflik. Kepala madrasah berupaya membangun komunikasi dua arah yang terbuka, baik melalui pertemuan formal maupun interaksi keseharian. Komunikasi yang transparan dan partisipatif

terbukti mampu mencegah eskalasi konflik serta memperkuat kepercayaan antar anggota organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Budaya kekeluargaan yang melekat dalam lingkungan pesantren juga berperan signifikan. Nilai kebersamaan, saling menghargai, dan semangat ukhuwah menjadi landasan moral dalam menyelesaikan perbedaan. Konflik tidak diselesaikan dengan pendekatan konfrontatif, melainkan melalui dialog persuasif yang menekankan empati dan pemahaman. Budaya organisasi yang mendukung harmoni sosial terbukti mempermudah proses mediasi dan rekonsiliasi (Luthans, 2011). Dalam situasi tertentu yang berkaitan dengan pelanggaran disiplin, kepala madrasah memberikan pembinaan dan teguran secara profesional. Pendekatan ini dilakukan dengan tujuan menjaga stabilitas organisasi serta memastikan seluruh guru menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Namun, proses pembinaan tetap dilakukan dengan pendekatan edukatif, bukan represif.

### **Dampak Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru**

Manajemen penyelesaian konflik yang diterapkan menunjukkan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Setelah konflik diselesaikan melalui musyawarah dan komunikasi terbuka, terjadi peningkatan kedisiplinan dalam kehadiran dan ketepatan waktu. Guru juga menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas administrasi dan perangkat pembelajaran. Kondisi lingkungan kerja yang lebih harmonis menciptakan suasana psikologis yang kondusif. Guru merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugas, sehingga fokus terhadap proses pembelajaran meningkat. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas individu (Mangkunegara, 2017). Selain peningkatan kedisiplinan, manajemen konflik yang efektif juga berdampak pada meningkatnya koordinasi antar guru. Komunikasi yang terbuka mendorong terjadinya kolaborasi dalam menyusun perangkat pembelajaran maupun dalam menyelesaikan permasalahan siswa. Dengan demikian, konflik yang dikelola secara konstruktif justru memperkuat solidaritas dan kerja sama tim.

Partisipasi guru dalam proses penyelesaian konflik juga meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga. Ketika guru dilibatkan dalam musyawarah dan pengambilan keputusan, muncul komitmen kolektif untuk menjaga stabilitas organisasi. Keterlibatan ini memperkuat loyalitas serta meningkatkan tanggung jawab profesional.

### **Hambatan dalam Penyelesaian Konflik**

Strategi manajemen konflik yang diterapkan menunjukkan tingkat efektivitas yang cukup baik, namun penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah hambatan dalam implementasinya. Beberapa individu cenderung kurang terbuka dalam menyampaikan permasalahan secara langsung, sementara faktor emosional sering menjadi penghambat dalam proses mediasi, terutama ketika konflik melibatkan aspek personal. Selain itu, perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja memengaruhi cara individu memaknai kebijakan lembaga, sehingga memunculkan perbedaan persepsi. Resistensi terhadap perubahan turut menjadi faktor yang memicu ketegangan dalam organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen konflik membutuhkan kepemimpinan yang adaptif serta kepekaan terhadap dinamika sosial organisasi (Yukl, 2013). Kendati demikian, hambatan tersebut tidak mengurangi efektivitas sistem penyelesaian konflik secara keseluruhan, karena kepala madrasah tetap berupaya menjaga komunikasi dan menerapkan pendekatan persuasif dalam setiap proses penyelesaian masalah.

### **Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik**

Peran kepala madrasah sangat dominan dalam keberhasilan manajemen konflik. Kepala madrasah bertindak sebagai mediator, fasilitator dialog, sekaligus pengambil keputusan akhir. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat partisipatif dan komunikatif. Pendekatan ini menciptakan rasa aman bagi guru untuk menyampaikan pendapat tanpa rasa takut. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi pendidikan tidak hanya berfokus pada pencapaian target administratif, tetapi juga pada pengelolaan hubungan interpersonal yang harmonis (Yukl, 2013). Dalam penelitian ini, kepemimpinan yang humanis terbukti mampu menjaga stabilitas organisasi sekaligus meningkatkan kinerja guru.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di madrasah merupakan fenomena yang wajar dan tidak dapat dihindari. Konflik muncul akibat perbedaan persepsi, komunikasi, dan faktor individu. Namun, melalui musyawarah, komunikasi terbuka, pendekatan kekeluargaan, serta kepemimpinan partisipatif, konflik dapat dikelola secara konstruktif. Manajemen penyelesaian konflik yang efektif berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, baik dalam aspek kedisiplinan, tanggung jawab, maupun motivasi kerja. Dengan demikian, konflik bukanlah hambatan utama bagi peningkatan kualitas pendidikan, melainkan dapat menjadi sarana evaluasi dan penguatan organisasi apabila dikelola secara profesional (Rahim, 2011; Robbins & Judge, 2017).

## **DISKUSI**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mengungkapkan bahwa berbagai faktor dapat memicu terjadinya konflik di Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang, terutama perbedaan latar belakang dan kepribadian guru. Para pendidik yang berasal dari latar belakang sosial, pendidikan, dan budaya yang berbeda sering kali memperlihatkan pola komunikasi yang beragam. Terkadang, perbedaan ini memunculkan kesalahpahaman dalam interaksi sehari-hari. Selain itu, dorongan untuk meraih prestasi dan penghargaan juga menimbulkan persaingan di antara para guru. Dalam institusi pendidikan yang memegang nilai-nilai agama, persaingan ini dapat menciptakan ketegangan, terutama terkait pengakuan atas prestasi serta apresiasi terhadap kinerja guru (Robbins & Judge, 2017; Luthans, 2011).

Di samping itu, perbedaan pandangan dalam metode pembelajaran antara guru yang lebih senior dengan guru muda menjadi faktor lain yang dapat memicu konflik. Seiring kemajuan teknologi dan metode pembelajaran, terjadi perbedaan pendapat mengenai pendekatan yang lebih efektif dalam proses pengajaran. Beban kerja yang cukup berat bagi para guru juga menambah tekanan dalam lingkungan kerja, di mana tuntutan tinggi dan jadwal padat sering kali menyebabkan ketegangan yang mempengaruhi interaksi antar individu (Rahim, 2011; Mangkunegara, 2017).

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru berperan penting dalam menekan konflik di Pondok Pesantren Al-Ihsan. Guru yang memiliki kompetensi pengelolaan kelas dan mampu memberikan bimbingan yang baik terhadap santri menciptakan suasana yang kondusif. Melalui keterampilan mengelola kelas, guru yang efektif mampu menanamkan disiplin dan rasa nyaman di antara para santri, sehingga mengurangi potensi konflik yang melibatkan siswa. Seorang guru menyatakan bahwa dengan pengelolaan kelas yang baik, santri dapat berinteraksi secara positif, dan ini membantu menurunkan ketegangan antar guru di dalam lingkungan kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa efektivitas manajemen kelas berkontribusi pada terciptanya iklim organisasi yang positif dan produktif (Marzano, 2003; Robbins & Judge, 2017).

Komitmen tinggi yang ditunjukkan oleh guru dalam mendidik dan membina karakter santri juga menjadi faktor yang penting. Guru yang berdedikasi dan konsisten dalam menjalankan tugasnya mendapatkan apresiasi dari pihak pesantren, dan apresiasi ini memperkuat solidaritas serta ikatan di antara para guru. Peningkatan kapasitas guru juga diupayakan melalui pelatihan khusus yang diberikan secara berkala, khususnya dalam hal manajemen kelas dan pendidikan karakter. Pelatihan-pelatihan ini mempersiapkan para pendidik dalam menghadapi berbagai situasi konflik, baik yang melibatkan santri maupun yang terjadi di antara para staf. Hal ini

sesuai dengan teori pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan mengurangi potensi konflik organisasi (Noe, 2017; Dessler, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Ihsan memiliki pengaruh yang signifikan dalam menekan konflik dan menciptakan lingkungan yang harmonis. Pendekatan kepemimpinan partisipatif, di mana pimpinan pondok melibatkan para guru dalam proses pengambilan keputusan, terbukti dapat mengurangi ketegangan. Melalui keterlibatan ini, guru merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka, sehingga tercipta suasana kebersamaan (Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2017). Pendekatan kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan pondok juga sangat berdampak positif. Dengan memberikan perhatian kepada kebutuhan individu dari setiap guru serta memotivasi mereka untuk mencapai potensi terbaik, gaya kepemimpinan ini berhasil menekan konflik di lingkungan kerja. Salah satu pimpinan pondok menyampaikan bahwa dengan memberikan perhatian personal, guru merasa lebih didukung, dan ini membantu dalam mengidentifikasi masalah sebelum mereka berkembang menjadi konflik serius. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh motivasional dan perhatian individual sebagai faktor peningkatan kinerja dan harmoni organisasi (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013).

Keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpin juga menjadi kunci dalam mengelola konflik di lingkungan pesantren. Di dalam pesantren, keteladanan pemimpin mencakup sikap, perilaku, serta komitmen terhadap ajaran agama, yang kemudian diikuti oleh para guru dan santri. Budaya saling menghormati yang terbentuk dari keteladanan ini menciptakan lingkungan yang saling mendukung, di mana perselisihan dapat diminimalkan. Kepemimpinan berbasis nilai dan keteladanan moral terbukti memperkuat budaya organisasi yang harmonis (Luthans, 2011; Yukl, 2013).

Komunikasi yang efektif merupakan salah satu temuan penting dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Al-Ihsan. Forum diskusi rutin yang melibatkan pimpinan, guru, dan staf non-akademik menjadi sarana penting untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada, berbagi ide, dan mencari solusi bersama. Forum ini berfungsi sebagai tempat di mana setiap pihak dapat mengekspresikan pendapat, memberikan masukan, dan menyelesaikan kesalahpahaman yang mungkin terjadi dalam kegiatan sehari-hari. Selain forum diskusi, pendekatan dialog antarpribadi juga diterapkan untuk menangani konflik yang bersifat personal. Melalui dialog langsung yang diadakan antara individu-individu yang terlibat dalam konflik, akar permasalahan dapat diidentifikasi dengan lebih jelas sehingga konflik yang lebih

besar dapat dicegah. Pemberian umpan balik yang konstruktif juga menjadi salah satu strategi efektif dalam mencegah konflik terkait kinerja dan beban kerja. Dengan umpan balik yang objektif dan transparan, guru memiliki kesempatan untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka tanpa adanya ketegangan yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang terbuka. Temuan ini sejalan dengan teori komunikasi organisasi yang menegaskan bahwa komunikasi terbuka dan umpan balik konstruktif berperan penting dalam mencegah eskalasi konflik (Robbins & Judge, 2017; Rahim, 2011).

Pembinaan dan pengembangan berkelanjutan menjadi faktor penting dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al-Ihsan. Pesantren secara berkala mengadakan pelatihan manajemen konflik dan keterampilan interpersonal yang relevan dengan tugas pengajaran dan pembinaan santri. Dalam pelatihan ini, guru dilatih untuk menghadapi konflik melalui studi kasus dan simulasi yang didasarkan pada situasi nyata yang mereka hadapi di lapangan. Keterampilan ini membantu mereka menangani situasi konflik secara profesional dan efektif. Pendekatan ini sesuai dengan konsep *capacity building* dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya penguatan kompetensi interpersonal untuk menjaga stabilitas organisasi (Noe, 2017). Di samping itu, evaluasi kinerja guru secara berkala membantu mengurangi konflik yang timbul dari ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab. Sistem evaluasi ini memberikan panduan yang jelas bagi para guru dan mengarahkan mereka untuk mencapai standar yang diharapkan oleh pondok. Terakhir, pemberian penghargaan dan apresiasi atas kinerja guru menciptakan suasana kompetitif yang sehat dan mendorong motivasi intrinsik. Apresiasi ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja guru tetapi juga menciptakan lingkungan yang harmonis dan saling mendukung (Dessler, 2020; Mangkunegara, 2017).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan tujuan dan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di Pondok Pesantren Al-Ihsan Pandeglang tergolong cukup baik dalam pelaksanaan pembelajaran, bimbingan santri, dan pengelolaan kelas, meskipun masih menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi tanggung jawab akibat konflik internal dan keterbatasan fasilitas. Konflik yang terjadi umumnya dipicu oleh komunikasi yang kurang efektif, ketidakjelasan pembagian tugas, rendahnya apresiasi terhadap kinerja, serta ketidakpuasan terhadap kebijakan pondok, yang berdampak pada suasana kerja dan kinerja guru. Manajemen konflik yang diterapkan melalui pendekatan kolaboratif, seperti komunikasi terbuka, musyawarah, dan mediasi yang didukung oleh gaya kepemimpinan partisipatif, terbukti mampu menekan konflik dan mendorong peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

## REKOMENDASI

Pimpinan Pondok Pesantren Al-Ihsan disarankan memperkuat kepemimpinan partisipatif melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan serta membangun komunikasi terbuka sebagai strategi utama pengelolaan konflik. Guru perlu didukung melalui pelatihan berkelanjutan, khususnya dalam penguatan komunikasi interpersonal dan manajemen kelas, agar lebih siap menghadapi dinamika konflik dan menjaga kinerja profesional. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan kajian dengan melibatkan variabel lain, seperti budaya organisasi atau faktor eksternal, serta menerapkan konteks penelitian pada lembaga pendidikan keagamaan yang berbeda untuk memperkaya temuan dan generalisasi hasil.

## REFERENSI

- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Uji kompetensi dan penilaian kinerja guru*. Remaja Rosdakarya.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Laverty, S. M. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3), 21–35. <https://doi.org/10.1177/160940690300200303>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Walidin, W., Saifullah, & Tabrani, Z. A. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif & grounded theory*. FTK Ar-Raniry Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.