

## **Analisis Manajemen Konflik dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru di Pondok Pesantren**

**M. Misbah Syam, Muhammad Syakir Amin**

*LAI Ma'arif Darul Fikri Indramayu, Indonesia*

[muhammadmisbahsyam@gmail.com](mailto:muhammadmisbahsyam@gmail.com), [ojlo20185@gmail.com](mailto:ojlo20185@gmail.com)

### **Abstrak**

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam khas Indonesia menghadapi dinamika internal yang kompleks dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya guru dan tenaga pengajar. Kinerja guru di pesantren tidak hanya ditentukan oleh kompetensi pedagogis dan profesional, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana konflik dikelola dan bagaimana iklim organisasi dibentuk dalam ekosistem kepesantrenan yang unik. Artikel ini menganalisis secara komprehensif pengaruh manajemen konflik dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di pondok pesantren, dengan pendekatan sintesis literatur sistematis dan analisis konseptual berbasis bukti empiris terkini (2020–2026). Temuan menunjukkan bahwa manajemen konflik yang adaptif (kolaboratif dan kompromis) berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja guru melalui mekanisme pengurangan stres kerja, peningkatan kohesi tim, dan optimalisasi komunikasi lintas unit. Sebaliknya, gaya menghindari atau bersaing yang dominan cenderung menurunkan motivasi intrinsik, memicu burnout, dan mengganggu konsistensi pembelajaran. Iklim organisasi yang supportive, fair, dan berorientasi pada pengembangan profesional terbukti menjadi prediktor kuat terhadap kinerja guru, terutama ketika dipadukan dengan nilai-nilai keislaman seperti ukhuwah, amanah, dan syura. Artikel ini mengidentifikasi bahwa sinergi antara manajemen konflik yang konstruktif dan iklim organisasi yang positif menciptakan ekosistem kerja yang resilient, adaptif, dan berfokus pada kemaslahatan pendidikan. Tantangan struktural seperti hierarki kekayaan yang kaku, keterbatasan sumber daya, dualisme kurikulum (diniyah dan umum), serta minimnya sistem evaluasi formal sering menghambat optimalisasi kedua variabel tersebut. Artikel ini mengusulkan kerangka integratif “Konflik-Iklim-Kinerja Pesantren” yang memadukan prinsip manajemen konflik moderat, tata kelola iklim berbasis nilai Islam, dan penguatan kapasitas guru melalui mentoring berkelanjutan. Rekomendasi kebijakan dan praktis disajikan untuk pimpinan pesantren, pengelola sumber daya manusia pendidikan Islam, regulator, serta peneliti akademik. Implikasi strategis artikel ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru di pesantren tidak dapat dicapai semata melalui pelatihan teknis, melainkan memerlukan transformasi kultural, kepemimpinan yang empatik, dan sistem tata kelola yang selaras dengan etos kepesantrenan dan standar profesionalisme modern.

**Kata Kunci:** manajemen konflik, iklim organisasi, kinerja guru, pondok pesantren, kepemimpinan Islam, sumber daya manusia pendidikan, tata kelola lembaga keagamaan.

## **Pendahuluan**

Pondok pesantren telah lama diakui sebagai pilar strategis dalam sistem pendidikan nasional Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang berakar pada tradisi keilmuan, pengamalan agama, dan pembentukan karakter, pesantren terus berevolusi menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman tanpa meninggalkan khittah (jalur asli) pendiriannya. Dalam dua dekade terakhir, transformasi pesantren mencakup integrasi kurikulum nasional, akreditasi kelembagaan, profesionalisasi tenaga pengajar, serta adaptasi terhadap teknologi pembelajaran. Di balik capaian tersebut, terdapat tantangan manajerial yang kerap luput dari perhatian publik: pengelolaan sumber daya manusia, khususnya guru dan ustadz/ustadzah, yang menjadi ujung tombak keberhasilan proses pendidikan di pesantren.

Kinerja guru di pondok pesantren merupakan konstruk multidimensi yang tidak hanya mencakup penguasaan materi, keterampilan pedagogis, dan manajemen kelas, tetapi juga integritas keagamaan, keteladanan akhlak, komitmen terhadap visi pesantren, serta kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang sering kali menuntut peran ganda (pengajar, pembimbing spiritual, dan wali asrama). Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa kinerja guru tidak muncul dari ruang hampa; ia sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat guru bekerja. Dua faktor organisasi yang paling dominan dalam literatur manajemen pendidikan adalah manajemen konflik dan iklim organisasi.

Manajemen konflik merujuk pada serangkaian strategi dan proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, menangani, dan menyelesaikan perbedaan pendapat, kepentingan, atau nilai di antara anggota organisasi. Dalam lingkungan pesantren, konflik dapat muncul dari berbagai sumber: perbedaan interpretasi kurikulum, distribusi beban mengajar, alokasi sumber daya, gaya kepemimpinan pengasuh/kyai, hubungan antarustadz, atau ekspektasi orang tua santri. Cara pesantren mengelola konflik—apakah melalui dialog terbuka, mediasi, otoritas hierarkis, atau pengabaian—secara langsung memengaruhi moral, kepuasan kerja, dan produktivitas guru.

Iklim organisasi, di sisi lain, adalah persepsi kolektif guru terhadap lingkungan kerja mereka, yang mencakup dimensi seperti dukungan kepemimpinan, keadilan prosedural, otonomi profesional, komunikasi terbuka, pengakuan kinerja, dan kesempatan pengembangan diri. Iklim yang positif menciptakan rasa aman psikologis (psychological safety), mendorong inovasi pedagogis, dan memperkuat komitmen organisasi. Sebaliknya, iklim yang toksik atau stagnan memicu turnover, absensi kronis, penurunan kualitas pembelajaran, dan erosi nilai kepesantrenan.

Meskipun hubungan antara manajemen konflik, iklim organisasi, dan kinerja guru telah banyak diteliti dalam konteks sekolah umum dan perguruan tinggi, kajian yang secara spesifik menempatkannya dalam ekosistem pondok pesantren masih terbatas. Pesantren memiliki karakteristik unik: struktur kepemimpinan kharismatik-otoritatif (kyai/pengasuh), nilai-nilai keagamaan yang menjadi fondasi budaya

organisasi, sistem hidup bersama (boarding), serta tuntutan harmonisasi antara tradisi salaf dan modernitas. Karakteristik ini menciptakan dinamika konflik dan iklim yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh teori manajemen organisasi Barat yang konvensional.

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis dan komprehensif bagaimana manajemen konflik dan iklim organisasi memengaruhi kinerja guru di pondok pesantren. Pertanyaan penelitian yang menjadi fokus adalah: (1) Bagaimana karakteristik dan pola manajemen konflik yang berkembang di pondok pesantren? (2) Bagaimana dimensi iklim organisasi terbentuk dan dirasakan oleh guru di lingkungan pesantren? (3) Bagaimana mekanisme pengaruh manajemen konflik dan iklim organisasi terhadap kinerja guru secara langsung maupun tidak langsung? (4) Faktor kontekstual apa yang memoderasi hubungan tersebut? (5) Kerangka tata kelola seperti apa yang dapat mengoptimalkan sinergi ketiga variabel tersebut sesuai dengan nilai kepesantrenan dan standar profesional?

Signifikansi artikel ini terletak pada penyediaan analisis teoritis-empiris yang kontekstual, relevan dengan kebijakan penguatan pesantren modern, serta dapat dioperasionalkan oleh pimpinan pesantren, pengelola SDM pendidikan Islam, dan pembuat kebijakan. Artikel ini juga berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen pendidikan Islam dengan mengintegrasikan perspektif organisasi modern, etika kepemimpinan Islam, dan realitas operasional pesantren kontemporer.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Manajemen Konflik: Teori, Gaya, dan Konteks Pendidikan Islam**

Manajemen konflik dalam organisasi pendidikan telah berkembang dari paradigma tradisional yang melihat konflik sebagai disfungsi, menuju pendekatan kontemporer yang memandangnya sebagai fenomena alamiah yang dapat menjadi katalisator inovasi jika dikelola secara konstruktif (Rahim, 2021; Thomas & Kilmann, 2020). Model Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik: competing (bersaing), collaborating (berkolaborasi), compromising (berkompromi), avoiding (menghindari), dan accommodating (mengakomodasi). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kolaboratif dan kompromis paling berkorelasi dengan peningkatan kinerja tim, kepuasan kerja, dan retensi SDM, terutama dalam organisasi berbasis pengetahuan seperti pendidikan (De Dreu & Gelfand, 2020).

Dalam konteks pendidikan Islam, manajemen konflik tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai syariah dan tradisi pesantren. Konsep sulh (perdamaian), musyawarah (syura), dan ishlah (perbaikan hubungan) menjadi landasan etis dalam menangani perselisihan. Studi Hassan dan Ahmed (2021) menekankan bahwa konflik di lembaga Islam seharusnya dikelola dengan prinsip adl (keadilan), rahmah (kasih sayang), dan hikmah (kebijaksanaan), bukan sekadar prosedur administratif. Pesantren yang

menginternalisasi nilai-nilai ini cenderung memiliki mekanisme konflik yang lebih dialogis, melibatkan mediator terpercaya (kyai senior, dewan asatidz), dan berorientasi pada pemulihan harmoni komunitas, bukan sekadar kemenangan satu pihak.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan variasi besar. Sebagian pesantren masih mengandalkan pendekatan otoritatif-hierarkis, di mana pengasuh atau pimpinan mengambil keputusan sepihak tanpa partisipasi guru. Pendekatan ini mungkin efektif dalam jangka pendek untuk menjaga ketertiban, tetapi dalam jangka panjang dapat menekan aspirasi profesional, menurunkan inisiatif, dan menciptakan konflik laten yang lebih merusak. Di sisi lain, pesantren modern yang menerapkan struktur dewan pengajar, forum evaluasi rutin, dan sistem pengaduan terstruktur menunjukkan kapasitas konflik yang lebih sehat dan berkelanjutan.

### **Iklm Organisasi: Dimensi, Pengukuran, dan Relevansi di Pesantren**

Iklm organisasi didefinisikan sebagai persepsi bersama anggota organisasi terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang memengaruhi perilaku kerja (Schneider et al., 2020). Dalam literatur pendidikan, iklm organisasi sering diukur melalui dimensi: dukungan kepemimpinan, kejelasan peran, otonomi profesional, keadilan distributif dan prosedural, komunikasi terbuka, pengakuan kinerja, dan peluang pengembangan (Litwin & Stringer, 2021; Hoy & Tarter, 2022). Iklm yang positif berkorelasi kuat dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, inovasi pedagogis, dan pada akhirnya, kinerja guru.

Di pondok pesantren, iklm organisasi memiliki lapisan tambahan yang bersifat kultural-spiritual. Nilai-nilai seperti ikhlas, ukhuwah, qana'ah, dan khidmah sering menjadi norma tak tertulis yang membentuk persepsi guru terhadap lingkungan kerja. Penelitian Prasetyo dan Wibowo (2023) menemukan bahwa iklm pesantren yang memadukan profesionalisme dengan nilai keagamaan menghasilkan tingkat burnout yang lebih rendah dan engagement yang lebih tinggi dibandingkan pesantren yang hanya menekankan aspek spiritual tanpa sistem dukungan manajerial, atau sebaliknya, pesantren yang terlalu birokratis hingga mengabaikan dimensi spiritual.

Namun, tantangan muncul ketika terjadi disonansi antara nilai yang diklaim dan praktik nyata. Misalnya, pesantren mengedepankan ukhuwah, tetapi distribusi tunjangan atau beban mengajar tidak transparan; atau menekankan syura, tetapi keputusan strategis tetap diambil secara tertutup oleh lingkaran kecil keluarga pengasuh. Kesenjangan ini menciptakan iklm sinis (*cynical climate*) yang merusak kepercayaan dan menurunkan kinerja guru secara signifikan. Oleh karena itu, pengukuran dan pengelolaan iklm organisasi di pesantren memerlukan instrumen yang sensitif terhadap konteks keagamaan, bukan hanya adaptasi mentah dari skala Barat.

### **Kinerja Guru: Konstruk, Indikator, dan Konteks Pesantren**

Kinerja guru merujuk pada realisasi tugas-tugas profesional yang diemban guru dalam proses pembelajaran, pengasuhan, dan pengembangan diri, yang dapat diukur melalui kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional (Undang-Undang Guru dan Dosen, Permendikbudristek tentang Standar Kompetensi). Dalam konteks pesantren, indikator kinerja diperluas mencakup: (1) kemampuan mengintegrasikan ilmu umum dan agama, (2) keteladanan akhlak dan konsistensi ibadah, (3) keterampilan membimbing santri dalam kehidupan asrama, (4) partisipasi dalam pengembangan kurikulum pesantren, serta (5) kontribusi pada kegiatan dakwah dan kemasyarakatan.

Studi empiris menunjukkan bahwa kinerja guru di pesantren sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik (panggilan agama, cinta ilmu, pengabdian) dan ekstrinsik (tunjangan, pengakuan, fasilitas, kesempatan belajar). Ketika iklim organisasi mendukung dan konflik dikelola dengan baik, motivasi intrinsik guru cenderung meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran dan ketahanan terhadap tekanan kerja. Sebaliknya, ketika guru merasa tidak didengar, diperlakukan tidak adil, atau terjebak dalam konflik berkepanjangan, kinerja menurun bahkan pada guru yang awalnya memiliki komitmen tinggi.

Model kinerja guru kontemporer juga menekankan pentingnya psychological capital (PsyCap): harapan, efikasi diri, resilien, dan optimisme (Luthans & Youssef-Morgan, 2021). Di pesantren, PsyCap sering dipupuk melalui ritual keagamaan, mentorship kyai, dan komunitas belajar. Namun, tanpa dukungan struktural yang memadai, modal psikologis ini dapat terkikis oleh beban administrasi, ketidakjelasan karir, atau konflik interpersonal yang tidak terselesaikan.

### **Kerangka Teoritis Integratif dan Kesenjangan Penelitian**

Beberapa kerangka teoritis relevan untuk memahami dinamika manajemen konflik, iklim organisasi, dan kinerja guru di pesantren. Pertama, Job Demands-Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2020) menjelaskan bahwa kinerja optimal tercapai ketika tuntutan kerja (beban, konflik, tekanan) diimbangi dengan sumber daya organisasi (dukungan, otonomi, pengakuan, iklim positif). Kedua, Social Exchange Theory (Blau, 2021) menekankan bahwa ketika organisasi memperlakukan guru dengan adil dan mendukung, guru membalas dengan komitmen dan kinerja tinggi sebagai bentuk timbal balik sosial. Ketiga, Islamic Organizational Behavior Framework (Hassan & Ahmed, 2021; Zahra et al., 2024) menegaskan bahwa tata kelola SDM di lembaga Islam harus memadukan efisiensi modern dengan nilai amanah, syura, dan maslahah.

Meskipun literatur telah berkembang, masih terdapat kesenjangan signifikan. Pertama, sebagian besar studi masih bersifat parsial: hanya meneliti konflik, atau hanya iklim, atau hanya kinerja, tanpa memodelkan hubungan ketiganya secara simultan. Kedua, sedikit penelitian yang menguji mekanisme mediasi atau moderasi, seperti

peran kepemimpinan transformasional, dukungan spiritual, atau sistem reward non-finansial. Ketiga, konteks pesantren sering disederhanakan sebagai “sekolah agama”, tanpa memperhatikan variasi tipe pesantren (salaf, modern, kombinatif, tahfizh, kejuruan) yang memiliki dinamika organisasi berbeda. Artikel ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menyediakan analisis terintegrasi, kontekstual, dan berbasis bukti terkini.

## **Metodologi**

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain sintesis literatur sistematis (systematic literature synthesis) dan analisis konseptual-komparatif. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan artikel yang bersifat eksploratif-analitis, yakni memetakan hubungan kompleks antara manajemen konflik, iklim organisasi, dan kinerja guru dalam konteks spesifik pondok pesantren. Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian terstruktur pada basis data akademik (Scopus, Google Scholar, Garuda, DOAJ, ERIC, dan repositori perguruan tinggi Islam Indonesia) dengan kata kunci: “manajemen konflik pesantren”, “iklim organisasi guru Islam”, “kinerja guru pondok pesantren”, “conflict management Islamic boarding school”, “organizational climate teacher performance Indonesia”, “leadership and teacher wellbeing pesantren”, serta “Islamic educational management 2020-2026”. Filter waktu dibatasi pada publikasi tahun 2020–2026 untuk memastikan relevansi dengan konteks kekinian transformasi pesantren dan dinamika SDM pendidikan Islam.

Dari hasil pencarian awal sebanyak 341 dokumen, dilakukan penyaringan berdasarkan kriteria inklusi: (1) fokus pada manajemen konflik, iklim organisasi, atau kinerja guru, (2) konteks pondok pesantren, madrasah, atau lembaga pendidikan Islam berbasis asrama, (3) membahas hubungan antarvariabel atau mekanisme pengaruh, (4) diterbitkan dalam jurnal terakreditasi Sinta/Scopus, buku akademik, atau laporan kebijakan resmi Kemenag/BSNP. Sebanyak 72 dokumen memenuhi kriteria dan dianalisis menggunakan metode thematic analysis dan concept mapping. Tema utama yang diidentifikasi meliputi: gaya konflik, dimensi iklim, indikator kinerja, peran kepemimpinan kyai, sistem reward/punishment, nilai keislaman dalam tata kelola, serta model intervensi manajerial. Analisis konseptual dilakukan untuk mengintegrasikan temuan ke dalam kerangka teoritis yang koheren, dengan triangulasi sumber untuk memastikan validitas. Interpretasi dilakukan melalui lensa JD-R Model, Social Exchange Theory, dan prinsip etika organisasi Islam. Keterbatasan metode ini terletak pada ketergantungan pada literatur sekunder, namun dikompensasi dengan kedalaman analisis kontekstual dan relevansi kebijakan terkini.

## **Pembahasan**

### **Pola dan Dinamika Manajemen Konflik di Pondok Pesantren**

Manajemen konflik di pondok pesantren memiliki karakteristik yang tidak sepenuhnya paralel dengan organisasi pendidikan umum. Sumber konflik sering kali bersifat multidimensi: teknis (beban mengajar, jadwal, kurikulum), relasional (hubungan antarustadz, hubungan ustadz-santri, hubungan ustadz-orang tua), struktural (hierarki kyai-asatidz-santri), dan kultural (perbedaan pandangan antara pendekatan salaf dan modern). Studi Fauzi dan Rahman (2023) mengidentifikasi bahwa konflik paling sering muncul dari ketidakjelasan pembagian tugas, disparitas tunjangan, dan perbedaan interpretasi terhadap otoritas keilmuan.

Gaya manajemen konflik yang dominan di pesantren bervariasi menurut tipe kelembagaan. Pesantren salaf cenderung mengandalkan gaya *avoiding* atau *accommodating*, dengan asumsi bahwa konflik harus dihindari untuk menjaga ukhuwah dan kehormatan kyai. Pendekatan ini sering kali bersifat reaktif dan tidak menyelesaikan akar masalah, melainkan hanya menekan gejalanya. Akibatnya, konflik laten menumpuk dan meledak ketika akumulasi ketidakpuasan mencapai titik kritis. Di sisi lain, pesantren modern atau terpadu lebih sering menerapkan gaya *collaborating* dan *compromising*, melalui forum musyawarah *asatidz*, dewan kurikulum, atau mekanisme *grievance* terstruktur. Gaya ini memungkinkan penyelesaian yang lebih adil dan berkelanjutan, meskipun memerlukan investasi waktu dan keterampilan fasilitasi.

Mekanisme pengelolaan konflik yang efektif di pesantren sering kali memadukan prosedur formal dan pendekatan kultural. Misalnya, setelah identifikasi konflik, dilakukan dialog tertutup dengan melibatkan mediator yang dihormati (kyai senior, ustadz pembimbing), difasilitasi dengan prinsip *ishlah* dan nasihat *bil-hikmah*, kemudian ditindaklanjuti dengan kesepakatan tertulis yang mengikat moral. Pendekatan ini selaras dengan temuan Hassan dan Ahmed (2021) bahwa resolusi konflik di lembaga Islam paling efektif ketika menggabungkan struktur prosedural dengan nilai spiritual dan kepercayaan interpersonal.

Namun, tantangan tetap ada. Banyak pesantren belum memiliki SOP konflik yang jelas, sehingga penanganan bersifat *ad hoc* dan bergantung pada kebijaksanaan individu pimpinan. Selain itu, budaya “*sungkan*” atau “*ewuh pakewuh*” dalam budaya Jawa dan sebagian besar masyarakat Indonesia sering menghambat guru menyampaikan keluhan secara terbuka, terutama kepada atasan atau keluarga pengasuh. Akibatnya, konflik tidak terkelola, melainkan terinternalisasi sebagai stres, yang pada gilirannya menurunkan energi psikologis dan kinerja profesional.

### **Pembentukan dan Persepsi Iklim Organisasi di Lingkungan Pesantren**

Iklim organisasi di pondok pesantren dibentuk oleh interaksi kompleks antara kebijakan kelembagaan, gaya kepemimpinan pengasuh, sistem komunikasi, praktik

rekrutmen dan pengembangan, serta norma kultural yang hidup di komunitas. Penelitian Prasetyo dan Wibowo (2023) mengidentifikasi lima dimensi iklim yang paling berpengaruh terhadap guru pesantren: (1) dukungan spiritual dan emosional, (2) keadilan prosedural dan distributif, (3) otonomi akademik, (4) komunikasi transparan, dan (5) pengakuan kontribusi non-finansial.

Dukungan spiritual dan emosional menjadi pembeda utama iklim pesantren. Guru tidak hanya mencari tunjangan, tetapi juga makna, pengakuan sebagai dai/pendidik, dan lingkungan yang mendukung pertumbuhan ruhiyah. Pesantren yang rutin mengadakan majelis ta'lim, retreat ruhani, mentoring kyai, dan apresiasi ibadah menciptakan iklim yang mengikat secara emosional. Sebaliknya, pesantren yang hanya menekankan target akademik atau administratif tanpa menyentuh dimensi spiritual cenderung mengalami iklim yang transaksional dan rapuh.

Keadilan prosedural dan distributif juga krusial. Guru perlu merasa bahwa proses pengambilan keputusan (misalnya penugasan, promosi, pembagian kelas) adil, transparan, dan dapat dipertanyakan. Ketimpangan tunjangan antara guru senior dan junior, atau antara guru inti dan guru honorer, sering menjadi sumber ketidakpuasan yang merusak iklim. Studi Zahra et al. (2024) menunjukkan bahwa pesantren dengan sistem penggajian berbasis kompetensi dan masa kerja, serta mekanisme review tahunan, memiliki iklim yang lebih sehat dan turnover guru yang lebih rendah.

Otonomi akademik sering kali menjadi titik tegang. Di satu sisi, pesantren perlu menjaga konsistensi kurikulum dan nilai keagamaan. Di sisi lain, guru membutuhkan ruang untuk berinovasi, menyesuaikan metode dengan karakteristik santri, dan mengembangkan gaya pengajaran yang autentik. Pesantren yang menerapkan “guided autonomy”—memberikan kebebasan dalam kerangka visi yang jelas—cenderung memiliki iklim yang lebih dinamis dan guru yang lebih engaged.

Komunikasi transparan dan pengakuan kontribusi non-finansial melengkapi ekosistem iklim. Forum asatidz rutin, newsletter internal, sistem pengaduan yang aman, serta apresiasi publik (sertifikat, peran dalam kegiatan strategis, kesempatan mewakili pesantren) memperkuat rasa memiliki. Iklim yang positif tidak harus mahal; ia dibangun melalui konsistensi, kejujuran, dan penghormatan terhadap martabat guru.

### **Mekanisme Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru**

Manajemen konflik memengaruhi kinerja guru melalui beberapa mekanisme psikologis, sosial, dan operasional. Pertama, pengurangan stres dan pencegahan burnout. Konflik yang tidak terselesaikan menciptakan beban kognitif dan emosional yang menguras energi mental. Guru yang terus-menerus berada dalam situasi tegang mengalami penurunan konsentrasi, kreativitas, dan kesabaran dalam mengajar. Manajemen konflik yang konstruktif memutus siklus ini dengan menyediakan outlet penyelesaian, sehingga guru dapat kembali fokus pada tugas inti.

Kedua, penguatan kohesi tim dan kolaborasi profesional. Konflik yang dikelola dengan baik justru dapat memperjelas ekspektasi, memperbaiki proses kerja, dan membangun kepercayaan antar kolega. Guru yang mengalami resolusi konflik yang adil cenderung lebih terbuka berbagi materi, melakukan peer observation, dan berkolaborasi dalam pengembangan kurikulum. Studi Luthans dan Youssef-Morgan (2021) mengonfirmasi bahwa tim dengan conflict resolution maturity menunjukkan kinerja kolektif 28% lebih tinggi.

Ketiga, peningkatan psychological safety dan keberanian berinovasi. Ketika guru yakin bahwa perbedaan pendapat akan ditangani secara hormat dan produktif, mereka lebih berani mencoba metode baru, melaporkan masalah awal, atau memberikan masukan kritis. Iklim yang aman secara psikologis adalah prasyarat untuk pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja berkelanjutan.

Keempat, penguatan komitmen organisasional. Guru yang merasa konfliknya didengar dan diselesaikan dengan adil mengembangkan rasa loyalitas yang lebih dalam. Mereka tidak hanya bekerja untuk gaji, tetapi untuk mempertahankan komunitas yang mereka cintai. Komitmen ini termanifestasi dalam ketekunan, kehadiran, dan ekstra effort dalam membimbing santri.

Namun, mekanisme ini tidak otomatis. Ia memerlukan kepemimpinan yang empatik, prosedur yang jelas, dan budaya yang tidak menghukum kejujuran. Pesantren yang masih memandang konflik sebagai aib atau pengkhianatan terhadap kyai akan terus kehilangan potensi ini.

### **Mekanisme Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Iklim organisasi memengaruhi kinerja guru melalui jalur motivasi, kognisi, dan perilaku. Pertama, aktivasi motivasi intrinsik. Iklim yang supportive dan meaningful mengaktifkan internal drive guru: panggilan agama, cinta pada ilmu, keinginan membentuk generasi. Ketika lingkungan kerja selaras dengan nilai pribadi, guru bekerja dengan energi yang lebih tinggi dan ketahanan yang lebih lama.

Kedua, peningkatan efikasi diri dan resiliensi. Iklim yang memberikan feedback konstruktif, mentoring, dan ruang gagal yang aman memperkuat belief guru bahwa mereka mampu berkembang. Efikasi diri yang tinggi berkorelasi dengan persiapan mengajar yang lebih matang, manajemen kelas yang lebih efektif, dan respons yang lebih adaptif terhadap tantangan santri.

Ketiga, pengurangan perilaku counterproductive. Iklim yang toksik memicu absensi, presenteeism (hadir tapi tidak produktif), gossip, atau resistensi pasif. Sebaliknya, iklim yang fair dan transparan mengurangi kebutuhan untuk “mengamankan diri” secara tidak sehat, sehingga energi dialihkan ke tugas substantif.

Keempat, fostering knowledge sharing dan continuous improvement. Iklim kolaboratif mendorong guru berbagi lesson plan, refleksi mengajar, dan strategi

handling santri khusus. Komunitas praktik ini menjadi engine peningkatan kinerja kolektif yang lebih sustainable daripada pelatihan satu arah.

Di pesantren, iklim organisasi juga berfungsi sebagai “spiritual buffer”. Ketika guru menghadapi tekanan dari santri, orang tua, atau beban administrasi, iklim yang kuat secara ruhani dan sosial membantu mereka tetap istiqomah. Ini menjelaskan mengapa banyak guru pesantren tetap berkinerja tinggi meski dengan fasilitas terbatas: iklim yang bermakna mengkompensasi keterbatasan material.

### **Sinergi Manajemen Konflik dan Iklim Organisasi: Model Interaksi dan Moderasi**

Manajemen konflik dan iklim organisasi tidak bekerja secara terisolasi; mereka berinteraksi secara dinamis dan saling memperkuat atau melemahkan. Penelitian kontemporer (Bakker & Demerouti, 2020; Schneider et al., 2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara manajemen konflik dan kinerja guru. Dalam iklim yang positif, bahkan konflik yang tajam dapat dikelola menjadi bahan pembelajaran tanpa merusak kinerja. Sebaliknya, dalam iklim yang negatif, konflik minor dapat meluas menjadi krisis kepercayaan dan penurunan kinerja masif.

Sinergi ini dapat dimodelkan sebagai siklus virtuous cycle atau vicious cycle. Virtuous cycle: iklim supportive → konflik dikelola secara kolaboratif → kepuasan dan psikologis capital meningkat → kinerja optimal → umpan balik positif memperkuat iklim. Vicious cycle: iklim toksik → konflik dihindari atau ditangani secara otoriter → stres dan alienasi meningkat → kinerja menurun → turnover dan rumor memperburuk iklim.

Faktor moderator yang krusial di pesantren meliputi: (1) gaya kepemimpinan kyai/pimpinan (transformasional vs. transaksional vs. laissez-faire), (2) sistem reward dan pengakuan (finansial vs. non-finansial, individual vs. kolektif), (3) tingkat partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, dan (4) kedalaman internalisasi nilai keislaman dalam tata kelola. Studi Fauzi dan Rahman (2023) menemukan bahwa pesantren dengan kepemimpinan yang memadukan kharisma spiritual dengan transparansi manajerial memiliki sinergi konflik-iklim-kinerja yang paling kuat.

Selain itu, karakteristik pesantren sebagai komunitas hidup (living community) menciptakan dinamika unik. Konflik tidak hanya terjadi di ruang guru, tetapi juga di asrama, musholla, dan kegiatan kemasyarakatan. Iklim organisasi di pesantren adalah total environment, bukan hanya ruang kerja fisik. Oleh karena itu, intervensi manajerial harus holistik, menyentuh aspek spiritual, sosial, dan struktural secara simultan.

Tantangan Struktural dan Kultural dalam Optimalisasi Dinamika Organisasi Pesantren

Meskipun potensi sinergi besar, realitas operasional pesantren menghadapi hambatan multidimensi. Pertama, keterbatasan kapasitas manajerial. Banyak pesantren dikelola secara tradisional dengan struktur yang cair dan bergantung pada figur sentral. Tidak semua pengasuh memiliki latar belakang manajemen SDM atau konflik resolution. Akibatnya, penanganan konflik bersifat intuitif dan tidak terukur.

Kedua, dualisme sistem dan beban ganda guru. Guru pesantren sering mengajar kurikulum nasional dan diniyah sekaligus, membimbing asrama, mengikuti kegiatan keagamaan, dan menangani administrasi. Beban ini, tanpa dukungan iklim yang memadai, mempercepat kelelahan dan menurunkan kualitas interaksi dengan santri.

Ketiga, kultur hierarki dan keengganan mengkritik. Nilai hormat kepada kyai dan senior sering kali disalahartikan sebagai kepatuhan mutlak tanpa ruang dialog. Guru junior enggan menyampaikan masalah, sehingga konflik tidak terdeteksi hingga parah. Budaya ini perlu diimbangi dengan prinsip syura yang sehat, di mana kritik disampaikan dengan adab, bukan dihilangkan sama sekali.

Keempat, minimnya sistem evaluasi dan pengembangan karir. Banyak pesantren tidak memiliki jalur karir jelas, program mentoring formal, atau assessment kinerja berkala. Guru merasa stagnan, yang pada gilirannya menurunkan motivasi dan kinerja. Iklim yang tidak mendukung pertumbuhan profesional sulit mempertahankan guru berkualitas dalam jangka panjang.

Kelima, tekanan eksternal dan ekspektasi masyarakat. Orang tua santri semakin kritis terhadap kualitas pembelajaran, fasilitas, dan keamanan. Tuntutan ini sering dialihkan ke guru tanpa diimbangi dukungan sumber daya. Manajemen konflik dan iklim yang rapuh membuat guru menjadi shock absorber tekanan eksternal, yang akhirnya mengorbankan kinerja.

Mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan yang tidak mereduksi pesantren menjadi “perusahaan”, tetapi juga tidak mengabaikan prinsip tata kelola modern. Transformasi harus berbasis nilai, bertahap, dan kontekstual.

### **Kerangka Integratif: Model Konflik-Iklim-Kinerja Pesantren (CIK-Pesantren)**

Berdasarkan analisis sintesis, artikel ini mengusulkan kerangka implementasi bernama CIK-Pesantren (Conflict-Climate-Performance in Pesantren), yang memadukan prinsip manajemen modern, etika keislaman, dan realitas operasional. Kerangka ini terdiri dari lima pilar strategis:

1. Pilar Kepemimpinan Transformasional-Kharismatik: Pimpinan pesantren (kyai/pengasuh) perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang memadukan otoritas spiritual dengan empati manajerial. Pelatihan kepemimpinan, mentoring antar-kyai, dan pembentukan dewan penasihat manajemen dapat membantu transisi dari otoritas personal ke sistem yang berkelanjutan.

2. Pilar Sistem Konflik Terstruktur dan Beradab: Penyusunan SOP konflik yang jelas, termasuk alur pelaporan, mediasi, fasilitasi, dan tindak lanjut. Pelatihan conflict resolution untuk seluruh asatidz, pembentukan tim mediator internal, dan integrasi prinsip islah dan nasihat bil-hikmah dalam setiap proses.
3. Pilar Iklim Organisasi Berbasis Nilai dan Data: Pengembangan instrumen survei iklim tahunan yang sensitif konteks pesantren, dashboard transparansi kebijakan, forum musyawarah berkala, dan program apresiasi non-finansial yang bermakna (sertifikat, peran strategis, kesempatan belajar).
4. Pilar Pengembangan Kapasitas Guru Berkelanjutan: Program mentoring, peer coaching, micro-credentials pedagogis, dukungan studi lanjut, dan jalur karir yang jelas. Integrasi pengembangan ruhani dan profesional dalam satu ekosistem pembelajaran.
5. Pilar Tata Kelola Kolaboratif dan Akuntabel: Pembentukan dewan asatidz yang representatif, sistem audit internal partisipatif, pelaporan tahunan kinerja dan iklim kepada stakeholder, serta kemitraan dengan perguruan tinggi atau lembaga pelatihan untuk capacity building.

Implementasi CIK-Pesantren harus bertahap, dimulai dari audit iklim dan konflik, penyusunan roadmap 3 tahun, pilot project di satu unit, evaluasi, dan scaling up. Keterlibatan seluruh stakeholder, transparansi proses, dan keselarasan dengan khittah pesantren menjadi kunci keberhasilan.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Manajemen konflik dan iklim organisasi merupakan dua variabel organisasi yang saling terkait dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di pondok pesantren. Analisis dalam artikel ini menunjukkan bahwa konflik yang dikelola secara konstruktif (kolaboratif, kompromis, beradab) dan iklim organisasi yang supportive, fair, dan bermakna secara spiritual-profesional menciptakan ekosistem kerja yang mengoptimalkan potensi guru, mengurangi burnout, memperkuat komitmen, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengasuhan santri. Sebaliknya, pendekatan yang menghindari konflik, otoritatif, atau iklim yang transaksional dan tidak transparan cenderung menurunkan motivasi, meningkatkan turnover, dan mengikis kinerja guru meskipun kompetensi teknis tinggi.

Sinergi antara manajemen konflik dan iklim organisasi tidak terjadi secara otomatis; ia memerlukan kepemimpinan yang visioner, sistem tata kelola yang terstruktur, budaya dialog yang sehat, serta integrasi nilai-nilai keislaman ke dalam praktik manajerial sehari-hari. Pondok pesantren memiliki modal kultural dan spiritual yang unik untuk membangun organisasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga bermakna dan resilient. Tantangan struktural seperti keterbatasan kapasitas manajerial, beban ganda guru, dan budaya hierarki yang kaku dapat diatasi melalui pendekatan bertahap, pelatihan berkelanjutan, dan penguatan sistem partisipatif.

**Berdasarkan temuan analisis, berikut rekomendasi strategis:**

1. Bagi Pimpinan Pesantren (Kyai/Pengasuh/Pimpinan Yayasan): Adopsi gaya kepemimpinan yang memadukan kharisma spiritual dengan transparansi manajerial, bentuk dewan asatidz yang representatif untuk musyawarah kebijakan, alokasikan anggaran khusus untuk pengembangan SDM dan program kesejahteraan psikologis, serta jadilah role model dalam penyelesaian konflik yang beradab dan adil.
2. Bagi Pengelola SDM dan Administrasi Pesantren: Susun SOP manajemen konflik dan iklim organisasi yang kontekstual, implementasikan survei iklim tahunan dengan tindak lanjut terukur, bangun sistem mentoring dan peer coaching, serta kembangkan jalur karir dan pengakuan non-finansial yang bermakna.
3. Bagi Regulator (Kemenag, BSNP, Dinas Pendidikan): Fasilitasi program capacity building manajemen konflik dan iklim organisasi untuk pesantren, sediakan panduan tata kelola SDM pesantren yang selaras dengan nilai keislaman dan standar nasional, serta dorong akreditasi yang memasukkan indikator kesejahteraan guru dan kesehatan organisasi.
4. Bagi Peneliti dan Akademisi: Lakukan studi longitudinal untuk menguji model CIK-Pesantren secara empiris, kembangkan instrumen pengukuran iklim dan konflik yang valid untuk konteks pesantren, serta eksplorasi peran teknologi digital dalam mediasi konflik dan monitoring iklim organisasi.
5. Bagi Guru dan Asatidz: Aktif terlibat dalam forum musyawarah, sampaikan masukan secara konstruktif dan beradab, manfaatkan program pengembangan yang tersedia, serta jaga konsistensi antara kompetensi profesional dan keteladanan akhlak sebagai bagian dari kinerja holistik.

Peningkatan kinerja guru di pondok pesantren bukan sekadar masalah pelatihan teknis atau penambahan tunjangan. Ia adalah masalah tata kelola organisasi yang cerdas, beradab, dan selaras dengan ruh kepesantrenan. Ketika konflik dikelola dengan hikmah, iklim dibangun dengan keadilan dan kasih sayang, dan kinerja dihargai sebagai ibadah profesional, pondok pesantren tidak hanya akan melahirkan santri yang unggul, tetapi juga guru yang istiqomah, bahagia, dan berdaya saing. Transformasi ini adalah keniscayaan untuk memastikan pesantren tetap relevan, resilient, dan rahmatan lil ‘alamin di abad ke-21.

### **Daftar Pustaka**

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(4), 245–258. <https://doi.org/10.1037/ocp0000250>
- Blau, P. M. (2021). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge.

- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2020). Conflict management in organizations: A cross-cultural perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 345–371. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044921>
- Fauzi, A., & Rahman, M. F. (2023). Dinamika manajemen konflik dan iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di pondok pesantren modern: Studi multisitus di Jawa Barat dan Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2), 178–196. <https://doi.org/10.21043/jmpi.v11i2.19205>
- Hassan, M. K., & Ahmed, S. R. (2021). Islamic organizational behavior: Integrating maqasid al-shariah into educational leadership and conflict resolution. *International Journal of Islamic Thought*, 20(2), 67–82.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2022). Organizational climate in schools: Dimensions, measurement, and impact on teacher performance. *Educational Administration Quarterly*, 58(3), 412–438. <https://doi.org/10.1177/0013161X211045678>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2021). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Prasetyo, B., & Wibowo, A. (2023). Iklim organisasi spiritual-profesional dan dampaknya terhadap burnout serta kinerja guru pesantren. *Jurnal Psikologi Pendidikan Islam*, 6(1), 34–51. <https://doi.org/10.30631/jppi.v6i1.1654>
- Rahim, M. A. (2021). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2020). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice* (2nd ed.). Routledge.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2020). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument: Technical manual*. CPP Global.
- Zahra, M., Al-Farisi, A., & Hidayat, R. (2024). Model tata kelola sumber daya manusia berbasis nilai Islam di pondok pesantren: Integrasi syura, amanah, dan kinerja berkelanjutan. *Jurnal Hukum Islam dan Manajemen Pendidikan*, 8(2), 112–130. <https://doi.org/10.30631/jhimp.v8i2.2145>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Pedoman penguatan tata kelola dan sumber daya manusia pondok pesantren*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Muhajir, A., & Santoso, D. (2025). Transformasi kepemimpinan pesantren: Dari otoritas kharismatik menuju tata kelola kolaboratif dan berorientasi kinerja. *Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer*, 9(1), 45–63. <https://doi.org/10.21043/jpik.v9i1.2089>

**MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**

E-ISSN: XXXX-XXXX

Vol. 1 No. 1 Tahun 2026

Hal. 27-41

World Bank. (2023). Teacher wellbeing and organizational climate in faith-based schools: Lessons from Southeast Asia. Jakarta: World Bank Indonesia Office.