

**GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN KONFLIK  
INTERNAL DI DAYAH DARUL MUTA'ALLIMIN  
BLANG BINTANG ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

Diajukan Oleh

Deli Amelia  
NIM: 220206053

Mahasiswi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH  
2026 M/ 1447 H**

**GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN KONFLIK  
INTERNAL DI DAYAH DARUL MUTA'ALLIMIN  
BLANG BINTANG ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

Telah Disetujui dan Dijukan Pada Sidang Munaqasyah Skripsi  
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Bidang Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**DELI AMELIA**  
NIM: 220206053

Mahasiswi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh

جامعة الرانيري  
Disetujui Oleh:

A R - R A N I R Y

Pembimbing

Ketua Program Studi



Muhammad Faisal, S.Ag., M.Ag.  
NIP. 197108241998031002



Dr. Sa'riadi, S.Pd.I., M. Pd  
NIP. 198010052010031001

**GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN KONFLIK  
INTERNAL DI DAYAH DARUL MUTA'ALLIMIN  
BLANG BINTANG ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

Telah Diuji dan Dipertahankan di Depan Tim Penguji Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Bidang Manajemen Pendidikan Islam


Pada Hari/Tanggal

Rabu, 22 April 2026  
04 Dzulqa'dah 1447

Tim Penguji Munaqasyah Skripsi

Ketua

Sekretaris


  
Muhammad Faisal, S.Ag., M.Ag  
NIP. 197108241998031002

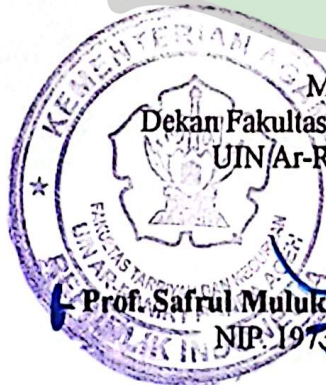
  
Sayuti Malik, M. Pd  
NIP. 197303302025211002

Penguji I,

Penguji II

  
Prof. Dr. Sri Rahmi, M.A  
NIP. 197704162007102001

  
Isnawardatul Bararah, M.Pd  
NIP. 197109102007012025



Mengetahui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
UIN/Ar-Raniry Banda Aceh

  
Prof. Safrul Muluk, S. Ag., M.A., M.Ed., Ph.D.  
NIP. 197301021997031003

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Deli Amelia  
NIM : 220206053  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan  
Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan dalam penyelesaian Konflik Internal di  
Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan serta mempertanggungjawabkannya.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap karya dan naskah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa mencantumkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak memanipulasi dan memalsukan data
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya dan telah melalui pembuktian yang dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebarang-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Banda Aceh, 18 Januari 2026

Yang menyatakan,



Deli Amelia

Nim: 220206053

## ABSTRAK

Nama : Deli Amelia  
NIM : 220206053  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan  
Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan dalam penyelesaian Konflik Internal di  
Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Konflik Internal, Penyelesaian Konflik, dan  
Dayah

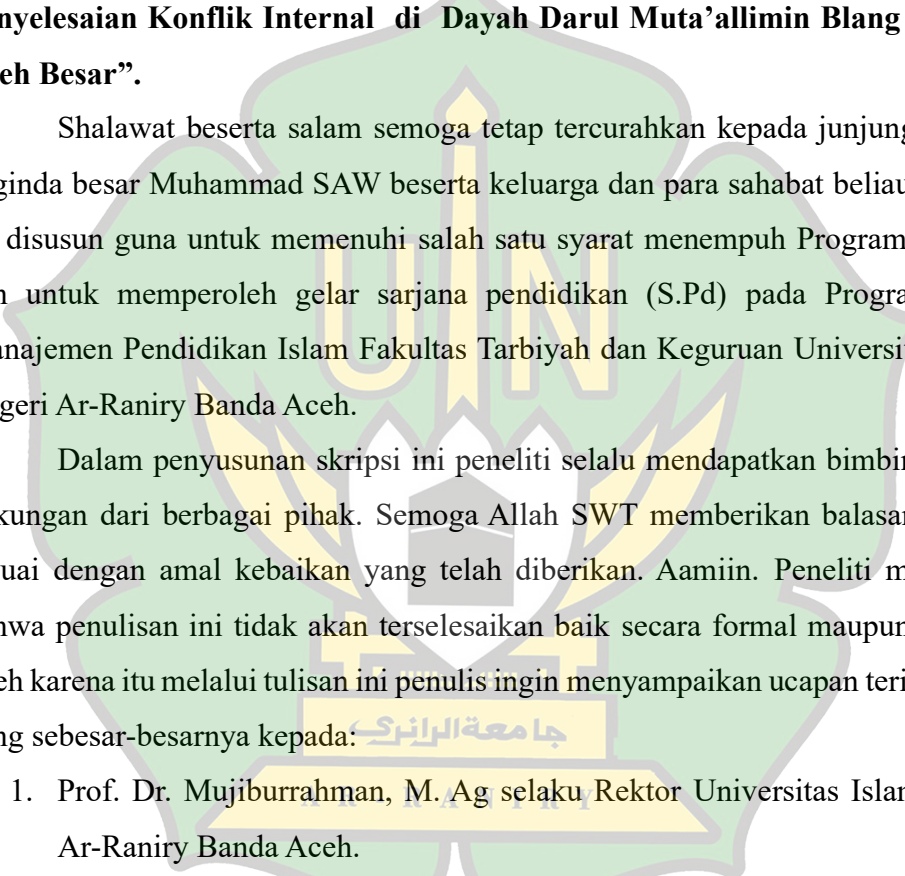
Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menjaga keharmonisan lembaga pendidikan, termasuk dalam mengelola konflik internal di lingkungan dayah. Konflik internal dapat muncul akibat perbedaan pendapat, kesalahpahaman, maupun pelanggaran aturan yang melibatkan santri, teungku, dan pengurus. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat mengganggu proses pendidikan serta menurunkan kualitas pembinaan santri. Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penyelesaian konflik internal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan pimpinan dayah, proses penyelesaian konflik internal, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pimpinan dayah cenderung bersifat kharismatik. Proses penyelesaian konflik dilakukan secara bertahap dan sistematis, dimulai dari tingkat pengasuh kamar, kemudian keamanan atau koordinator, hingga pimpinan dayah apabila konflik belum terselesaikan. Efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor pendukung seperti komunikasi yang baik, kerja sama antar unsur dayah, aturan yang jelas, pembinaan berkelanjutan, serta kewibawaan pimpinan. Sementara itu, faktor penghambat meliputi kurangnya keterbukaan sebagian santri serta kondisi emosi yang belum stabil saat konflik terjadi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pimpinan dayah mampu mengelola dan menyelesaikan konflik internal secara efektif sehingga tercipta suasana yang harmonis, kondusif, dan berkelanjutan di lingkungan dayah.

## KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang senantiasa telah memberikan rahmat dan hidayah serta kekuatan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta’allimin Blang Bintang Aceh Besar”**.

Shalawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan alam baginda besar Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat beliau. Skripsi ini disusun guna untuk memenuhi salah satu syarat menempuh Program Strata 1 dan untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan (S.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Dalam penyusunan skripsi ini peneliti selalu mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Semoga Allah SWT memberikan balasan rahmat sesuai dengan amal kebaikan yang telah diberikan. Aamiin. Peneliti menyadari bahwa penulisan ini tidak akan terselesaikan baik secara formal maupun materil. Oleh karena itu melalui tulisan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: 

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M. Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Prof. Safrul Muluk, S.Ag., Ma., M.Ed., Ph.D, M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Dr. Safriadi, M.Pd selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam dan staf prodi serta para dosen yang telah mendidik, memberikan bimbingan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
4. Muhammad Faisal, S.Ag., M.Ag. selaku pembimbing yang telah banyak membantu penulis berupa bimbingan, arahan, masukan, memberikan ilmu-ilmu yang sangat bermanfaat, dan juga meluangkan waktu, tenaga, fikiran

untuk membimbing skripsi ini hingga dapat terselesaikan. Semoga Bapak beserta keluarga selalu dalam lindungan Allah SWT.

5. Kepada Pimpinan Dayah, Teungku dan Santri Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar yang telah memberikan izin dan membantu peneliti untuk mengumpulkan data penelitian dalam rangka menyelesaikan skripsi ini.
6. Teristimewa kepada Kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, pengorbanan, kasih sayang, dan motivasi yang tulus dengan segala cara kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
7. Kepada Saudara Sekandung Kakak dan Adik yang telah memberikan semangat dan dukungan baik secara materi maupun moral yang tak terhingga kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada Seluruh teman-teman angkatan 2022 Manajemen Pendidikan Islam, dan teman teman yang lain yang tidak bisa lagi disebut satu persatu, terimakasih atas dukungan dan motivasi yang kalian berikan untuk penulis.
9. Terakhir, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri, terimakasih karena telah bertahan sejauh ini. Terima kasih karena tidak menyerah berjuang hingga bisa sampai di tahap ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi seluruh pembaca tentunya.

Banda Aceh, 24 Oktober 2025

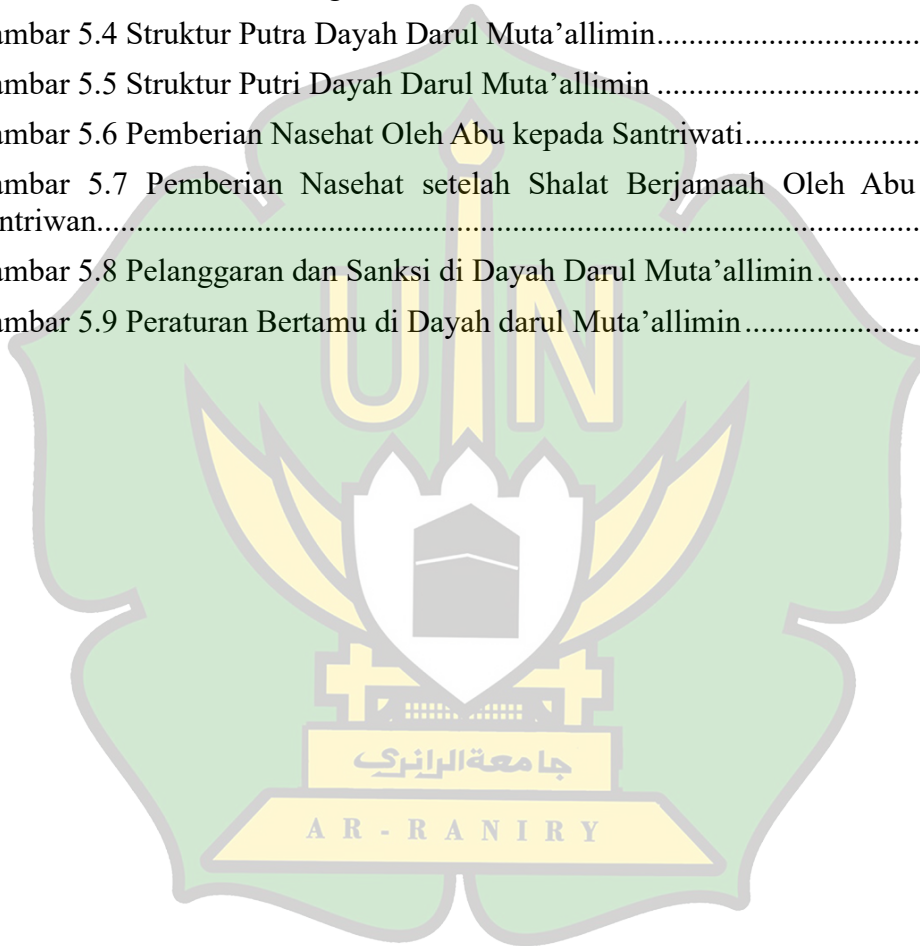
Penulis,

Deli Amelia

NIM. 220206053

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Proses Pembinaan oleh Pengasuh Kamar.....	58
Gambar 4.2 Proses Pembinaan oleh Teungku bagian Keamanan .....	62
Gambar 4.3 Proses Pembinaan oleh Teungku bagian Koordinator.....	64
Gambar 5.1 Wawancara dengan Pimpinan Dayah.....	101
Gambar 5.2 Wawancara dengan Teungku.....	101
Gambar 5.3 Wawancara dengan Santri .....	101
Gambar 5.4 Struktur Putra Dayah Darul Muta'allimin.....	102
Gambar 5.5 Struktur Putri Dayah Darul Muta'allimin .....	102
Gambar 5.6 Pemberian Nasehat Oleh Abu kepada Santriwati.....	103
Gambar 5.7 Pemberian Nasehat setelah Shalat Berjamaah Oleh Abu kepada Santriwan.....	104
Gambar 5.8 Pelanggaran dan Sanksi di Dayah Darul Muta'allimin.....	105
Gambar 5.9 Peraturan Bertamu di Dayah darul Muta'allimin.....	106



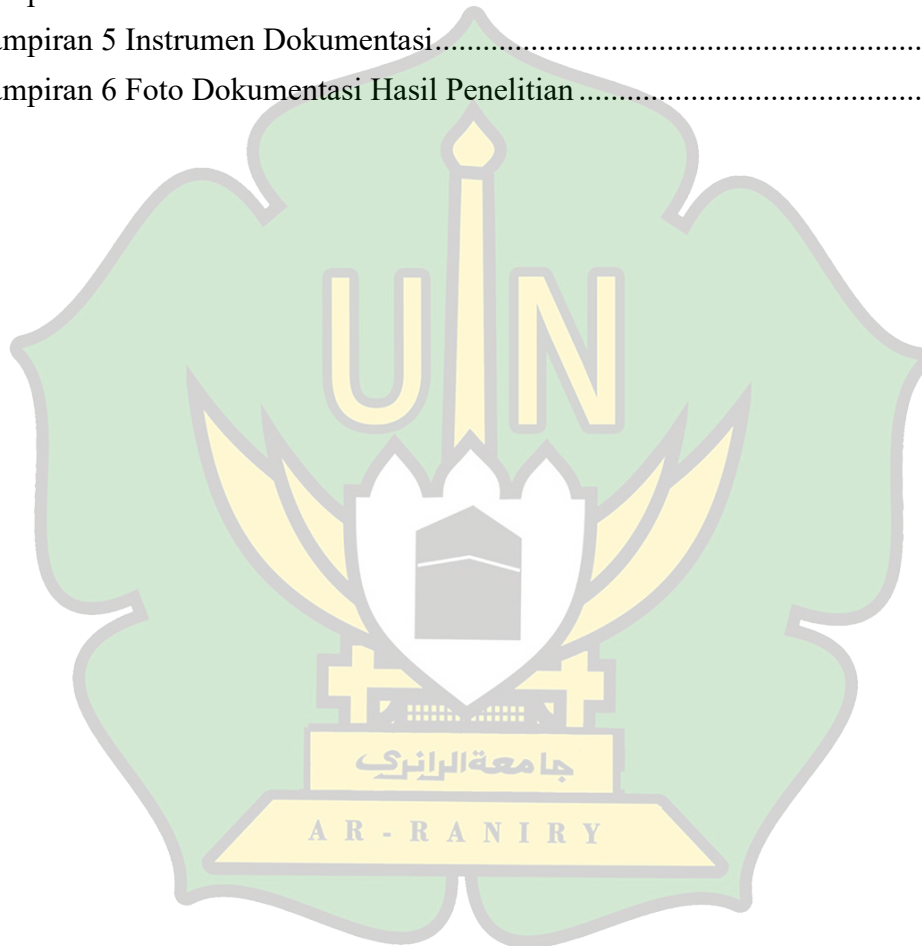
## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Instrumen Wawancara di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang .....	91
Tabel 2 Instrumen Observasi di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang.....	98
Tabel 3 Instrumen Dokumentasi di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang....	100



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keputusan Dosen Pembimbing .....	88
Lampiran 2 Surat Penelitian.....	89
Lampiran 3 Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	90
Lampiran 4 Instrumen Wawancara .....	91
Lampiran 4 Instrumen Observasi .....	98
Lampiran 5 Instrumen Dokumentasi.....	100
Lampiran 6 Foto Dokumentasi Hasil Penelitian .....	101



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI SETELAH SIDANG</b>	
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....iv</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Definisi Operasional.....	7
F. Kajian Penelitian Terdahulu.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>11</b>
A. Gaya Kepemimpinan.....	11
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	11
2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....	12
3. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	28
B. Penyelesaian Konflik Internal .....	31
1. Pengertian Konflik internal .....	31
2. Jenis-jenis Konflik Internal .....	32
3. Penyebab Terjadinya Konflik Internal .....	33
4. Peran Pemimpin dalam Penyelesaian Konflik Internal .....	33
5. Bentuk-bentuk Penyelesaian Konflik Internal .....	34
C. Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Jenis/Pendekatan Penelitian.....	38
B. Lokasi Penelitian .....	38

C. Subjek Penelitian.....	39
D. Instrumen Penelitian.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data .....	40
F. Teknik Analisis Data.....	42
G. Uji Keabsahan Data.....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
A. Hasil Penelitian.....	46
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	46
2. Profil Dayah Darul Muta'allimin.....	47
3. Visi dan Misi Dayah Darul Muta'allimin .....	47
4. Sejarah singkat Dayah Darul Muta'allimin .....	48
5. Hasil Wawancara dan Dokumentasi.....	49
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	72
1. Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah dalam Penyelesaian Konflik Internal Dayah Darul Muta'allimin.....	72
2. Proses Penyelesaian Konflik Internal yang diterapkan oleh Pimpinan Dayah di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar.....	74
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin .....	76
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>82</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>88</b>

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan melibatkan membimbing tindakan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kapasitas untuk menginspirasi dan membimbing sekelompok besar individu untuk bekerja sama menuju tujuan bersama merupakan inti dari definisi kepemimpinan. Kemampuan untuk mengarahkan kelompok atau kelompok menuju tujuan bersama tanpa menggunakan paksaan adalah ciri lain dari kepemimpinan yang efektif.<sup>1</sup>

Seorang pemimpin adalah seseorang yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengejar tujuan organisasi dengan penuh semangat, menurut Cyril O'donnell. Apa yang kita bicarakan di sini adalah seni yang berkaitan dengan hubungan yang terbentuk melalui tindakan yang diambil dengan tujuan yang jelas untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>2</sup>

Kepemimpinan adalah pola kumulatif dari perilaku terbuka dan terselubung seseorang terhadap orang lain di bawah pengawasan mereka. Menjadi seorang pemimpin berarti memiliki seperangkat keyakinan, kemampuan, karakteristik, dan sikap yang konsisten yang memandu tindakan seseorang. Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahannya berbanding lurus dengan dampak yang dimiliki pemimpin terhadap kapasitas organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>3</sup>

Kepemimpinan adalah hubungan internal individu dengan pengikutnya, yang memotivasi mereka untuk secara sengaja bekerja sama dalam hubungan tugas untuk memenuhi kebutuhan pemimpin.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Syahril, "Teori-teori Kepemimpinan", *Jurnal Sosial dan Keagamaan*, Vol. 4, No. 2, (2019), h. 205-210.

<sup>2</sup>Amtai Alasan dkk, *Kepemimpinan*, (Padang: Gita Lentera, 2023), h. 4.

<sup>3</sup>Andrian Haro dkk, *Buku Ajar Kepemimpinan*, (Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia, 2024), h. 52.

<sup>4</sup>Arief Sundari dkk, *Kepemimpinan*, (Jawa Timur: Academia Publication, 2021), h. 4.

Baik itu kelompok sosial, politik, atau akademis, kepemimpinan yang kuat sangat penting. Seorang pemimpin adalah seseorang yang bertanggung jawab atas sebuah organisasi dan memastikan semuanya berjalan dengan baik. Sebuah perusahaan akan gagal dan gagal memenuhi tujuannya tanpa adanya kepemimpinan yang kuat. Jadi, dalam menghadapi dinamika dan kesulitan internal dan eksternal, kepemimpinan yang kuat sangat penting.<sup>5</sup>

Dari banyak teori yang dikemukakan oleh otoritas ini, kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk membentuk dan membangun upaya kerja sama di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang dinyatakan.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan memegang peran yang sangat vital. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengelola administrasi, tetapi juga membangun visi, misi, serta menciptakan iklim belajar yang kondusif. Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan semakin kompleks karena selain sebagai pengelola, pemimpin juga menjadi teladan dalam aspek spiritual, moral, dan sosial bagi seluruh warga lembaga.<sup>6</sup>

Beberapa gaya kepemimpinan, seperti otoriter, demokratis, transaksional, dan *laissez-faire*, tercakup dalam pendidikan manajemen. Kepemimpinan semacam ini berbeda dari yang lain dan memengaruhi kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang dengan cara yang unik. Keharmonisan di tempat kerja, peningkatan motivasi, dan stabilitas organisasi adalah semua hasil yang menguntungkan dari para pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan spesifik institusi.

Namun, salah satu fenomena yang tidak bisa dihindarkan dalam organisasi adalah konflik internal. Konflik muncul karena adanya perbedaan kepentingan, perbedaan pandangan, komunikasi yang kurang efektif maupun adanya ketidakadilan dalam kebijakan tertentu. Dalam lembaga pendidikan, konflik sering muncul antara

---

<sup>5</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, 2019), h. 42.

<sup>6</sup>Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016), h. 87.

guru dengan guru, guru dengan santri, maupun antar santri. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat mengganggu suasana belajar, menurunkan motivasi, bahkan merusak citra lembaga.

Meski demikian, konflik tidak selalu berdampak negatif. Dalam perspektif manajemen, konflik juga dapat menjadi pemicu perubahan positif apabila diselesaikan secara tepat. Konflik dapat membuka ruang dialog, meningkatkan pemahaman antarindividu, serta mendorong adanya perbaikan sistem. Hal ini menegaskan bahwa yang terpenting bukanlah menghindari konflik, melainkan bagaimana pemimpin mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut dengan bijaksana.<sup>7</sup>

Dalam konteks penyelesaian konflik internal, gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi faktor yang sangat menentukan. Pemimpin yang otoriter mungkin dapat menyelesaikan konflik secara cepat, tetapi sering meninggalkan rasa tidak puas. Sementara pemimpin yang demokratis lebih mengutamakan musyawarah, sehingga solusi yang dihasilkan cenderung lebih adil dan dapat diterima semua pihak. Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan seni dalam mengelola perbedaan untuk mencapai kesepakatan bersama.<sup>8</sup>

Penyelesaian konflik di lembaga pendidikan Islam juga terikat erat dengan prinsip-prinsip Syariah. Sebagaimana dinyatakan dalam ayat 38 Surah Ash-Syura, Al-Qur'an sendiri menekankan pentingnya diskusi dalam menyelesaikan perselisihan, menegaskan bahwa orang-orang beriman menyelesaikan masalah mereka melalui diskusi. Kepemimpinan demokratis, yang menganut gagasan ini, mendasarkan pemecahan masalah pada dialog terbuka dan partisipasi semua pihak.<sup>9</sup>

Dayah sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki kekhasan tersendiri dalam struktur kepemimpinan. Seorang pimpinan dayah (Abu) tidak hanya

---

<sup>7</sup>John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, (New York: McGraw-Hill, 2015), h. 151.

<sup>8</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2015), h. 45.

<sup>9</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Syamil Cipta Media, 2019), h.45.

berperan sebagai manajer lembaga, tetapi juga sebagai figur spiritual yang dihormati. Dengan posisi tersebut, gaya kepemimpinan Abu sangat berpengaruh terhadap bagaimana konflik internal dikelola. Keberhasilan dayah dalam mempertahankan stabilitas dan keberlangsungannya sangat bergantung pada kepemimpinan yang efektif.<sup>10</sup>

Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar merupakan salah satu dayah yang telah lama berperan dalam mencetak generasi berilmu dan berakhlak mulia. Dengan jumlah santri yang cukup besar dan latar belakang yang beragam, interaksi sosial di dayah ini sangat dinamis dan berpotensi menimbulkan konflik internal. Namun, keberadaan dayah ini tetap bertahan dan berkembang, yang menunjukkan adanya kepemimpinan yang mampu mengelola perbedaan dengan baik.<sup>11</sup>

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar, ditemukan adanya bentuk ketidakharmonisan dalam interaksi antar santri. Salah satu bentuk ketidakharmonisan tersebut adalah adanya perilaku perundungan (*bullying*) yang ditandai dengan tindakan mengejek, merendahkan, antar santri, baik secara verbal maupun sosial. Perilaku ini berpotensi menimbulkan ketegangan, rasa tidak nyaman, serta mengganggu suasana belajar dan proses pembelajaran serta keharmonisan kehidupan dilingkungan dayah. Oleh karena itu, diperlukan peran kepemimpinan pimpinan dayah yang tepat, bijaksana, dan berorientasi pada pembinaan dalam mencegah serta menangani konflik tersebut, sehingga tercipta lingkungan pendidikan yang aman, harmonis, dan kondusif.<sup>12</sup>

Kondisi ini menarik untuk diteliti lebih jauh, khususnya terkait bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi sehingga dapat menjaga keharmonisan dan stabilitas lingkungan

---

<sup>10</sup>Ramli Ismail, *Dayah dan Dinamika Pendidikan Islam di Aceh*, (Banda Aceh: Ar-Raniry Press, 2017), h. 102.

<sup>11</sup>Hasil Observasi Awal Penulis di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar, 2025.

<sup>12</sup>Hasil Observasi Awal Penulis di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar, 2025.

pendidikan. Mengetahui gaya kepemimpinan tersebut tidak hanya memberikan gambaran nyata tentang praktik kepemimpinan di lapangan, tetapi juga dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi untuk pengembangan manajemen pendidikan Islam ke depan.<sup>13</sup>

Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar.

### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam menyelesaikan konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar?
2. Bagaimana proses penyelesaian konflik internal yang diterapkan oleh pimpinan dayah di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar?
3. Apa saja Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Pimpinan dalam menyelesaikan konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar
2. Untuk mendeskripsikan proses penyelesaian konflik internal yang diterapkan oleh pimpinan dayah di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar.

---

<sup>13</sup>Syamsul Arifin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), h. 164.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat memperkaya khazanah keilmuan mengenai penerapan gaya kepemimpinan dalam mengatasi konflik internal di lembaga pendidikan berbasis dayah. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji topik serupa serta menjadi landasan dalam pengembangan teori kepemimpinan yang relevan dengan konteks pendidikan Islam.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Pimpinan Dayah, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan refleksi dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, khususnya dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik internal.
- b. Bagi para teungku dan pengurus, penelitian ini memberikan pedoman serta wawasan dalam menyikapi perbedaan dan perselisihan dengan cara yang bijaksana, tanpa mengganggu proses pendidikan yang sedang berlangsung.
- c. Bagi santri, penelitian ini diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran akan pentingnya menjaga kebersamaan, kedisiplinan, dan sikap saling menghargai sebagai upaya mencegah timbulnya konflik.
- d. Bagi lembaga secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang harmonis, religius, dan kondusif bagi perkembangan intelektual maupun spiritual santri.
- e. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dan dasar pijakan untuk mengembangkan kajian lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan dalam penyelesaian konflik di lembaga pendidikan Islam, khususnya dayah. Penelitian ini dapat membuka peluang bagi peneliti berikutnya untuk mengkaji variabel lain yang lebih spesifik.

## E. Definisi Operasional

### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah metode mereka dalam mengoordinasikan upaya bawahannya untuk mencapai tujuan kolektif.<sup>14</sup> Dalam analisis ini, "gaya kepemimpinan" mengacu pada metode kepemimpinan Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar dalam menangani perselisihan internal melalui pengambilan keputusan, pengaruh, dan pengarahan. Gaya kepemimpinan ini diamati melalui sikap, komunikasi, serta pendekatan pimpinan dalam membimbing guru, santri, dan pengurus.

### 2. Penyelesaian Konflik

Penyelesaian konflik merupakan proses atau upaya yang dilakukan untuk mengatasi dan mengurangi pertentangan sehingga tercipta kondisi organisasi yang harmonis.<sup>15</sup> Yang dimaksud dengan penyelesaian konflik dalam penelitian ini berarti tindakan pemimpin dayah dalam mengatasi masalah internal melalui pendekatan komunikasi, musyawarah, mediasi, atau tindakan tegas sesuai aturan dayah.

### 3. Konflik Internal

Konflik internal adalah perselisihan, perbedaan pendapat, atau ketegangan yang muncul di dalam suatu organisasi yang melibatkan antarindividu atau antarkelompok.<sup>16</sup> Dalam penelitian ini, konflik internal mencakup masalah yang muncul antara santri dengan santri yang memengaruhi ketertiban dan proses pembelajaran.

---

<sup>14</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 56.

<sup>15</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik dalam Organisasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), h. 73.

<sup>16</sup>Abdul Rahman Shaleh, *Konflik dalam Organisasi: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 45.

#### 4. Dayah Darul Muta'allimin

Dayah Darul Muta'allimin merupakan lembaga pendidikan Islam berbasis dayah yang berlokasi di Jalan Bandara Sultan Iskandar Muda Km 12,5 didesa Meulayo, Kecamatan Blang Bintang, Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh. Dayah Darul Muta'allimin dipilih sebagai lokasi penelitian karena dianggap representatif dalam menggambarkan praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan dayah, khususnya dalam penyelesaian konflik internal.

#### F. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis memaparkan lima penelitian terdahulu yang relevan dalam permasalahan yang diteliti mengenai Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar.

Amin Harahap, Bisma Salsa Fitri Lubis, dan Tri Rahmawati, (2026): Analisis Dinamika Kepemimpinan dalam Menghadapi Konflik Internal di SMA Negeri 1 Silangkitang. *Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, Vol. 4 No. 4. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik internal di sekolah meliputi konflik komunikasi, konflik pembagian tugas, konflik kepentingan, dan konflik hubungan interpersonal. Dalam mengatasi konflik tersebut, kepala sekolah menerapkan pendekatan dialogis, komunikasi terbuka, serta pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.<sup>17</sup>

Getar Rahmi Pertiwi, Maisah, dan Lukman Hakim, (2023): Gaya Kepemimpinan dalam Mengatasi Konflik di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 2. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting

---

<sup>17</sup>Amin Harahap, Bisma Salsa Fitri Lubis, dan Tri Rahmawati, Analisis Dinamika Kepemimpinan dalam Menghadapi Konflik Internal di SMA Negeri 1 Silangkitang, *Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, Vol. 4 No. 4, Januari 2026, h. 1190-1195.

dalam mengatasi konflik, yang meliputi gaya kepemimpinan otoriter, *laissez-faire*, dan demokratis. Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristik dan pengaruh yang berbeda dalam penyelesaian konflik di lembaga pendidikan Islam.<sup>18</sup>

Hanuf Fatkhul Janah dkk, (2025): Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, Vol. 5, No. 2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola konflik melalui berbagai strategi seperti komunikasi efektif, mediasi, kolaborasi, pemberdayaan, serta evaluasi konflik. Strategi tersebut dinilai mampu menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis serta mencegah konflik yang berkepanjangan.<sup>19</sup>

Indri, Sigit Haryanto, (2025): Gaya Kepemimpinan Ideal Dalam Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 20, No 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif merupakan pendekatan yang paling efektif dalam menyelesaikan konflik di lembaga pendidikan Islam. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta membangun visi bersama sehingga konflik dapat diredam secara konstruktif. Sementara itu, kepemimpinan partisipatif terbukti mampu meminimalisir konflik melalui pelibatan seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta rasa memiliki dan penerimaan terhadap solusi yang dihasilkan. Selain itu, keberhasilan penyelesaian konflik juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi pemimpin, penerapan nilai-nilai Islam seperti keadilan dan musyawarah, serta fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup>Getar Rahmi Pertiwi, Maisah, dan Lukman Hakim, "Gaya Kepemimpinan dalam Mengatasi Konflik di Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 2, Juli 2023, h. 102-116.

<sup>19</sup>Hanuf Fatkhul Janah dkk, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di Lingkungan Pendidikan", *Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, Vol. 5, No. 2, 2025, h. 451-457.

<sup>20</sup>Indri, Sigit Haryanto, "Gaya Kepemimpinan Ideal Dalam Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, (Vol. 20, No 1, Juni 2025), h. 207-214.

Nilia Nur Sofia, (2021): Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai, *Jurnal Studi Islam dan Kemuhmadiyah*, Vol. 1, No. 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik di pesantren sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kyai dan nilai-nilai kultur pesantren yang berkembang. Konflik dipandang sebagai fenomena yang tidak dapat dihindari, namun dapat dikelola secara konstruktif apabila ditangani dengan pendekatan yang tepat. Oleh karena itu, kombinasi antara gaya kepemimpinan yang sesuai dan penguatan nilai-nilai budaya pesantren terbukti mampu meminimalisir dampak negatif konflik serta menjaga stabilitas dan keharmonisan dalam lingkungan pesantren.<sup>21</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu terletak pada kesamaan fokus kajian mengenai gaya kepemimpinan dalam menyelesaikan konflik di lingkungan lembaga pendidikan. Seluruh penelitian sama-sama menempatkan pemimpin sebagai aktor utama dalam mengelola konflik melalui pendekatan komunikasi, pengambilan keputusan, serta kemampuan membangun hubungan yang harmonis antar anggota organisasi. Selain itu, penelitian terdahulu dan penelitian ini juga sama-sama menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional dan partisipatif lebih efektif dalam meredam konflik dibandingkan gaya otoriter maupun *laissez-faire*.

Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penelitian ini memiliki kekhususan pada objek dan lokasi penelitian, yaitu difokuskan pada Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar yang memiliki karakteristik khas sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional (dayah). Penelitian ini secara khusus mengkaji konflik internal yang terjadi di lingkungan dayah serta bagaimana gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik tersebut secara langsung di lapangan. Sementara itu, penelitian terdahulu umumnya masih bersifat umum pada lembaga pendidikan Islam atau organisasi pendidikan secara luas dan belum secara spesifik mengkaji konteks dayah di Aceh.

---

<sup>21</sup>Nilia Nur Sofia, "Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai", *Jurnal Studi Islam dan Kemuhmadiyah*, (Vol. 1, No. 1, 2021), h.1-16.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Gaya Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Salah satu definisi kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi dan mengarahkan pengikut menuju pencapaian tujuan bersama.<sup>22</sup>

Menurut S. P. Siagian dalam Wendy Sepmady Hutahaean Kepemimpinan adalah Kapasitas dan keterampilan seorang individu untuk mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya bawahan, sedemikian rupa sehingga benar-benar dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.<sup>23</sup>

Kepemimpinan, dalam pandangan Young, adalah semacam dominasi yang didasarkan pada kapasitas untuk menginspirasi atau mendorong orang lain untuk mencapai sesuatu, biasanya sebagai tanggapan atas tekanan teman sebaya atau faktor kontekstual lainnya.<sup>24</sup>

Kepemimpinan menurut Stoner adalah berusaha membimbing dan memengaruhi perilaku yang berkaitan dengan anggota kelompok.<sup>25</sup>

Gaya kepemimpinan didefinisikan oleh Kartono sebagai kombinasi unik dari karakter, rutinitas, temperamen, sikap, dan kepribadian pemimpin yang berkaitan dengan interaksi dengan pengikut.<sup>26</sup>

Gaya kepemimpinan adalah sikap, sikap, dan tingkah laku pemimpin saat mereka membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan bersama, menurut beberapa sudut pandang ahli. Kinerja organisasi sangat bergantung pada gaya

---

<sup>22</sup>Wendy Sepmady Hutahaean, *Kepemimpinan Pastoral*, (Malang: Ahlimedia Press, 2021), h. 7.

<sup>23</sup> Wendy Sepmady Hutahaean, *Pengantar Kepemimpinan*, (Malang: Ahlimedia Press, 2021), h. 3.

<sup>24</sup>Nur Cahyadi, *Konsep dasar Kepemimpinan Manajemen SDM*, (Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri, 2020), h. 21.

<sup>25</sup>Husein Umar, *Bussines An Introduction*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2023), h. 80.

<sup>26</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 45.

kepemimpinan pemimpin, yang mencerminkan karakter, rutinitas, dan pendekatan pemimpin untuk menangani berbagai jenis tantangan.

## 2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

### a. Kepemimpinan Demokratis

#### 1) Pengertian Kepemimpinan Demokratis

George Robert Terry mendefinisikan kepemimpinan demokratis sebagai pendekatan terhadap dinamika kelompok di mana semua anggota memiliki suara dalam pengambilan keputusan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Peran pemimpin adalah sebagai fasilitator, membantu kelompok dalam mencapai solusi optimalnya.<sup>27</sup>

Menurut Kurt Lewin, kepemimpinan demokratis dicirikan oleh lingkungan yang lebih terbuka, kolaboratif, dan santun karena pemimpin memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.<sup>28</sup>

Kepemimpinan demokratis, menurut Stephen Paul Robbins, adalah gaya manajemen di mana pengikut memiliki suara dalam keputusan penting, bos mempertimbangkan saran mereka, dan semua orang ikut serta untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>29</sup>

Laliosa berpendapat bahwa pemimpin dapat mempengaruhi kinerja bawahannya dan membantu bisnis mencapai tujuannya melalui upaya kolaboratif jika mereka mengadopsi gaya kepemimpinan yang demokratis.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup>George Robert Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen: Perspektif Kepemimpinan Modern*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019), h. 123.

<sup>28</sup>Kurt Lewin dkk, *Teori dan Aplikasi Kepemimpinan Demokratis*, (Bandung: Alfabeta, 2019), h. 97.

<sup>29</sup>Stephen Paul Robbins & Timothy Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), h. 156.

<sup>30</sup>Ani Soesanti, *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah: Tinjauan Terhadap Kinerja Guru*, (Nusa Tenggara Barat: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2024), h. 37.

Kepemimpinan demokratis melibatkan membujuk pengikut untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui berbagai tindakan yang diputuskan bersama oleh atasan dan bawahan.<sup>31</sup>

Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan demokratis mendorong pengikutnya untuk menjadi orang yang bijaksana dengan kelompoknya dan bersikap tidak memihak sambil memberikan pujian atau kritik. Artinya, pengikut didorong untuk berpartisipasi aktif dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan di bawah pemimpin demokratis, yang mewujudkan otoritas pribadi.<sup>32</sup>

Kepemimpinan demokratis, seperti yang dijelaskan oleh Bernard M. Bass dan Ralph Melvin Stogdill, adalah gaya manajemen yang menekankan pada pendelegasian tugas dan membangun tim, dengan pemimpin mengembangkan lingkungan di mana setiap orang merasa nyaman menyuarakan pendapat mereka dan di mana ide setiap orang dihargai.<sup>33</sup>

Kepemimpinan demokratis, menurut Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt, adalah suatu bentuk manajemen yang memungkinkan pemimpin untuk mendelegasikan tugas dan mendorong pengambilan keputusan bersama melalui pengambilan keputusan bersama.<sup>34</sup>

Jelas dari sudut pandang para ahli yang disebutkan di atas bahwa salah satu ciri khas kepemimpinan demokratis adalah tingkat keterlibatan anggota kelompok dalam mengambil keputusan. Pemimpin demokratis menumbuhkan semangat kerja tim, menghargai perspektif anggota, dan menawarkan ruang kepada mereka untuk mengekspresikan diri secara bebas. Dengan menumbuhkan suasana kepercayaan dan kerja sama, gaya kepemimpinan ini membantu tim mencapai potensi penuh mereka dan

---

<sup>31</sup>Amtai Alasan dkk, *Kepemimpinan*, (Padang: Gita Lentera, 2023), h. 23.

<sup>32</sup>Jetty Erna Hilda Mokot, *Kepemimpinan Perempuan dan Pengambilan Keputusan*, (Yogyakarta: Deepublish Digital, 2023), h. 105.

<sup>33</sup>Bernard M. Bass & Ralph Melvin Stogdill, *Handbook of Leadership: Teori dan Aplikasi Manajerial*, (Jakarta: Erlangga, 2019), h. 210.

<sup>34</sup>Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, *Polarisasi Gaya Kepemimpinan: Studi Kasus Kepemimpinan Demokratis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2019), h. 145.

mencapai tujuan bersama mereka. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, kekuasaan pemimpin dimoderatori sementara anggota berpartisipasi aktif dalam semua keputusan.

## 2) Ciri-ciri Kepemimpinan Demokratis

Menurut Pratiwi dan Manafe dalam buku Eddi Novra dalam penelitiannya mengatakan bahwa pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:<sup>35</sup>

- (a) Pemimpin Demokratis akan melakukan konsultasi bersama bawahan dalam mengambil suatu keputusan.
- (b) Seorang pemimpin yang demokratis akan sangat menghargai potensi bawahan, serta melibatkan bawahan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- (c) Pemimpin demokratis mendengarkan kritik, saran, serta pendapat bawahan dalam menjalankan serta mengambil keputusan yang berkaitan dengan perusahaan.
- (d) Pemimpin demokratis bekerjasama dengan bawahan, serta turun tangan dalam setiap keputusan yang telah ditetapkan secara bersama.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Sukanto:<sup>36</sup> kelompok membahas masalah ini dan membuat kesimpulan dengan pemimpin dukungan dan dorongan, ketika instruksi teknis diperlukan, pemimpin mengusulkan dua atau lebih teknik lain untuk dipilih, dan kelompok mendiskusikan dan membuat rencana luas untuk tujuan kelompok, anggota dapat berkolaborasi dengan siapa saja yang mereka pilih, dan kelompok memutuskan bagaimana untuk membagi pekerjaan.

---

<sup>35</sup>Eddi Novra dkk, *Model dan Gaya Kepemimpinan*, (Sumatera Barat: Gita Lentera, 2024), h. 67.

<sup>36</sup>Eripidawati dan Susi Yulianty, *Kepemimpinan Organisasi dan Bisnis (Faktor Pendukung Keberhasilan Pemimpin)*, (Jawa Tengah: Pena Persada, 2019), h. 9.

Gaya kepemimpinan demokratis, sangat banyak di implementasikan oleh para pemimpin-pemimpin dunia pada saat ini. Hal ini dikarenakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, memiliki banyak keuntungan, dengan melibatkan banyak bawahan, dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama.

### 3) Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Demokratis

#### a) Kelebihan Gaya Kepemimpinan Demokratis

- (1) Meningkatkan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan.
- (2) Menciptakan suasana kerja yang harmonis dan terbuka.<sup>37</sup>
- (3) Meningkatkan kreativitas dan inovasi.<sup>38</sup>
- (4) Membangun motivasi dan kepuasan kerja.
- (5) Keputusan lebih matang karena mempertimbangkan banyak pendapat.<sup>39</sup>

#### b) Kekurangan Gaya Kepemimpinan Demokratis

- (1) Pengambilan keputusan memakan waktu lama.
- (2) Potensi munculnya konflik antar anggota.
- (3) Tidak sesuai untuk bawahan yang kurang kompeten atau pasif.
- (4) Keputusan cenderung kompromistis dan kurang tegas.
- (5) Akuntabilitas keputusan menjadi kabur.<sup>40</sup>

### b. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

#### 1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, kepemimpinan kharismatik adalah gaya kepemimpinan yang muncul karena adanya daya tarik pribadi, kewibawaan, serta kemampuan pemimpin dalam

<sup>37</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2020), h. 87.

<sup>38</sup>Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), h. 160.

<sup>39</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2020), hlm. 103.

<sup>40</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2019), h. 112.

menumbuhkan rasa percaya dan loyalitas dari pengikutnya. Pemimpin kharismatik tidak hanya mengandalkan posisi formal, tetapi lebih pada pengaruh personal yang dimilikinya.<sup>41</sup>

Selanjutnya, Miftah Thoha menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik ditandai dengan perilaku pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, memiliki visi yang jelas, serta mampu mempengaruhi bawahan melalui keteladanan dan komunikasi yang meyakinkan. Pemimpin dengan gaya ini biasanya mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat dengan pengikutnya.<sup>42</sup>

Sementara itu, Sondang P. Siagian menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain karena dianggap memiliki keistimewaan tertentu, sehingga pengikutnya rela mengikuti arahan tanpa paksaan. Dengan demikian, kepemimpinan kharismatik sangat bergantung pada persepsi dan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin.<sup>43</sup>

Gaya kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan cara menonjolkan karisma atau citra dari pemimpinnya sendiri. Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik, akan tetapi pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa pemimpin itu dikagumi.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), h. 45.

<sup>42</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), h. 67.

<sup>43</sup>Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 80.

<sup>44</sup>Janur M Bagus, *Pemimpin Berkinerja: Peran Penempatan, Kompetensi, dan Gaya Kepemimpinan*, (Indramayu: Adanu Abimata, 2025), h. 36

Berdasarkan pendapat para tokoh tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik adalah gaya kepemimpinan yang bertumpu pada kekuatan pribadi pemimpin dalam membangun kepercayaan, loyalitas, serta kemampuan menginspirasi pengikut melalui keteladanan dan visi yang jelas.

## 2) Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Menurut Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi Ciri-ciri gaya kepemimpinan Kharismatik adalah sebagai berikut.<sup>45</sup>

- a) Memiliki kewibawaan dan daya tarik pribadi
- b) Mampu membangun loyalitas pengikut
- c) Memberikan inspirasi dalam bekerja
- d) Komunikasi yang meyakinkan
- e) Dihormati karena karakter, bukan hanya jabatan

Menurut Miftah Thoha Ciri-ciri gaya kepemimpinan Kharismatik yaitu Mampu memberikan inspirasi kepada bawahan, memiliki visi yang jelas, menjadi teladan dalam perilaku, mampu mempengaruhi orang lain melalui keteladanan, dan menimbulkan rasa percaya dari pengikut.<sup>46</sup>

Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Kharismatik menurut Sondang P. Siagian yaitu dipandang memiliki keistimewaan tertentu, mampu mempengaruhi orang lain tanpa paksaan, menimbulkan rasa hormat dan kepatuhan, dan pengikut mengikuti karena kepercayaan, bukan tekanan.<sup>47</sup>

Dari berbagai tokoh tersebut, dapat disimpulkan bahwa ciri utama kepemimpinan kharismatik adalah daya tarik pribadi yang kuat, kemampuan memberikan visi, keteladanan, serta kemampuan membangun loyalitas dan kepercayaan pengikut tanpa paksaan.

<sup>45</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku...* h. 45.

<sup>46</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...* h. 67.

<sup>47</sup>Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik...* h. 80.

### 3) Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Kharismatik

#### a) Kelebihan Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik memiliki kelebihan dalam membangun loyalitas dan kepercayaan yang tinggi dari pengikut, karena mereka cenderung mengikuti pemimpin berdasarkan rasa hormat dan keyakinan terhadap kemampuan pemimpin tersebut. Selain itu, pemimpin kharismatik mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada pengikut melalui visi yang jelas serta komunikasi yang meyakinkan, sehingga pengikut terdorong untuk mencapai tujuan bersama. Kelebihan lainnya adalah kemampuan menciptakan perubahan dan inovasi dalam organisasi, karena pemimpin kharismatik biasanya berani mengambil risiko dan memiliki pandangan yang jauh ke depan.<sup>48</sup>

Selain itu, pemimpin kharismatik juga berperan sebagai teladan (*role model*) bagi pengikutnya, sehingga sikap dan perilakunya sering dijadikan contoh dalam organisasi. Dengan demikian, kelebihan utama gaya kepemimpinan kharismatik terletak pada kemampuan memengaruhi secara emosional, membangun loyalitas, serta menggerakkan perubahan melalui visi dan keteladanan pemimpin.

#### b) Kekurangan Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik memiliki kelemahan dalam hal ketergantungan yang tinggi terhadap sosok pemimpin, sehingga ketika pemimpin tidak hadir atau mengalami perubahan, organisasi dapat mengalami ketidakstabilan. Selain itu, kepemimpinan kharismatik berpotensi menimbulkan ketergantungan emosional yang berlebihan dari pengikut kepada pemimpin, sehingga pengikut kurang mandiri dalam mengambil keputusan. Kekurangan lainnya adalah adanya risiko penyalahgunaan

---

<sup>48</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...* h. 70.

kekuasaan, karena pemimpin kharismatik memiliki pengaruh yang sangat kuat dan dapat saja bertindak tanpa kontrol yang seimbang.<sup>49</sup>

Selain itu, kepemimpinan kharismatik juga dapat menghambat kritik dari bawahan, karena pengikut cenderung terlalu menghormati pemimpin sehingga enggan menyampaikan pendapat yang berbeda. Dengan demikian, kelemahan utama gaya kepemimpinan kharismatik terletak pada ketergantungan yang tinggi terhadap pemimpin, potensi penyalahgunaan wewenang, serta kurangnya ruang kritik dari pengikut

### c. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

#### 1) Pengertian Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan ketika pemimpin menghindari pengambilan keputusan, tidak memberikan arahan yang jelas, serta menyerahkan seluruh tanggung jawab kerja kepada bawahan.<sup>50</sup>

George R. Terry mendefinisikan gaya kepemimpinan *laissez-faire* sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan kewenangan seluas-luasnya kepada bawahan sehingga pemimpin tidak banyak melakukan pengawasan atau pengarahan terhadap pekerjaan.<sup>51</sup>

Gary Yukl berpendapat bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang pasif, di mana pemimpin tidak memberikan kontrol, tidak mengarahkan bawahan, serta tidak mengambil inisiatif dalam proses kerja.<sup>52</sup>

Miftah Thoha menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan minimnya campur tangan

<sup>49</sup>Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2023), h. 83.

<sup>50</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Tahun 2016), h. 45.

<sup>51</sup>George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), h. 78.

<sup>52</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Pearson Education, 2013), h. 106.

pemimpin sehingga bawahan bebas menentukan cara kerja serta keputusan mereka sendiri.<sup>53</sup>

Ketika seorang pemimpin mengadopsi pendekatan *laissez-faire*, mereka mundur dan memberi anggota tim mereka semua otonomi yang mereka butuhkan untuk membuat pilihan dan merencanakan tugas mereka sendiri. Dengan mengambil peran sebagai fasilitator, pemimpin menawarkan sumber daya dan bantuan tanpa mengambil bagian dalam pengambilan keputusan sendiri. Saat memimpin tim yang terdiri dari orang-orang yang sangat kompeten, teknik ini bekerja dengan baik karena semua orang mengetahui pekerjaan mereka dan dapat menyelesaikan berbagai hal tanpa manajemen mikro yang konstan. Pemimpin Lean mendorong inovasi dan kreativitas dengan memberi tim mereka banyak kebebasan untuk memikirkan berbagai hal sendiri<sup>54</sup>

Salah satu jenis manajemen disebut sebagai "*laissez-faire*," dan itu melibatkan membiarkan bawahan membuat semua pilihan dan melakukan semua pekerjaan sendiri. Pemimpin yang mengadopsi teknik ini lebih cenderung untuk mundur dan membiarkan bawahannya menyelesaikan masalah sendiri. Pemimpin dalam organisasi *laissez-faire* memberikan otonomi total kepada bawahannya dalam membuat pilihan dan menyelesaikan tugas, memberinya nama lain seperti gaya kepemimpinan "lepas tangan" dan "delegatif".<sup>55</sup>

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* merupakan salah satu model kepemimpinan yang menekankan pada kebebasan penuh bagi bawahan dalam menjalankan tugas. Dalam gaya ini, pemimpin berperan sangat minimalis, baik dalam memberikan arahan maupun dalam melakukan pengawasan. Keputusan strategis maupun operasional banyak diserahkan kepada anggota

---

<sup>53</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 67.

<sup>54</sup>Eddi Novra, *Model dan Gaya Kepemimpinan*, (Sumatera Barat: Gita Lentera, 2024), h. 95.

<sup>55</sup>Ferdinandus Sampe dkk, *Manajemen Kepemimpinan*, (Sumatera barat: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024), h. 30.

tim, sementara pemimpin hanya terlibat ketika diminta atau saat situasi tertentu memerlukan intervensi. Dengan demikian, gaya *laissez-faire* sering diidentikkan dengan kepemimpinan yang longgar, non-direktif, dan berorientasi pada otonomi bawahan.<sup>56</sup>

Mengingat hal di atas, masuk akal untuk mendefinisikan pemimpin *laissez-faire* sebagai pemimpin yang memungkinkan bawahannya memiliki otonomi yang cukup besar dalam kinerja pekerjaan, pengambilan keputusan, dan manajemen tugas mereka. Pemimpin seperti ini sering kali tidak terlibat sampai dimintai bantuan atau muncul masalah besar; mereka juga dikenal pasif dan kabur dengan arahan dan pengawasan mereka.

Gaya kepemimpinan ini dapat memberikan ruang kreativitas, kemandirian, dan kebebasan bagi bawahan, namun berpotensi menimbulkan kekacauan, ketidakjelasan peran, serta menurunnya efektivitas kerja apabila bawahan tidak memiliki kompetensi dan disiplin yang kuat. Dengan demikian, gaya *laissez-faire* lebih cocok diterapkan pada kelompok atau organisasi yang anggotanya memiliki tingkat kemampuan, kedewasaan, dan tanggung jawab yang tinggi.

## 2) Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Ciri-ciri menurut Robbins & Judge:<sup>57</sup>

- a) Pemimpin memberikan kebebasan luas kepada bawahan dalam membuat keputusan.
- b) Kurangnya arahan, bimbingan, dan dukungan dari pemimpin.
- c) Pengawasan sangat minimal.
- d) Kinerja kelompok sangat bergantung pada kemampuan individu.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez faire* menurut Yukl meliputi Pemimpin menyerahkan sebagian besar otoritas kepada anggota, minimnya

<sup>56</sup>Iswadi, *Teori Organisasi*, (Banjarnegara: Qriset Indonesia, 2025), h. 94.

<sup>57</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2020), h. 232.

intervensi dan pengaturan dari pemimpin, pengambilan keputusan dilakukan oleh bawahan, dan pemimpin tidak aktif memonitor pekerjaan kelompok.<sup>58</sup>

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez faire* menurut Daft adalah Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam pelaksanaan tugas, anggota menentukan cara kerja, strategi, dan prosedur sendiri, pemimpin hanya berperan ketika dibutuhkan, kontrol dan evaluasi sangat longgar.<sup>59</sup>

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez faire* menurut Handoko meliputi inisiatif kerja lebih banyak datang dari bawahan, Pemimpin hanya menyediakan fasilitas dan informasi, komunikasi pemimpin bersifat pasif, pengawasan lemah dan tidak terstruktur.<sup>60</sup>

Berdasarkan dari pendapat para tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* memiliki ciri utama berupa pemberian kebebasan yang sangat luas kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan dan mengambil keputusan. Pemimpin minim memberikan arahan, bimbingan, maupun dukungan, sehingga anggota kelompok dituntut untuk dapat mandiri, berinisiatif, serta menentukan cara kerja mereka sendiri. Pengawasan dan kontrol yang dilakukan pemimpin bersifat longgar, bahkan sering kali pasif, sehingga pemimpin hanya terlibat jika diminta atau pada kondisi tertentu saja.

### 3) Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

#### a) Kelebihan Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

- 1) Mendorong kreativitas dan inovasi bawahan, gaya kepemimpinan *laissez faire* memberikan kebebasan luas kepada bawahan, sehingga mereka mampu mengembangkan ide-ide baru, bereksperimen, dan menemukan cara kerja yang lebih efektif tanpa batasan ketat dari pemimpin.

<sup>58</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York: Pearson, 2020), h.154.

<sup>59</sup>Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, (Boston: Cengage Learning, 2021), h. 117.

<sup>60</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2021), h. 184.

- 2) Meningkatkan rasa tanggung jawab dan kemandirian bawahan, karena tanggung jawab kerja berada pada bawahan, mereka menjadi lebih mandiri, terlatih mengambil keputusan, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap tugas yang dikerjakan.
- 3) Menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan tidak kaku, ketidakhadiran aturan yang terlalu ketat membuat suasana kerja lebih nyaman, tidak penuh tekanan, dan memungkinkan bawahan menyesuaikan metode kerja sesuai kebutuhan.
- 4) Efektif diterapkan pada tim yang berpengalaman dan kompeten, gaya ini memberikan hasil optimal bila anggota tim memiliki keterampilan yang baik dan mampu menjalankan tugas tanpa pengawasan langsung.
- 5) Mengurangi beban pemimpin, pemimpin tidak perlu terlibat dalam seluruh proses teknis dan operasional, sehingga dapat fokus pada tugas strategis dan perencanaan jangka panjang.<sup>61</sup>

**b) Kekurangan Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire***

- 1) Kurangnya arahan dan kontrol kerja.
- 2) Menimbulkan kebingungan pada anggota yang kurang berpengalaman.
- 3) Berkurangnya efektivitas dan kinerja tim,
- 4) Koordinasi antar anggota menjadi lemah.
- 5) Pemimpin dapat dianggap tidak peduli atau tidak bertanggung jawab.
- 6) Meningkatnya potensi konflik antar anggota, tanpa arahan pemimpin, perbedaan pandangan antar bawahan dapat berkembang menjadi konflik karena tidak ada pengambil keputusan yang memediasi.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2021), h. 186.

<sup>62</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2021), h. 187.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

##### **1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memusatkan seluruh kewenangan dan pengambilan keputusan pada dirinya sendiri, serta menuntut ketaatan penuh dari bawahan tanpa memberikan ruang partisipasi.<sup>63</sup>

Sementara itu, Miftah Thoha menjelaskan bahwa kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kontrol penuh pemimpin terhadap bawahannya, di mana seluruh instruksi, aturan, dan keputusan ditentukan secara sepihak oleh pemimpin.<sup>64</sup>

Menurut Herman Sofyandi, kepemimpinan otoriter merupakan pola kepemimpinan yang ditandai dengan dominasi pemimpin dalam memberikan perintah, mengatur, dan mengawasi bawahan secara ketat, sehingga bawahan hanya menjadi pelaksana tanpa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.<sup>65</sup>

Menurut Sudarwan Danim, gaya kepemimpinan otoriter adalah pola kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pusat kendali penuh atas bawahan, di mana instruksi bersifat satu arah dan bawahan diwajibkan mengikuti tanpa mempertanyakan keputusan pemimpin.<sup>66</sup>

Menurut Rachmawati Tuti, kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memaksimalkan kekuasaan pemimpin dengan cara

---

<sup>63</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2020), h. 115.

<sup>64</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Implikasinya*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2020), h. 102.

<sup>65</sup>Sofyandi Herman, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2021), h. 141.

<sup>66</sup>Danim Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan: Tantangan, Respons, dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2021), h. 128.

menetapkan aturan, membuat keputusan, serta mengendalikan perilaku bawahan secara ketat untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>67</sup>

Menurut Wahjosumidjo, gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang dicirikan oleh dominasi pemimpin dalam mengarahkan anggota, memaksa ketaatan, dan menggunakan kontrol ketat terhadap seluruh aktivitas bawahan.<sup>68</sup>

Berdasarkan dari pendapat para tokoh diatas dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan seluruh kekuasaan dan keputusan pada pemimpin, disertai kontrol ketat, perintah satu arah, serta tuntutan ketaatan penuh dari bawahan tanpa memberi ruang partisipasi.

## 2) Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Otoriter

- a) Kekuasaan terpusat sepenuhnya pada pemimpin, semua keputusan ditentukan oleh pemimpin, dan bawahan hanya menjalankan instruksi tanpa diberi kesempatan untuk berpartisipasi.<sup>69</sup>
- b) Instruksi bersifat perintah dan komunikasi satu arah, pemimpin memberikan arahan secara langsung, jelas, dan tegas, tanpa membuka ruang dialog dengan bawahan.<sup>70</sup>
- c) Pengawasan ketat terhadap bawahan, pemimpin selalu mengontrol proses kerja untuk memastikan bahwa semua perintah dilaksanakan sesuai standar dan tidak menyimpang.<sup>71</sup>

<sup>67</sup>Rachmawati Tuti, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 98.

<sup>68</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2019), h. 67.

<sup>69</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2020), h. 134.

<sup>70</sup>Winardi, *Kepemimpinan dan Perilaku Manusia dalam Organisasi*, (Bandung: Mandar Maju, 2019), h. 98.

<sup>71</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021), h. 122.

- d) Minimnya kesempatan bagi bawahan untuk memberi saran, pemimpin kurang memberikan ruang bagi bawahan untuk memberikan kritik, ide, atau alternatif pemecahan masalah.<sup>72</sup>
- e) Menuntut ketaatan dan disiplin tinggi, pemimpin otoriter menekankan aturan, ketertiban, dan kedisiplinan, serta mengharapkan bawahan patuh tanpa mempertanyakan perintah.<sup>73</sup>
- f) Lebih mengutamakan hukuman daripada penghargaan, pemimpin sering memakai hukuman sebagai alat kontrol untuk memastikan bawahan patuh pada aturan yang ditetapkan.<sup>74</sup>
- g) Hubungan pemimpin dan bawahan bersifat formal dan kaku, pemimpin menjaga jarak demi mempertahankan wibawa dan otoritasnya di mata bawahan.<sup>75</sup>

### 3) Kelebihan dan Kekurangan gaya Kepemimpinan Otoriter

#### a) Kelebihan Gaya Kepemimpinan Otoriter

- (1) Keputusan dapat diambil dengan cepat, karena pemimpin memegang otoritas penuh, proses pengambilan keputusan berlangsung cepat tanpa perlu menunggu pendapat bawahan.<sup>76</sup>
- (2) Cocok diterapkan dalam situasi darurat atau mendesak, dalam kondisi yang membutuhkan tindakan cepat dan ketegasan, gaya otoriter lebih efektif karena pemimpin langsung menentukan arah tindakan.<sup>77</sup>
- (3) Memberikan kejelasan instruksi bagi bawahan, pemimpin otoriter memberikan arahan yang jelas dan tegas sehingga

<sup>72</sup>Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Citra Media, 2020), h. 76.

<sup>73</sup>Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019), h. 102.

<sup>74</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 136.

<sup>75</sup>Winardi, *Kepemimpinan dan Perilaku Manusia dalam Organisasi*, h. 100.

<sup>76</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2020), h. 143.

<sup>77</sup>Burhanuddin, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2019), h. 94.

bawahan tidak bingung mengenai tugas yang harus dilakukan.<sup>78</sup>

- (4) Menjaga kedisiplinan organisasi, gaya ini efektif untuk organisasi yang membutuhkan kedisiplinan tinggi karena pemimpin menerapkan aturan secara ketat.<sup>79</sup>

#### **b) Kekurangan Gaya Kepemimpinan Otoriter**

- (1) Menghambat kreativitas dan inisiatif bawahan, karena bawahan hanya menerima perintah, mereka jarang memiliki kesempatan untuk mengekspresikan ide atau mengambil inisiatif.<sup>80</sup>
- (2) Menimbulkan ketegangan dan hubungan kerja yang kaku, pengawasan yang ketat dan komunikasi satu arah dapat menyebabkan hubungan kerja tidak harmonis dan penuh tekanan.<sup>81</sup>
- (3) Motivasi kerja bawahan cenderung menurun, kurangnya penghargaan serta dominasi pemimpin dapat membuat bawahan merasa tidak dihargai sehingga kinerja menurun.<sup>82</sup>
- (4) Menimbulkan sikap ketergantungan pada pemimpin, bawahan tidak terbiasa mengambil keputusan sendiri, sehingga menjadi pasif dan selalu menunggu arahan pemimpin.<sup>83</sup>
- (5) Berpotensi memicu konflik internal, ketegasan yang berlebihan dan minimnya ruang musyawarah dapat

---

<sup>78</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021), h. 126.

<sup>79</sup>Arifin, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), h. 67.

<sup>80</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2020), h. 144.

<sup>81</sup>Burhanuddin, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2019), h. 95.

<sup>82</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021), h. 127.

<sup>83</sup>Arifin, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), h. 68.

menimbulkan rasa tidak puas yang berkembang menjadi konflik.<sup>84</sup>

### 3. Indikator Gaya Kepemimpinan

#### a. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:<sup>85</sup>

- 1) Pemimpin demokratis tidak segan-segan mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Menyadari nilai pengetahuan khusus dan mampu memanfaatkan potensi penuh dari setiap anggota tim tergantung pada situasinya, kepemimpinan demokratis mempromosikan lingkungan di mana kemampuan setiap orang dapat berkembang.
- 3) Dengarkan saran, komentar, dan kritik dari orang-orang di bawah Anda. Sepanjang keberadaan organisasi, adalah umum untuk mendapatkan saran, kritik, atau komentar dari karyawan tingkat bawah.
- 4) Berkolaborasi dengan orang-orang di bawahnya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk bekerja sama, baik secara informal maupun formal, untuk menyelesaikan kegiatan yang akan mendekatkan pada tujuannya.

#### b. Indikator Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Adapun indikator gaya kepemimpinan Kharismatik adalah sebagai berikut:<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup>Subagyo, *Manajemen dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019), h. 102.

<sup>85</sup>Chairul Ramadhan, *Kepemimpinan Demokratis dalam Program Kampung Keluarga Berencana*, (Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), h. 17

<sup>86</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), h. 384.

- 1) Daya tarik pribadi (*personal appeal*), pemimpin memiliki wibawa dan karakter yang membuat pengikut merasa kagum, dihormati, dan mengikuti tanpa paksaan.
- 2) Visi yang jelas dan terarah, pemimpin mampu merumuskan dan menyampaikan tujuan yang jelas sehingga pengikut memahami arah yang ingin dicapai bersama.
- 3) Kemampuan komunikasi yang inspiratif, pemimpin mampu menyampaikan ide dan arahan secara meyakinkan sehingga membangkitkan semangat pengikut.
- 4) Keteladanan (*role model*), pemimpin menunjukkan sikap dan perilaku yang baik sehingga menjadi contoh yang diikuti oleh pengikutnya.
- 5) Loyalitas dan kepercayaan pengikut, pengikut memiliki rasa percaya dan kesetiaan tinggi karena keyakinan terhadap kemampuan dan kepribadian pemimpin.

### c. Indikator Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Menurut Kartini Kartono Indikator gaya kepemimpinan *laissez faire* meliputi: Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan, minimnya bimbingan dan instruksi dari pemimpin, bawahan dibiarkan bekerja sesuai cara masing-masing, pengawasan sangat longgar.<sup>87</sup>

Menurut Miftah Thoha Indikator gaya kepemimpinan *laissez faire* meliputi: Pemimpin tidak banyak terlibat dalam keputusan, tanggung jawab diserahkan sepenuhnya kepada bawahan, komunikasi pemimpin-bawahan rendah, dan pemimpin hanya berperan sebagai pengamat.<sup>88</sup>

Menurut Malayu S.P. Hasibuan Indikator gaya kepemimpinan *laissez faire* meliputi: Pemimpin bersifat pasif dalam pengarahan, bawahan diberi

---

<sup>87</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 52.

<sup>88</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2020), h. 132.

keleluasaan menyelesaikan pekerjaan sendiri, kontrol dan evaluasi sangat minim, pemimpin hanya menyediakan fasilitas bila diperlukan.<sup>89</sup>

Menurut Masri Singarimbun Indikator gaya kepemimpinan *laissez faire* meliputi: Delegasi wewenang sangat tinggi, pemimpin jarang memberi keputusan strategis, bawahan bebas menentukan metode kerja, dan pemimpin menghindari keterlibatan langsung.<sup>90</sup>

#### d. Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter

- 1) Menurut Kartini Kartono indikator gaya kepemimpinan otoriter meliputi:<sup>91</sup>
  - a) Keputusan dipusatkan pada pemimpin
  - b) Pemimpin memberi instruksi yang harus dipatuhi
  - c) Tingkat pengawasan sangat ketat
  - d) Hubungan bersifat kaku dan formal
  - e) Adanya paksaan dan hukuman untuk menegakkan disiplin.
- 2) Menurut Miftah Thoha indikator gaya kepemimpinan otoriter meliputi:<sup>92</sup>
  - a) Pemimpin mendominasi arah kerja
  - b) Tidak memberi ruang partisipasi bawahan
  - c) Komunikasi bersifat satu arah
  - d) Penekanan pada perintah dan kepatuhan.
- 3) Menurut Sofyan Yamin indikator gaya kepemimpinan otoriter meliputi:<sup>93</sup>
  - a) Perintah bersifat memaksa
  - b) Pemimpin membatasi kreativitas bawahan

---

<sup>89</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), h. 175.

<sup>90</sup>Masri Singarimbun, *Kepemimpinan dalam Organisasi Modern*, (Yogyakarta: Andi, 2021), h. 95.

<sup>91</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 45.

<sup>92</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2020), h. 128.

<sup>93</sup>Sofyan Yamin, *Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2020), h. 89.

- c) Control dan monitoring dilakukan terus menerus
- d) Hubungan bersifat hierarkis dan kaku.

## B. Penyelesaian Konflik Internal

### 1. Pengertian Konflik internal

Wirawan menyatakan bahwa konflik internal adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling bergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.<sup>94</sup> Hocker dan Wilmot, konflik internal terjadi karena pihak-pihak yang terlibat mempunyai tujuan yang berbeda, konflik juga bisa terjadi karena pihak yang terlibat sama, tetapi cara mencapainya berbeda.<sup>95</sup>

Menurut Eko Sudarmanto dkk konflik internal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda.<sup>96</sup>

Menurut Suryani dan Ulfatin konflik internal adalah bentuk Pertentangan yang terjadi didalam diri individu karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, atau tujuan yang saling bertentangan yang dapat memengaruhi perilaku dan keputusan individu.<sup>97</sup> Menurut Burhan Nurgiyantoro konflik internal adalah sesuatu yang dramatik, yang mengacu pada pertarungan antara dua kekuatan yang seimbang didalam diri individu, seperti antara emosi dan logika.<sup>98</sup>

Menurut Muchlas Samani dan Hariyanto konflik internal dalam lembaga pendidikan muncul akibat adanya ketidakseimbangan dalam pembagian peran, tanggung jawab, dan komunikasi yang kurang efektif antara warga sekolah. Konflik internal di lingkungan pendidikan biasanya bersumber dari ketidakjelasan tugas,

---

<sup>94</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Saleba Humanika, 2016), h. 5.

<sup>95</sup>Hocker dkk, *Interpersonal Conflict*, (New York: McGraw-Hill, 2016), h. 7.

<sup>96</sup>Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*, (Makasar: Yayasan Kita Menulis, 2021), h. 18.

<sup>97</sup>Suryani dan Ulfatin, *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*, (Malang: Universitas Negeri Malang Press, 2019), h. 112.

<sup>98</sup>Burhan Nurgiyantoro, *Teori Pengkajian Fiksi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015), h. 179.

komunikasi yang tidak terbuka, serta kurangnya penghargaan terhadap kontribusi individu dalam organisasi.<sup>99</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa konflik internal adalah bentuk ketidaksesuaian, pertentangan, atau benturan kepentingan yang terjadi di dalam suatu organisasi atau kelompok yang sama, baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun antarkelompok. Konflik ini umumnya disebabkan oleh perbedaan pandangan, nilai, tujuan, persepsi, kepentingan, dan ketidakjelasan peran atau komunikasi yang tidak efektif.

## 2. Jenis-jenis Konflik Internal

- 1) Konflik Peran (*Role conflict*), konflik ini terjadi karena seseorang mengalami ketidakjelasan akau perkentangan dalam peran yang harus dijalankan dalam organisasi, yang dapat menyebabkan kebingungan dan stress dalam menjalankan tugas.<sup>100</sup>
- 2) Konflik Antar Individu (*Interpersonal Conflict*), konflik ini terjadi karena antara dua atau lebih individu dalam organisasi, sering kali disebabkan oleh perbedaan kepribadian, gaya kerja, atau pandangan. Konflik semacam ini dapat mempengaruhi kinerja dan suasana kerja secara keseluruhan.<sup>101</sup>
- 3) Konflik Pendekatan-Pendekatan (*Approach-Approach conflict*) konflik ini muncul ketika seseorang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik tetapi hanya dapat memilih satu.<sup>102</sup>
- 4) Konflik Kepentingan (*Conflict Of Interest*) konflik ini terjadi ketika individu atau kelompok memiliki kepentingan pribadi yang bertentangan

---

<sup>99</sup>Muchlas Samani dan Hariyanto, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 89

<sup>100</sup>Suryani dkk, *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*, (Malang: Universitas Negeri Malang Press, 2019), h. 110.

<sup>101</sup>Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*, (Makassar: Yayasan Kita Menulis, 2021), h. 26.

<sup>102</sup>Thamrin Handoko, *Manajemen: Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: BPFE, 2020), h. 145.

dengan kepentingan organisasi, yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan yang tidak objektif.<sup>103</sup>

### 3. Penyebab Terjadinya Konflik Internal

- a. Perbedaan Nilai dan kepercayaan, konflik internal dapat muncul ketika individu menghadapi Perbedaan dalam nilai dan kepercayaan pribadi yang bertentangan dengan situasi akau keputusan yang harus diambil.<sup>104</sup>
- b. Ketidaksesuaian Tujuan dan Harapan, ketika tujuan dan harapan individu tidak sesuai dengan realitas atau harapan lingkungan sosialnya, maka hal ini dapat menimbulkan konflik internal yang signifikan.<sup>105</sup>
- c. Tekanan sosial dan Ekspetasi lingkungan, tekanan dari lingkungan sosial atau ekspetasi masyarakat dapat menjadi faktor pemicu konflik internal, eseorang mungkin merasa terjebak antara mengikuti harapan sosial atau mengejar kepuasan pribadi.<sup>106</sup>
- d. Keterbatasan sumber Daya, ketika individu merasa kekurangan sumber daya untuk mencapai tujuannya, hal ini dapat memicu konflik internal dalam diri mereka. Konflik muncul karena keinginan dan kemampuan yang terbatas.

### 4. Peran Pemimpin dalam Penyelesaian Konflik Internal

- 1) Pemimpin sebagai Mediator, berperan untuk membantu pihak-pihak yang terlibat dalam konflik internal untuk mencapai kesepakatan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi dialog dan negosiasi.<sup>107</sup>
- 2) Pemimpin sebagai Pengambil keputusan, pemimpin memiliki peran penting dalam membuat keputusan yang adil dan bijaksana untuk

---

<sup>103</sup>Muhammad Sinungan, *Manajemen konflik dalam Dunia Kerja*, (Jakarta: Gramedia, 2018), h. 90.

<sup>104</sup>Suryani dkk, *Manajemen Konflik dalam Organisasi pendidikan*, (Malang: Universitas Negeri Malang Press, 2019), h. 120.

<sup>105</sup>Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*, (Makasar: Yayasan Kita Menulis, 2021), h. 36.

<sup>106</sup>Thamrin Handoko, *Manajemen: Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: BPFE, 2020), h. 162.

<sup>107</sup>Suryani dkk, *Manajemen Konflik dalam Organisasi...*h. 130.

menyelesaikan konflik internal, sehingga dapat mengurangi ketegangan dan menciptakan solusi yang diterima oleh semua pihak.<sup>108</sup>

- 3) Pemimpin sebagai pendengar aktif. Pemimpin yang baik harus mampu mendengarkan dengan saksama setiap pihak yang terlibat dalam konflik internal, dengan begitu pemimpin dapat membantu menemukan solusi yang tepat.<sup>109</sup>
- 4) pemimpin sebagai pengarah dan motivator, pemimpin tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga memotivasi anggota tim untuk bekerja sama dan memahami satu sama lain, mengurangi potensi konflik dimasa depan.<sup>110</sup>

## 5. Bentuk-bentuk Penyelesaian Konflik Internal

- a. Musyawarah (Dialog Terbuka), Musyawarah merupakan bentuk penyelesaian konflik dengan cara mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik melalui dialog terbuka untuk mencapai kesepakatan bersama. Metode ini menekankan keterbukaan, saling menghargai, dan pengambilan keputusan secara kolektif.<sup>111</sup>
- b. Mediasi, Mediasi adalah penyelesaian konflik dengan melibatkan pihak ketiga yang netral sebagai penengah untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik menemukan solusi yang adil tanpa paksaan.<sup>112</sup>
- c. Negosiasi, Negosiasi dilakukan melalui proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang berkonflik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dengan mengurangi tuntutan masing-masing pihak.

<sup>108</sup>Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*...h. 45.

<sup>109</sup>Thamrin Handoko, *Manajemen: Teori dan*...h. 180.

<sup>110</sup>Meliana Sinungan, *Manajemen Konflik dalam Dunia Pendidikan*, (Jakarta: Gramedia, 2018), h. 105.

<sup>111</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2015), h. 448-450.

<sup>112</sup>Winardi, *Manajemen Konflik*, (Bandung: Mandar Maju, 2010), h. 37-39.

- d. Kompromi, Kompromi merupakan bentuk penyelesaian konflik di mana masing-masing pihak bersedia mengalah sebagian dari kepentingannya agar tercapai kesepakatan bersama.<sup>113</sup>
- e. Akomodasi, Akomodasi adalah penyelesaian konflik dengan cara salah satu pihak mengalah demi menjaga hubungan baik dan stabilitas organisasi, terutama jika konflik tidak menyangkut prinsip utama.<sup>114</sup>
- f. Kolaborasi, Kolaborasi merupakan bentuk penyelesaian konflik yang melibatkan kerja sama antara pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari solusi terbaik yang dapat memenuhi kepentingan semua pihak.<sup>115</sup>
- g. Keputusan Pimpinan (*Arbitrase*), *Arbitrase* adalah penyelesaian konflik melalui keputusan pimpinan atau pihak berwenang yang bersifat mengikat dan harus diterima oleh semua pihak yang terlibat.<sup>116</sup>
- h. Pendekatan Kekeluargaan dan Keagamaan, Pendekatan kekeluargaan dan keagamaan dilakukan dengan mengedepankan nilai persaudaraan, akhlak, dan nasihat keagamaan untuk menciptakan perdamaian dan keharmonisan dalam lembaga pendidikan Islam.<sup>117</sup>
- i. Pembinaan dan Evaluasi, Pembinaan dan evaluasi dilakukan dengan memberikan arahan, bimbingan, serta evaluasi sistem kerja agar konflik yang sama tidak terulang di masa mendatang.

### C. Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal

Penyelesaian konflik internal dalam sebuah lembaga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Setiap gaya kepemimpinan memiliki pendekatan berbeda dalam membaca situasi, memahami permasalahan,

---

<sup>113</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 155-157.

<sup>114</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), h. 211-213.

<sup>115</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 92-94.

<sup>116</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 179-181.

<sup>117</sup>M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas berbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, 2017), h. 321-323.

serta menentukan strategi penyelesaian yang efektif. Oleh karena itu, peran pemimpin menjadi kunci utama dalam memastikan konflik tidak berkembang menjadi persoalan yang lebih besar dan dapat ditangani secara konstruktif.<sup>118</sup>

Gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dalam menangani konflik. Pemimpin otoriter cenderung menangani konflik dengan keputusan cepat dan penegakan aturan yang tegas sehingga cocok digunakan dalam situasi yang mendesak.<sup>119</sup> Namun, cara ini dapat memunculkan ketidakpuasan karena minimnya pelibatan anggota. Sebaliknya, pemimpin demokratis lebih menekankan musyawarah dan partisipasi seluruh anggota dalam proses penyelesaian konflik. Pendekatan ini dapat meredakan ketegangan serta menghasilkan solusi yang lebih diterima oleh semua pihak.<sup>120</sup>

Dalam penyelesaian konflik internal, gaya kepemimpinan dapat menentukan apakah konflik akan diselesaikan secara konstruktif atau justru berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Pemimpin dengan gaya kharismatik, misalnya, cenderung menyelesaikan konflik melalui pendekatan persuasif, keteladanan, dan pengaruh pribadi sehingga pengikut lebih mudah menerima keputusan yang diambil.<sup>121</sup>

Gaya kepemimpinan lainnya seperti *laissez faire* dan transformasional juga memberikan pengaruh berbeda dalam penyelesaian konflik internal. Pemimpin *laissez faire* menyerahkan penyelesaian masalah kepada anggota dan hanya turun tangan jika konflik sudah sulit dikendalikan.<sup>122</sup> Gaya ini efektif pada anggota yang mandiri tetapi berisiko memperbesar konflik jika kemampuan pengelolaan masalah anggota rendah. Sementara itu, pemimpin transformasional mengutamakan motivasi, inspirasi, serta pembinaan karakter sehingga penyelesaian konflik tidak hanya

---

<sup>118</sup>Rachmawati Tuti, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 93.

<sup>119</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2020), h. 101.

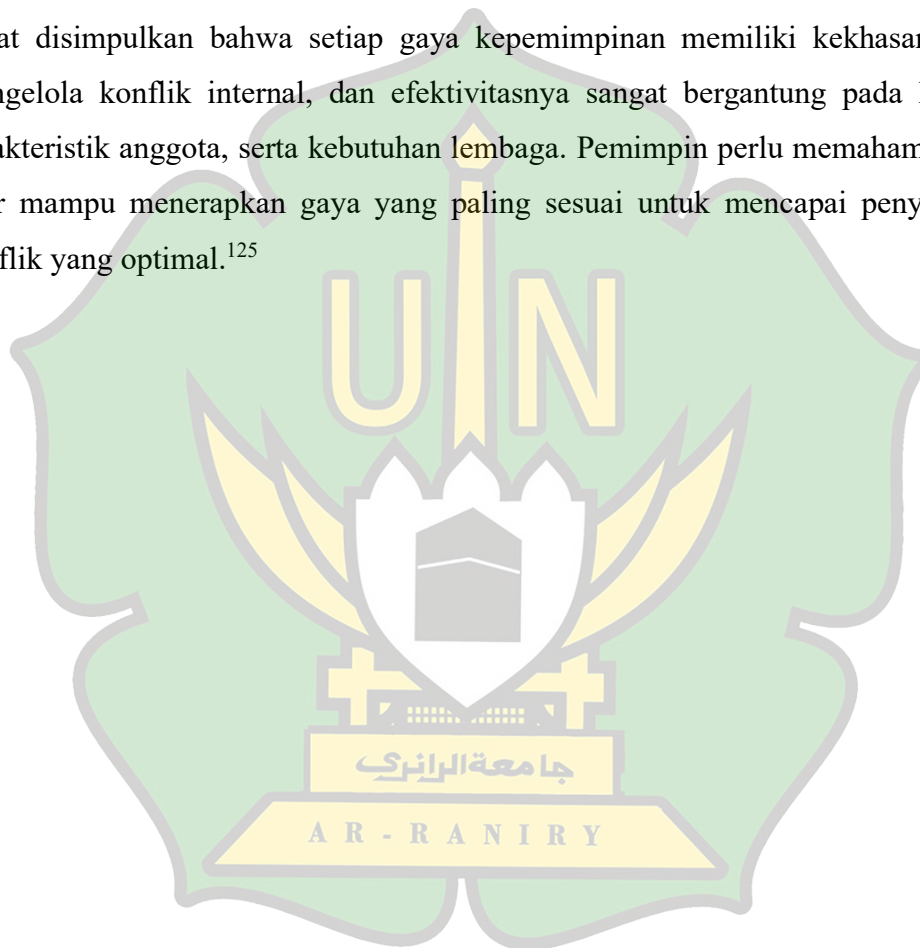
<sup>120</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2019), h. 157.

<sup>121</sup>Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik...* h. 102.

<sup>122</sup>Sofyandi Herman, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2021), h. 134.

menghilangkan masalah, tetapi juga membangun budaya organisasi yang lebih positif.<sup>123</sup>

Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional turut berperan dalam menjaga stabilitas lembaga melalui sistem penghargaan dan sanksi yang jelas. Pemimpin transaksional menekankan aturan dan kesepakatan sebagai dasar menyelesaikan konflik sehingga proses penyelesaian berjalan lebih terstruktur.<sup>124</sup> Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap gaya kepemimpinan memiliki kekhasan dalam mengelola konflik internal, dan efektivitasnya sangat bergantung pada konteks, karakteristik anggota, serta kebutuhan lembaga. Pemimpin perlu memahami situasi agar mampu menerapkan gaya yang paling sesuai untuk mencapai penyelesaian konflik yang optimal.<sup>125</sup>



---

<sup>123</sup>Kartini Kartono, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Kontemporer*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2019), h. 76.

<sup>124</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Implikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2020), h. 88.

<sup>125</sup>Danim Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan: Tantangan, Respons, dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2021), h. 120.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis/Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk melihat dan mengamati fenomena alamiah, pada penelitian ini peneliti berperan sebagai sarana utama, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (kombinasi), analisis bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.<sup>126</sup>

Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif adalah studi tentang peristiwa terkini. Prosesnya dimulai dari mengumpulkan dan menyusun data, melakukan analisis, dan menjabarkan data tersebut.<sup>127</sup> Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada Gaya kepemimpinan, yang membutuhkan pengamatan, interpretasi, dan analisis mendalam terhadap perilaku, kebijakan, serta interaksi di lingkungan Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar. Penelitian deskriptif dilakukan untuk menggambarkan situasi dan fenomena yang terjadi dalam penyelesaian konflik internal di Dayah tersebut, tanpa memanipulasi kondisi lapangan.

### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Dayah Darul Muta'allimin yang beralamat di jalan Bandara Sultan Iskandar Muda Km 12,5, Desa Meulayo, Kecamatan Blang Bintang, Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh. Adapun alasan peneliti memilih lokasi penelitian di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar karena dayah ini memiliki sistem pendidikan berasrama dengan intensitas interaksi sosial yang tinggi, sehingga berpotensi menimbulkan konflik internal. Selain itu, berdasarkan observasi awal, ditemukan adanya indikasi konflik internal yang menarik untuk dikaji lebih

---

<sup>126</sup>Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 1

<sup>127</sup>Chairul Shaleh, *Metodologi Penelitian Sebuah Petunjuk Praktis*, (Yogyakarta: Jaya Abadi, 2018), h. 80

lanjut, khususnya terkait gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam penyelesaian konflik tersebut. Pemilihan lokasi ini juga didasarkan pada pertimbangan aksesibilitas data dan keterbukaan pihak dayah terhadap kegiatan penelitian, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang akurat dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian.

### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian kualitatif adalah pihak yang dijadikan sumber data utama yang dipilih secara *purposive* (sengaja) karena dianggap paling mengetahui dan memahami masalah yang diteliti.<sup>128</sup> Subjek dalam penelitian ini meliputi, pimpinan dayah, 1 orang Teungku Laki-laki, dan 1 orang santri, Alasan peneliti mengambil subjek penelitian pimpinan dayah karena memiliki peran sentral sebagai pengambil keputusan dan penentu kebijakan dalam penyelesaian konflik internal di lingkungan dayah. Satu orang Teungku laki-laki dipilih Teungku tersebut berperan langsung dalam pembinaan santri serta menjadi penghubung antara pimpinan dayah dan santri dalam pelaksanaan kebijakan dan penyelesaian konflik. Sementara itu, satu orang santri dipilih sebagai subjek penelitian karena santri merupakan pihak yang secara langsung mengalami dan merasakan dampak dari gaya kepemimpinan pimpinan dayah serta proses penyelesaian konflik internal di dayah.

Di lingkungan Dayah Darul Muta'allimin, terdapat perbedaan peran antara teungku dan pengurus dayah. Teungku merupakan tenaga pendidik atau guru yang memiliki tugas utama dalam proses pembelajaran dan pembinaan keilmuan santri, khususnya dalam bidang ilmu agama Islam. Teungku berperan dalam menyampaikan materi pelajaran, membimbing pemahaman santri, serta menjadi teladan dalam aspek keilmuan dan akhlak. Sementara, pengurus dayah adalah pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kegiatan operasional dan kedisiplinan santri di lingkungan dayah. Pengurus biasanya terdiri dari santri senior atau pihak yang ditunjuk oleh

---

<sup>128</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2021), hlm. 85.

pimpinan dayah untuk mengatur tata tertib, mengawasi aktivitas harian santri, serta membantu menjaga ketertiban dan keamanan di dayah.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat atau pedoman yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data secara sistematis dan terarah agar sesuai dengan rumusan masalah. Instrumen berfungsi untuk memastikan data yang diperoleh relevan, akurat, dan dapat digunakan untuk menganalisis fenomena yang diteliti.<sup>129</sup>

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian disusun untuk mengkaji gaya kepemimpinan pimpinan dayah, proses penyelesaian konflik internal, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan pimpinan dayah. Instrumen ini terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang disusun berdasarkan indikator penelitian agar data yang diperoleh komprehensif dan mendalam.

Dalam wawancara penelitian ini, peneliti menggunakan Instrumen pertanyaan yang tidak terstruktur dan mengkondisikan situasi saat di lapangan. Dalam mengadakan wawancara, peneliti juga membawa alat perekam suara dan buku catatan kecil untuk menulis informasi penting terkait penelitian. Peneliti dilengkapi dengan peralatan, seperti buku catatan dan alat lainnya, yang dapat membantu dalam melakukan observasi dan memperoleh informasi tentang subjek yang sedang diteliti. Selain itu, teknik dokumentasi juga digunakan oleh peneliti agar data yang sudah dikumpulkan dapat digunakan untuk menggali informasi lebih lanjut. Dalam dokumentasi, peneliti menggunakan kamera untuk mengambil foto saat melakukan penelitian di lapangan.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah proses yang sistematis dan terstandar untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Perlu digaris bawahi bahwa pengumpulan data harus bersifat empiris. Teknik pengumpulan data sangat membantu dalam memperoleh data yang berguna dalam suatu penelitian dan menentukan kualitas

---

<sup>129</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 245.

penelitian melalui seleksi dan penyuntingan yang cermat. Teknik pengumpulan data ini dapat memberikan pemecahan masalah yang efektif. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

### 1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati secara langsung kejadian, perilaku, dan interaksi sosial di lapangan.<sup>130</sup> Observasi dapat bersifat partisipatif, di mana peneliti ikut terlibat dalam kegiatan, atau non-partisipatif, di mana peneliti hanya mengamati dari luar. Tujuan observasi adalah untuk memperoleh data tentang konteks dan situasi nyata yang mungkin tidak dapat dijelaskan sepenuhnya melalui wawancara.

### 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan komunikasi lisan secara langsung antara peneliti dan subjek penelitian untuk memperoleh informasi, pendapat, pengalaman, dan persepsi yang mendalam mengenai suatu fenomena tertentu.<sup>131</sup> Wawancara dapat bersifat terstruktur, semi-terstruktur, atau tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi-terstruktur, sehingga pertanyaan dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan dan respons subjek, namun tetap fokus pada indikator penelitian.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan dokumen tertulis atau arsip sebagai sumber informasi.<sup>132</sup> Dokumen dapat berupa catatan kegiatan, laporan harian, kebijakan, peraturan, foto, atau arsip lain yang relevan dengan penelitian. Dokumentasi berguna untuk melengkapi dan

---

<sup>130</sup>Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 180.

<sup>131</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 245.

<sup>132</sup>Nasution, S., *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 120.

memverifikasi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, sehingga dapat meningkatkan validitas penelitian.

Dengan ketiga teknik ini, peneliti menerapkan triangulasi data, yaitu penggunaan berbagai sumber dan metode untuk memastikan data yang diperoleh akurat, valid, dan memberikan gambaran komprehensif mengenai gaya kepemimpinan pimpinan dayah dan penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar.

## **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk mengolah, menafsirkan, dan menyajikan data sehingga dapat menjawab rumusan masalah penelitian secara sistematis dan logis. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu menganalisis data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan cara mendeskripsikan fenomena secara mendalam tanpa menggunakan perhitungan statistik.<sup>133</sup> Analisis data yang akan peneliti lakukan dalam penelitian ini melalui tahapan-tahapan:

### **1. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Reduksi data berarti merangkum, memilih kebutuhan inti, memfokuskan pada kebutuhan inti, mencari tema dan pola, dan menghilangkan yang tidak dibutuhkan. Oleh karena itu, data yang direduksi memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data berikutnya.<sup>134</sup>

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang diperoleh peneliti di Dayah darul Muta'allimin Aceh Besar tentang gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal, kemudian memilah data penting sesuai dengan indikator yang relevan, menghapus data yang tidak relevan atau redundan, dan menyederhanakan data agar lebih terstruktur.

---

<sup>133</sup>Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 179.

<sup>134</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 338.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah Penelitian melakukan reduksi data, maka peneliti selanjutnya akan melakukan Penyajian data yaitu dari data atau hari yang didapatkan lapangan yang telah dikelompokkan atau dirangkumkan dengan lebih spesifik dan jelas. Penelitian akan melakukan Penyajian data yang sesuai dengan apa yang menjadi jawaban atau hasil dari yang telah didapatkan, seperti hasil observasi, maka peneliti akan mengurutkan observasi yang mana lebih dahulu untuk disusun agar hasil observasi yang dilakukan lebih memiliki hubungan yang saling keterkaitan.

Wawancara, Penelitian juga akan menggunakan hasil jawaban dari setiap pertanyaan, peneliti dengan responden, serta reaksi yang dilihat atau diamati oleh peneliti pada saat melakukan tanya jawab semua dilakukan agar jawaban yang didapatkan lebih rinci, terstruktur dan sistematis, serta dapat menjawab keseluruhan dari pertanyaan penelitian. Dokumentasi yang didapatkan bisa berupa gambar dan juga dokumen lainnya.

Penyajian data dalam penelitian ini juga bertujuan untuk memahami data yang diperoleh dan tersusun secara sistematis, dari informasi yang kompleks hingga format yang sederhana namun telah melalui proses seleksi. Bentuk penyajian yang umumnya digunakan dalam penelitian kualitatif adalah bentuk teks normatif.

## 3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Kesimpulan atau validasi dilakukan setelah analisis data. Selama dan setelah proses pengumpulan data, analisis data dilakukan untuk menarik kesimpulan agar mampu menggambarkan pola-pola fenomena yang terjadi. Analisis data yang berkesinambungan berdampak pada pengurangan atau penambahan data yang dibutuhkan. Kesimpulan penelitian kualitatif diharapkan menjadi pengetahuan baru yang belum dieksplorasi oleh peneliti lain sebelumnya.

Pada tahap penarikan kesimpulan peneliti menganalisis data yang telah didapatkan untuk mengetahui data-data yang perlu dan tidak perlu digunakan dalam penelitian ini. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi diolah dengan menguraikan permasalahan sesuai dengan rumusan masalah yang diperoleh dari lapangan dan dideskripsikan secara kualitatif.

### **G. Uji Keabsahan Data**

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah, maka perlu dilakukan pengecekan keabsahan data. 3 cara pengecekan keabsahan, di antaranya:

#### **A. Uji Kredibilitas**

Kredibilitas merupakan uji kepercayaan hasil penelitian yang disampaikan oleh seorang peneliti sehingga hasil penelitian yang dilakukan tidak perlu diragukan lagi. Uji kredibilitas dapat dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi tes kepercayaan didefinisikan sebagai pemeriksaan data dari sumber yang berbeda dengan cara yang berbeda.

#### **B. Uji *Transferability***

Peneliti perlu memberikan penjelasan yang detail, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya saat membuat laporan. Dengan cara ini, peneliti dapat membuat hasil penelitian dapat dimengerti oleh para pembaca, sehingga penelitian tersebut dapat diterapkan di tempat lain. Jika pembaca hasil penelitian memiliki pemahaman yang jelas tentang temuan dan dapat diterapkan (*transferability*), maka laporan tersebut memenuhi kriteria transferabilitas.

#### **C. Uji *Dependability***

Dalam penelitian kualitatif, pengujian *dependability* dilakukan melalui audit terhadap seluruh proses penelitian. Penelitian tidak dapat diterima jika datanya sudah tersedia sedangkan penelitian belum dilakukan. Metode uji dependabilitas dilakukan oleh auditor independen atau supervisor untuk memeriksa keseluruhan kegiatan penelitian peneliti.

#### D. Uji *Confirmability*

Uji *confirmability* bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar didasarkan pada data yang diperoleh di lapangan dan bukan pada subjektivitas peneliti. Uji ini dilakukan dengan menyertakan bukti pendukung berupa catatan lapangan, hasil wawancara, dan dokumentasi, serta melakukan pengecekan kembali antara data, hasil analisis, dan kesimpulan penelitian.<sup>135</sup>



---

<sup>135</sup>Yvonna S. Lincoln dan Egon G. Guba, *Penelitian Naturalistik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), h. 301.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Dayah Darul Muta'allimin merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada di Desa Meulayo, Kecamatan Blang Bintang, Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh. Dayah ini berdiri sebagai lembaga pendidikan keislaman yang berperan dalam pembinaan akhlak, keilmuan agama, serta pembentukan karakter santri sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam dan kearifan lokal Aceh.

Secara geografis, Dayah Darul Muta'allimin terletak di wilayah yang cukup strategis karena berada tidak jauh dari pusat pemerintahan Kabupaten Aceh Besar dan Kota Banda Aceh. Lokasi dayah dapat diakses dengan mudah melalui jalur darat karena berada di sekitar jalan utama Banda Aceh-Blang Bintang. Kondisi lingkungan sekitar dayah tergolong kondusif, aman, dan mendukung proses pembelajaran serta kehidupan santri.

Lingkungan Dayah Darul Muta'allimin berada di kawasan pedesaan yang religius, dengan mayoritas masyarakat sekitar memiliki latar belakang kehidupan sosial dan budaya Islam yang kuat. Interaksi antara pihak dayah dan masyarakat sekitar terjalin dengan baik, khususnya dalam kegiatan keagamaan seperti pengajian, peringatan hari besar Islam, dan kegiatan sosial kemasyarakatan. Suasana lingkungan dayah yang tenang dan jauh dari hiruk-pikuk perkotaan menjadi salah satu faktor pendukung terciptanya proses pembinaan santri yang efektif, baik dalam aspek akademik maupun nonakademik.

Dayah Darul Muta'allimin menerapkan sistem pendidikan dayah terpadu, yaitu memadukan pendidikan salafiyah (pengajian kitab kuning) dengan pendidikan formal madrasah. Santri mengikuti pembelajaran agama Islam seperti fikih, tauhid, tasawuf, nahwu, sharaf, serta kajian kitab klasik, di samping mengikuti pendidikan formal sesuai kurikulum yang berlaku di bawah naungan Kementerian Agama.

Sistem pembelajaran di dayah ini menekankan kedisiplinan, ketaatan kepada pimpinan dayah, serta pembinaan akhlakul karimah. Pimpinan dayah memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan, pengelolaan lembaga, serta penyelesaian

berbagai persoalan internal yang terjadi di lingkungan dayah. Dalam kehidupan sehari-hari, pimpinan dayah berperan sebagai figur sentral yang menjadi panutan bagi santri dan teungku, sekaligus sebagai pengambil kebijakan dalam penyelesaian konflik internal yang muncul di lingkungan dayah.

## 2. Profil Dayah Darul Muta'allimin

Nama Pesantren	: Dayah Darul Muta'allimin
Nama Pimpinan	: Tgk. H. Abu. Syamwil Puteh
Akreditasi	: A
NPSN	: 69849439
Status Pesantren	: Swasta
Jenjang Pendidikan	: Pendidikan Dayah Salafi Pendidikan MTSs dan MAS
Alamat Pesantren	: Jalan Bandara Sultan Iskandar Muda Km 12,5
Kode Pos	: 23360
Desa/Kelurahan	: Meulayo
Kecamatan	: Blang Bintang
Kabupaten	: Aceh Besar
Provinsi	: Aceh
Luas Tanah	: 63.220,37 M <sup>2</sup>
Status Kepemilikan	: Yayasan
Jumlah Santri	: 1.558

*Sumber data: Dokumentasi Profil Dayah Darul Muta'allimin Tahun 2026.<sup>136</sup>*

## 3. Visi dan Misi Dayah Darul Muta'allimin

### a. Visi

“Menciptakan generasi yang berakhlak mulia, berwawasan luas dan memiliki pengetahuan yang di landasi oleh iman dan taqwa”.

---

<sup>136</sup>Profil Dayah Darul Muta'allimin Tahun 2026.

**b. Misi**

- 1) Mendidik generasi muda islam yang dilandasi dengan iman, berakhlak mulia, berilmu dan beramal shaleh yang di ridhai Allah S.W.T.
- 2) Menciptakan generasi yang religius (beragama) secara salafiah sebagai bekal akhirat dan memiliki keterampilan hidup yang lebih baik.

**4. Sejarah singkat Dayah Darul Muta'allimin**

Dayah Darul Muta'allimin merupakan salah satu lembaga yayasan pendidikan Islam yang berlokasi di Kecamatan Blang Bintang, Kabupaten Aceh Besar. Dayah ini dipimpin oleh Tgk H. Abu Syamwil Puteh, seorang ulama yang berperan penting dalam pengembangan pendidikan dayah dan pembinaan keagamaan masyarakat. Sejak awal berdirinya, Dayah Darul Muta'allimin berkomitmen menjaga dan mengembangkan tradisi keilmuan Islam khas Aceh melalui sistem pendidikan dayah.

Dalam pelaksanaannya, Dayah Darul Muta'allimin memadukan pendidikan dayah salafi yang berfokus pada pengkajian kitab kuning dengan pendidikan madrasah formal yang mengikuti kurikulum Kementerian Agama Republik Indonesia. Meskipun demikian, dayah ini tetap lebih menitikberatkan pada pendalaman kitab kuning, mulai dari kitab-kitab dasar hingga kitab-kitab tingkat lanjut, termasuk Kitab Al-Mahalli, sebagai puncak kajian keilmuan bagi santri.

Perkembangan dan kemajuan Dayah Darul Muta'allimin mulai terlihat secara signifikan pasca bencana tsunami Aceh tahun 2004, ketika dayah ini mendapatkan berbagai bentuk bantuan serta menjalin hubungan langsung dengan pihak Turki. Dukungan tersebut menjadi titik awal penguatan infrastruktur, fasilitas pendidikan, serta peningkatan kualitas pembelajaran, sehingga proses pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

Di bawah kepemimpinan Tgk H. Abu Syamwil Puteh, Dayah Darul Muta'allimin tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan santri, tetapi juga sebagai pusat pembinaan keagamaan masyarakat. Hingga kini, dayah ini

terus berupaya mencetak santri yang berilmu, berakhlak mulia, serta memiliki kemampuan keilmuan yang mendalam, tanpa meninggalkan jati diri dan tradisi keilmuan dayah Aceh.

## 5. Hasil Wawancara dan Dokumentasi

Setelah mendapatkan surat izin penelitian, peneliti diperkenankan untuk melaksanakan penelitian. Peneliti mengumpulkan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam pelaksanaan wawancara, peneliti berpedoman pada instrumen wawancara yang telah disusun sebelumnya, yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam penyelesaian konflik internal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dayah, dapat dianalisis bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki kecenderungan kharismatik. Hal ini terlihat dari sikap pimpinan yang mampu menunjukkan kewibawaan, ketenangan, serta pengaruh yang kuat dalam mengelola konflik internal. Pimpinan tidak langsung mengambil keputusan, tetapi terlebih dahulu mendengarkan berbagai pihak dan mempertimbangkan masukan. Sikap ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil bukan hanya bersifat rasional, tetapi juga memiliki kekuatan moral yang membuatnya mudah diterima oleh pihak yang berkonflik.

Selain itu, kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi secara santun, terbuka, serta menempatkan diri sebagai mediator yang adil mencerminkan adanya daya tarik personal (*personal influence*) yang menjadi ciri utama kepemimpinan kharismatik. Dengan pendekatan tersebut, pihak yang berkonflik merasa dihargai dan cenderung mengikuti arahan pimpinan tanpa adanya paksaan.

Pelibatan teungku dalam musyawarah serta sikap terbuka terhadap perbedaan pendapat menunjukkan bahwa pimpinan tetap menggunakan pendekatan demokratis. Namun, efektivitas musyawarah tersebut tidak terlepas dari kharisma pimpinan yang mampu membangun kepercayaan, kepatuhan, dan penerimaan terhadap keputusan yang dihasilkan.

Adapun subjek atau informan dalam penelitian ini terdiri atas pimpinan dayah, 1 orang Teungku Laki-laki, serta 1 orang santri yang dianggap mengetahui dan terlibat langsung dalam proses penyelesaian konflik internal di dayah. Berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi,

berikut disajikan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan sesuai dengan rumusan masalah penelitian.

**a. Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah dalam Penyelesaian Konflik Internal Dayah Darul Muta'allimin**

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin, maka peneliti mengajukan beberapa butir pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya kepada pimpinan dayah, teungku, dan juga santri. Adapun pertanyaan pertama yang peneliti ajukan kepada pimpinan dayah adalah: Bagaimana cara Pimpinan Dayah mengambil keputusan ketika terjadi konflik internal di dayah?

Pimpinan Dayah menjawab: “Dalam menghadapi konflik internal di dayah, saya tidak langsung mengambil keputusan. Saya terlebih dahulu mendengarkan penjelasan dari masing-masing pihak yang terlibat agar dapat memahami permasalahan secara menyeluruh. Setelah itu, saya mempertimbangkan berbagai masukan, termasuk dari teungku dan pengurus, sebelum akhirnya menetapkan keputusan yang dianggap paling tepat dan adil bagi semua pihak.”<sup>137</sup>

Kemudian peneliti melanjutkan dengan pertanyaan yang kedua kepada pimpinan dayah, adapun bunyi pertanyaannya: Bagaimana cara pimpinan dayah berkomunikasi dengan pihak yang berkonflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Saya berupaya melakukan komunikasi secara langsung dan terbuka dengan pihak yang berkonflik. Komunikasi dilakukan dengan bahasa yang santun dan penuh kehati-hatian agar suasana tetap kondusif serta pihak yang bersangkutan merasa nyaman dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi.”<sup>138</sup>

Selanjutnya, peneliti memberikan pertanyaan yang ketiga kepada Pimpinan Dayah, pertanyaannya adalah: Apakah Teungku dilibatkan dalam proses penyelesaian konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Teungku tetap dilibatkan dalam proses penyelesaian konflik, khususnya apabila konflik tersebut berkaitan dengan tugas dan

---

<sup>137</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>138</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

tanggung jawab di lingkungan dayah. Pelibatan ini bertujuan agar keputusan yang diambil merupakan hasil pertimbangan bersama dan dapat diterima oleh semua pihak.”<sup>139</sup>

Pertanyaan selanjutnya masih dengan pimpinan dayah, pertanyaannya adalah: Bagaimana sikap pimpinan dayah terhadap perbedaan pendapat yang muncul dalam konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Saya memandang perbedaan pendapat sebagai hal yang wajar. Selama pendapat tersebut disampaikan dengan cara yang baik, saya tetap memberikan kesempatan kepada setiap pihak untuk menyampaikan pandangannya sebagai bahan pertimbangan dalam mencari solusi terbaik.”

Pertanyaan berikutnya juga masih dengan pimpinan dayah, pertanyaannya adalah: Bagaimana peran pimpinan dayah sebagai mediator dalam konflik internal?

Pimpinan Dayah menjawab: “Dalam konflik internal, saya berusaha menempatkan diri sebagai mediator yang bersikap adil dan tidak memihak. Fokus utama saya adalah bagaimana permasalahan dapat diselesaikan dengan baik tanpa merusak hubungan kerja dan kebersamaan di lingkungan dayah.”<sup>140</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Dalam kondisi apa pimpinan dayah bersikap tegas dalam menyelesaikan konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Saya bersikap tegas apabila konflik yang terjadi telah mengganggu ketertiban atau melanggar aturan yang berlaku di dayah. Ketegasan tersebut dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab dalam menjaga disiplin dan stabilitas lembaga.”<sup>141</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Sejauh mana musyawarah digunakan dalam penyelesaian konflik internal?

Pimpinan Dayah menjawab: “Musyawarah selalu diutamakan dalam penyelesaian konflik internal. Melalui musyawarah, setiap pihak diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan kesepakatan bersama.”<sup>142</sup>

<sup>139</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>140</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>141</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>142</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah dilakukan evaluasi setelah konflik diselesaikan? Bagaimana bentuknya?

Pimpinan Dayah menjawab: “Setelah konflik diselesaikan, saya tetap melakukan evaluasi dengan memperhatikan perkembangan hubungan kerja antar pihak yang sebelumnya berkonflik. Selain itu, saya juga memberikan arahan sebagai upaya pencegahan agar konflik serupa tidak terulang kembali di kemudian hari.”<sup>143</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan pertama kepada teungku, pertanyaannya adalah: Bagaimana cara pimpinan mengambil keputusan saat konflik terjadi?

Teungku menjawab: “Berdasarkan yang saya amati, pimpinan dayah dalam mengambil keputusan ketika terjadi konflik tidak tergesa-gesa. Beliau biasanya terlebih dahulu mendengarkan keterangan dari pihak-pihak yang terlibat agar permasalahan dapat dipahami secara menyeluruh. Setelah itu, pimpinan mempertimbangkan berbagai aspek sebelum menetapkan keputusan, sehingga keputusan yang diambil tidak merugikan salah satu pihak dan tetap menjaga ketertiban di lingkungan dayah.”<sup>144</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua kepada teungku, pertanyaannya adalah: Bagaimana komunikasi pimpinan kepada teungku dalam menyelesaikan konflik?

Teungku menjawab: “Menurut saya, komunikasi pimpinan kepada teungku dalam menyelesaikan konflik sudah berjalan dengan baik. Pimpinan menyampaikan arahan dan keputusan dengan bahasa yang sopan dan tidak menyinggung perasaan. Hal ini membuat kami merasa dihargai, sehingga kami lebih mudah menerima arahan dan keputusan yang disampaikan oleh pimpinan. Selain itu, pimpinan juga bersedia mendengarkan pendapat teungku sehingga komunikasi yang terjalin bersifat dua arah dan menciptakan suasana yang kondusif.”<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>144</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>145</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga kepada teungku, pertanyaannya adalah: Apakah teungku dilibatkan dalam proses penyelesaian konflik?

Teungku menjawab: “Dalam proses penyelesaian konflik, teungku biasanya dilibatkan, terutama apabila konflik tersebut berkaitan langsung dengan kegiatan pembelajaran atau tugas kependidikan. Pelibatan teungku ini memberikan kesempatan kepada teungku untuk menyampaikan pandangan sehingga keputusan yang diambil dapat diterima dengan baik.”<sup>146</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana sikap pimpinan terhadap perbedaan pendapat menurut teungku?

Teungku menjawab: “Setahu saya, pimpinan dayah memiliki sikap yang terbuka terhadap perbedaan pendapat. Apabila terdapat perbedaan pandangan dari teungku, pimpinan tetap memberikan ruang untuk menyampaikan pendapat tersebut selama disampaikan dengan cara yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan menghargai pendapat teungku.”<sup>147</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana peran pimpinan sebagai mediator menurut teungku?

Teungku menjawab: “Dalam konflik internal, pimpinan berperan sebagai mediator yang berusaha menengahi pihak-pihak yang berselisih. Pimpinan tidak langsung memihak, tetapi berusaha mencari solusi terbaik agar konflik dapat diselesaikan dengan damai dan hubungan antar teungku tetap terjaga.”<sup>148</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah pimpinan bersikap tegas dalam menyelesaikan konflik?

Teungku menjawab: “Menurut pengamatan saya, pimpinan tetap bersikap tegas apabila konflik yang terjadi sudah melanggar aturan atau mengganggu ketertiban dayah. Ketegasan tersebut dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab pimpinan dalam menjaga disiplin dan ketertiban di lingkungan dayah.”<sup>149</sup>

---

<sup>146</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>147</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>148</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>149</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah penyelesaian konflik dilakukan melalui musyawarah?

Teungku menjawab: “Penyelesaian konflik di dayah umumnya dilakukan melalui musyawarah. Pimpinan mengajak pihak-pihak terkait untuk duduk bersama dan membicarakan permasalahan secara baik-baik. Dengan musyawarah, setiap pihak dapat menyampaikan pendapat dan keputusan yang dihasilkan lebih mudah diterima. Musyawarah memberikan ruang kepada setiap pihak untuk menyampaikan pendapat. Selain itu, keputusan yang dihasilkan cenderung dapat diterima oleh semua pihak. Hal ini menunjukkan adanya kepercayaan dan penerimaan terhadap pimpinan serta pengaruh yang dimiliki dalam mengarahkan hasil musyawarah.”<sup>150</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah pimpinan melakukan evaluasi setelah konflik diselesaikan?

Teungku menjawab: “Setelah konflik diselesaikan, pimpinan biasanya melakukan evaluasi dengan memperhatikan perkembangan sikap dan hubungan kerja pihak-pihak yang terlibat. Evaluasi tersebut bertujuan agar konflik yang sama tidak kembali terjadi dan suasana di dayah tetap kondusif.”<sup>151</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan pertama kepada santri, pertanyaannya adalah: Bagaimana pimpinan mengambil keputusan saat terjadi konflik di dayah?

Santri menjawab: “Menurut yang saya lihat sebagai santri, pimpinan dayah tidak langsung mengambil keputusan ketika terjadi konflik. Biasanya pimpinan terlebih dahulu mencari tahu permasalahan yang sebenarnya, baik dari teungku maupun dari santri yang terlibat. Setelah itu, pimpinan mempertimbangkan secara matang sebelum mengambil keputusan, sehingga keputusan tersebut dirasa adil dan tidak memberatkan salah satu pihak.”<sup>152</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua kepada santri, pertanyaannya adalah: Bagaimana cara pimpinan menyampaikan keputusan kepada santri?

---

<sup>150</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>151</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>152</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

Santri menjawab: “Pimpinan menyampaikan keputusan kepada santri dengan cara yang baik dan sopan. Biasanya disampaikan secara langsung atau melalui teungku. Bahasa yang digunakan mudah dipahami oleh santri, sehingga santri mengetahui alasan dari keputusan tersebut dan dapat menerimanya dengan baik.”<sup>153</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga kepada santri, pertanyaannya adalah: Apakah santri mengetahui keterlibatan teungku dalam penyelesaian konflik?

Santri menjawab: “Sebagai santri, kami mengetahui bahwa teungku juga terlibat dalam penyelesaian konflik. Teungku sering menjadi penghubung antara santri dan pimpinan, terutama dalam menyampaikan permasalahan. Hal ini membuat santri merasa bahwa konflik tidak langsung dibesar-besarkan, tetapi diselesaikan secara bertahap.”<sup>154</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana sikap pimpinan saat terjadi perbedaan pendapat menurut santri?

Santri menjawab: “Menurut pengamatan saya, pimpinan dayah bersikap tenang ketika terjadi perbedaan pendapat. Pimpinan tidak mudah marah dan tetap mendengarkan pendapat dari berbagai pihak. Sikap ini membuat suasana menjadi lebih kondusif dan perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan baik.”<sup>155</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah santri melihat pimpinan berperan sebagai penengah konflik?

Santri menjawab: “Ya, santri melihat pimpinan berperan sebagai penengah dalam konflik. Pimpinan berusaha menengahi pihak-pihak yang berselisih dan mencari jalan tengah agar konflik tidak berlarut-larut. Peran pimpinan sebagai penengah membuat suasana dayah kembali harmonis.”<sup>156</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah pimpinan bersikap tegas dalam menyelesaikan konflik?

Santri menjawab: “Pimpinan dayah tetap bersikap tegas dalam menyelesaikan konflik, namun ketegasan tersebut disertai dengan sikap adil dan

<sup>153</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>154</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>155</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>156</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

terbuka. Sebelum mengambil keputusan, pimpinan biasanya mendengarkan penjelasan dari pihak-pihak yang terlibat dan mempertimbangkan masukan dari pengurus. Ketegasan yang diterapkan tidak bersifat memaksa, melainkan bertujuan untuk mendidik santri agar memahami aturan dayah dan bertanggung jawab atas perbuatannya.”<sup>157</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah penyelesaian konflik dilakukan melalui musyawarah?

Santri menjawab: “Penyelesaian konflik di dayah umumnya dilakukan melalui musyawarah. Pimpinan dan teungku mengajak pihak-pihak yang terlibat untuk membicarakan masalah secara baik-baik. Dengan adanya musyawarah, santri merasa lebih dihargai dan konflik dapat diselesaikan tanpa menimbulkan masalah baru.”<sup>158</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah konflik dievaluasi setelah diselesaikan?

Santri menjawab: “Setelah konflik diselesaikan, pimpinan dan teungku biasanya tetap memperhatikan perkembangan sikap santri yang terlibat. Hal ini sebagai bentuk evaluasi agar konflik yang sama tidak terulang kembali dan santri dapat memperbaiki sikapnya ke arah yang lebih baik.”<sup>159</sup>

#### **b. Proses Penyelesaian Konflik Internal yang diterapkan oleh Pimpinan Dayah di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar**

Untuk mengetahui Proses Penyelesaian Konflik Internal yang diterapkan oleh Pimpinan Dayah di Dayah Darul Muta'allimin, maka peneliti mengajukan beberapa butir pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya kepada pimpinan dayah, teungku, dan juga santri. Adapun pertanyaan pertama yang peneliti ajukan kepada pimpinan dayah adalah: Bagaimana langkah awal yang Pimpinan Dayah lakukan ketika mengetahui adanya konflik internal di dayah?

<sup>157</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>158</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>159</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

Pimpinan Dayah menjawab: “Langkah pertama yang saya lakukan adalah memastikan terlebih dahulu kebenaran informasi melalui laporan pengasuh kamar atau bagian keamanan. Jika konfliknya ringan, biasanya diselesaikan di tingkat pengasuh dengan pembinaan awal. Namun jika konflik cukup serius atau berulang, saya memanggil pihak-pihak yang terlibat untuk dimintai keterangan secara langsung. Saya memberikan kesempatan kepada masing-masing untuk menjelaskan permasalahan agar keputusan yang diambil tidak sepihak. Setelah klarifikasi dan mendengarkan semua pihak, barulah dilakukan musyawarah untuk menentukan solusi yang adil. Jika diperlukan, diberikan pembinaan lanjutan, surat peringatan, atau pemanggilan orang tua. Prinsipnya adalah menyelesaikan konflik secara adil, mendidik, dan tetap menjaga ketertiban di lingkungan dayah.”

Selanjutnya peneliti melanjutkan dengan pertanyaan yang kedua kepada pimpinan dayah, adapun bunyi pertanyaannya: Bagaimana cara pimpinan dayah mengumpulkan informasi dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut?

Pimpinan Dayah menjawab: “Dalam mengumpulkan informasi, pimpinan dayah menerima laporan awal dari pengasuh kamar sebagai pihak yang paling dekat dengan santri. Jika konflik berkaitan dengan pelanggaran yang lebih serius, laporan dilanjutkan oleh bagian keamanan dayah. Selain itu, pimpinan dayah juga meminta keterangan dari koordinator, teungku, serta mendengarkan langsung penjelasan dari santri yang terlibat agar informasi yang diperoleh bersifat menyeluruh.”<sup>160</sup>

Kemudian peneliti melanjutkan dengan pertanyaan yang ketiga kepada pimpinan dayah, adapun bunyi pertanyaannya: Sejauh mana pimpinan dayah memberikan kesempatan kepada santri atau pihak lain untuk menyampaikan pendapatnya?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah memberikan kesempatan kepada santri yang terlibat untuk menyampaikan pendapat dan menjelaskan permasalahan yang terjadi. Kesempatan ini diberikan baik pada tahap awal penanganan oleh pengasuh kamar maupun pada saat pemanggilan oleh koordinator,

---

<sup>160</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

sehingga santri dapat menyampaikan pendapatnya secara terbuka dan bertanggung jawab.”<sup>161</sup>



Gambar 4.1 Proses Pembinaan oleh Pengasuh Kamar

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana proses musyawarah yang dilakukan pimpinan dayah bersama teungku dan pengurus sebelum mengambil keputusan?

Pimpinan Dayah menjawab: “Setelah informasi terkumpul dari pengasuh kamar, keamanan, dan koordinator, pimpinan dayah melakukan musyawarah bersama teungku dan pengurus. Musyawarah ini bertujuan untuk membahas permasalahan secara bersama-sama dan menentukan langkah penyelesaian yang sesuai dengan aturan dayah serta kondisi santri yang terlibat.”<sup>162</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apa pertimbangan pimpinan dayah dalam menentukan keputusan atau sanksi terhadap pihak yang terlibat konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pertimbangan utama pimpinan dayah adalah tingkat kesalahan, bentuk konflik yang terjadi, serta apakah konflik tersebut dilakukan berulang. Keputusan dan sanksi diberikan secara bertahap, mulai dari teguran, bimbingan, pemanggilan oleh koordinator, hingga pemberian surat

<sup>161</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>162</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

peringatan maksimal tiga kali. Semua sanksi bertujuan untuk mendidik, bukan semata-mata menghukum.”<sup>163</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana bentuk pembinaan yang dilakukan pimpinan dayah setelah konflik diselesaikan?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pembinaan dilakukan melalui bimbingan dan konseling, terutama untuk konflik yang masih tergolong kecil. Santri diberikan arahan dan nasihat agar memahami kesalahan yang dilakukan. Untuk konflik yang lebih berat, pembinaan juga dilakukan dengan melibatkan orang tua santri agar terdapat kerja sama antara pihak dayah dan keluarga.”<sup>164</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Upaya apa yang dilakukan pimpinan dayah agar konflik serupa tidak terulang kembali di lingkungan dayah?

Pimpinan dayah menjawab: “Upaya yang dilakukan pimpinan dayah adalah memperkuat peran pengasuh kamar dalam pengawasan santri, meningkatkan koordinasi antara keamanan, koordinator, teungku, dan pengurus, serta menegaskan kembali aturan dayah. Selain itu, pimpinan dayah juga menekankan pentingnya bimbingan dan pembinaan sebagai langkah pencegahan agar konflik tidak terulang kembali.”<sup>165</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan pertama kepada teungku, pertanyaannya adalah: Bagaimana keterlibatan teungku dalam proses penyelesaian konflik internal di dayah?

Teungku menjawab: “Teungku terlibat secara langsung dalam proses penyelesaian konflik internal di dayah, terutama pada tahap awal ketika konflik masih tergolong ringan. Teungku berperan memberikan pembinaan dan arahan kepada santri serta berkoordinasi dengan pengasuh kamar untuk mengetahui kronologi permasalahan. Selain itu, teungku juga menyampaikan laporan dan

---

<sup>163</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>164</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>165</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

pertimbangan kepada pengurus dan pimpinan dayah apabila konflik memerlukan penanganan lebih lanjut.”<sup>166</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua kepada teungku, pertanyaannya adalah: Apakah teungku diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam musyawarah penyelesaian konflik?

Teungku menjawab: “Ya, teungku diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam musyawarah penyelesaian konflik. Dalam musyawarah tersebut, teungku menyampaikan pandangan berdasarkan hasil pengamatan sehari-hari terhadap perilaku santri serta proses pembinaan yang telah dilakukan sebelumnya. Pendapat teungku menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam menentukan langkah penyelesaian konflik.”<sup>167</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga kepada teungku, pertanyaannya adalah: Bagaimana sikap pimpinan dayah dalam mendengarkan masukan dari teungku terkait konflik yang terjadi?

Teungku menjawab: “Pimpinan dayah menunjukkan sikap terbuka dan menghargai masukan yang disampaikan oleh teungku. Setiap pendapat didengarkan dengan baik dan ditanggapi secara bijaksana. Masukan dari teungku tidak diabaikan, melainkan dipertimbangkan bersama dengan masukan dari pengurus dan pihak lain sebelum pimpinan dayah mengambil keputusan.”<sup>168</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Menurut teungku, apakah keputusan yang diambil pimpinan dayah sudah bersifat adil? Jelaskan.

Teungku menjawab: “Menurut teungku, keputusan yang diambil pimpinan dayah sudah bersifat adil karena disesuaikan dengan tingkat kesalahan dan kondisi santri yang terlibat. Keputusan tersebut tidak bersifat langsung menghukum,

---

<sup>166</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>167</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>168</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

melainkan dilakukan secara bertahap, mulai dari teguran, pembinaan, hingga pemberian surat peringatan apabila pelanggaran dilakukan secara berulang.”<sup>169</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana bentuk pembinaan yang diberikan kepada santri setelah konflik diselesaikan?

Teungku menjawab: “Pembinaan yang diberikan kepada santri setelah konflik diselesaikan berupa bimbingan, nasihat, dan konseling. Untuk konflik yang masih tergolong kecil, pembinaan dilakukan oleh teungku bersama pengasuh kamar. Namun, apabila konflik tergolong berat, pembinaan dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan pimpinan dayah, pengurus, dan orang tua santri.”<sup>170</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah proses penyelesaian konflik yang diterapkan dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat?

Teungku menjawab: “Secara umum, proses penyelesaian konflik yang diterapkan di dayah dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Hal ini karena santri diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, memahami kesalahan yang dilakukan, serta mengetahui tahapan penyelesaian konflik yang dijalankan oleh pihak dayah.”<sup>171</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Menurut teungku, apakah langkah yang dilakukan pimpinan dayah efektif untuk mencegah konflik berulang?

Teungku menjawab: “Menurut teungku, langkah yang dilakukan pimpinan dayah cukup efektif untuk mencegah konflik berulang. Hal ini didukung oleh adanya pengawasan yang lebih intensif dari pengasuh kamar, koordinasi dengan bagian keamanan, serta pembinaan lanjutan yang diberikan kepada santri setelah konflik diselesaikan.”<sup>172</sup>

---

<sup>169</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>170</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>171</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>172</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan pertama kepada santri, pertanyaannya adalah: Apa yang biasanya dilakukan pimpinan dayah ketika terjadi konflik di lingkungan dayah?

Santri menjawab: “Menurut santri, ketika terjadi konflik di lingkungan dayah, pimpinan dayah tidak langsung turun tangan, tetapi mengikuti alur penyelesaian yang sudah ditetapkan. Konflik ringan biasanya terlebih dahulu ditangani oleh pengasuh kamar. Apabila konflik tidak dapat diselesaikan, maka dilanjutkan ke bagian keamanan dan koordinator. Jika konflik masih berlanjut atau tergolong serius, barulah pimpinan dayah mengambil peran untuk menyelesaikannya secara langsung melalui musyawarah.”<sup>173</sup>



Gambar 4.2 Proses Pembinaan oleh Teungku bagian Keamanan

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua kepada santri, pertanyaannya adalah: Apakah santri diberikan kesempatan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi?

Santri menjawab: “Santri menyatakan bahwa mereka diberikan kesempatan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi. Pimpinan dayah memberi ruang kepada santri yang terlibat konflik untuk menceritakan kejadian dari sudut pandang masing-masing, sehingga permasalahan dapat dipahami secara menyeluruh dan tidak diputuskan secara sepihak.”<sup>174</sup>

<sup>173</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>174</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga kepada santri, pertanyaannya adalah: Bagaimana sikap pimpinan dayah saat mendengarkan pendapat santri?

Santri menjawab: “Santri menilai bahwa pimpinan dayah bersikap tenang, sabar, dan terbuka ketika mendengarkan pendapat santri. Pimpinan dayah tidak langsung menyalahkan, tetapi mendengarkan dengan penuh perhatian dan mempertimbangkan setiap penjelasan sebelum mengambil keputusan.”<sup>175</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Menurut Anda, apakah keputusan yang diambil pimpinan dayah sudah adil? Mengapa?

Santri menjawab: “Menurut santri, keputusan yang diambil pimpinan dayah sudah bersifat adil karena disesuaikan dengan tingkat kesalahan dan aturan yang berlaku di dayah. Sanksi diberikan secara bertahap, mulai dari nasihat, pembinaan, surat peringatan, hingga pemanggilan orang tua apabila pelanggaran dilakukan berulang kali. Hal ini membuat santri merasa keputusan tersebut tidak memberatkan, tetapi mendidik.”<sup>176</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah setelah konflik diselesaikan, santri mendapatkan nasihat atau pembinaan?

Santri menjawab: “Setelah konflik diselesaikan, santri mendapatkan nasihat dan pembinaan dari pimpinan dayah, pengasuh, atau koordinator. Dalam konflik yang tergolong ringan, santri juga diberikan bimbingan konseling agar dapat memperbaiki sikap dan tidak mengulangi kesalahan yang sama.”<sup>177</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana perasaan santri terhadap cara pimpinan dayah menyelesaikan konflik?

Santri menjawab: “Santri merasa diperhatikan dan dihargai karena pimpinan dayah tidak hanya memberikan hukuman, tetapi juga membimbing dan menasihati.

---

<sup>175</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>176</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>177</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

Pendekatan yang dilakukan membuat santri lebih mudah menerima keputusan dan merasa bahwa pimpinan dayah bersikap adil.”<sup>178</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah cara penyelesaian konflik tersebut membuat santri lebih memahami aturan dan menghindari konflik di kemudian hari?

Santri menjawab: “Santri menyatakan bahwa cara penyelesaian konflik yang diterapkan pimpinan dayah membuat mereka lebih memahami aturan dayah. Proses musyawarah, pembinaan, serta sanksi yang bersifat mendidik mendorong santri untuk lebih berhati-hati dalam bersikap dan berusaha menghindari konflik di kemudian hari.”<sup>179</sup>



Gambar 4.3 Proses Pembinaan oleh Teungku bagian Koordinator

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin**

Untuk mengetahui Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin, maka peneliti mengajukan beberapa butir pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya kepada pimpinan dayah, teungku, dan juga santri. Adapun pertanyaan pertama yang peneliti ajukan kepada pimpinan dayah adalah: Faktor apa saja yang mendukung pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik internal di Dayah?

<sup>178</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>179</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang sangat mendukung keberhasilan penyelesaian konflik internal di dayah. Faktor utama adalah terjalannya komunikasi yang baik antara pimpinan, teungku, pengurus, dan santri. Komunikasi yang terbuka memudahkan pimpinan dalam memahami permasalahan yang terjadi secara menyeluruh. Selain itu, adanya sikap saling percaya antara pimpinan dan unsur dayah lainnya juga menjadi faktor penting. Aturan dayah yang jelas serta pembagian tugas yang terstruktur turut membantu pimpinan dalam mengambil keputusan yang adil dan tepat ketika terjadi konflik.”<sup>180</sup>

Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan kedua kepada pimpinan dayah, pertanyaannya adalah: Faktor apa saja yang menjadi penghambat pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik internal?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah menyampaikan bahwa faktor penghambat yang sering dihadapi adalah kurangnya keterbukaan sebagian santri dalam menyampaikan masalah yang sebenarnya terjadi. Kondisi ini menyebabkan pimpinan kesulitan memperoleh informasi yang lengkap. Selain itu, perbedaan latar belakang keluarga, budaya, dan karakter santri juga mempengaruhi cara mereka menyikapi konflik. Konflik yang sudah berlangsung lama atau berulang serta kondisi emosi santri yang belum stabil saat konflik terjadi juga menjadi kendala dalam proses penyelesaian konflik secara cepat dan efektif.”<sup>181</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga kepada pimpinan dayah, pertanyaannya adalah: Bagaimana peran komunikasi pimpinan dayah dalam menunjang efektivitas penyelesaian konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah menjelaskan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam penyelesaian konflik. Melalui komunikasi yang baik dan persuasif, pimpinan dapat menggali informasi secara mendalam serta menciptakan suasana yang kondusif saat proses penyelesaian konflik berlangsung. Komunikasi yang dilakukan tidak bersifat memerintah, melainkan

---

<sup>180</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>181</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

mengedepankan pendekatan kekeluargaan sehingga santri merasa dihargai dan lebih terbuka dalam menyampaikan permasalahan yang dialami.”<sup>182</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana sikap keterbukaan dan musyawarah membantu pimpinan dayah dalam mengambil keputusan terkait konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah menyampaikan bahwa sikap keterbukaan dan musyawarah sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan teungku dan pengurus dalam musyawarah, pimpinan dapat mempertimbangkan berbagai pendapat dan masukan sebelum menetapkan keputusan. Hal ini membuat keputusan yang diambil lebih objektif, adil, serta dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam konflik.”<sup>183</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana bentuk kerja sama antara pimpinan dayah dengan teungku, pengasuh kamar, keamanan, dan koordinator dalam menangani konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Kerja sama dilakukan secara bertahap sesuai struktur dayah. Pengasuh kamar biasanya menangani terlebih dahulu konflik yang terjadi. Jika belum selesai atau termasuk serius, maka dilaporkan kepada keamanan atau koordinator, lalu disampaikan kepada saya. Selanjutnya, saya bersama teungku dan pengurus melakukan klarifikasi dengan memanggil pihak yang terlibat. Kami bermusyawarah untuk menentukan solusi yang adil dan mendidik. Prinsipnya tetap demokratis namun tegas, agar konflik terselesaikan dan menjadi pembinaan bagi santri.”<sup>184</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana pimpinan dayah menerapkan ketegasan dan konsistensi aturan dalam penyelesaian konflik?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah menjelaskan bahwa ketegasan dan konsistensi aturan diterapkan dengan tetap memperhatikan aspek pembinaan. Sanksi diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan santri dan disertai dengan nasihat serta pembinaan. Dengan cara ini, santri tidak merasa

---

<sup>182</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>183</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>184</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

tertekan, tetapi memahami bahwa aturan dibuat untuk mendidik dan menjaga ketertiban di dayah.”<sup>185</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana peran pembinaan dan bimbingan setelah konflik dalam mencegah konflik berulang?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah menegaskan bahwa pembinaan setelah konflik merupakan langkah penting dalam mencegah terjadinya konflik berulang. Santri diberikan bimbingan, nasihat, dan arahan agar memahami kesalahan yang telah dilakukan serta dampak dari konflik tersebut. Pembinaan ini bertujuan untuk membentuk sikap disiplin, tanggung jawab, dan kesadaran santri dalam menaati aturan dayah.”<sup>186</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana pengaruh keterlibatan orang tua terhadap efektivitas penyelesaian konflik santri?

Pimpinan Dayah menjawab: “Pimpinan dayah menyampaikan bahwa keterlibatan orang tua sangat berpengaruh terhadap keberhasilan penyelesaian konflik, khususnya pada konflik yang terjadi secara berulang. Dengan melibatkan orang tua, pembinaan terhadap santri dapat dilakukan secara bersama antara pihak dayah dan keluarga, sehingga perubahan sikap santri dapat berlangsung secara lebih optimal.”<sup>187</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan pertama kepada teungku, pertanyaannya adalah: Menurut teungku, faktor apa saja yang mendukung efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik internal?

Teungku menjawab: “Teungku menyampaikan bahwa faktor pendukung utama adalah sikap pimpinan dayah yang terbuka dan demokratis dalam menyikapi setiap konflik. Pimpinan tidak langsung mengambil keputusan sepihak, melainkan mengutamakan musyawarah dengan teungku dan pengurus. Selain itu, adanya aturan dayah yang jelas serta koordinasi yang baik antara pimpinan, pengasuh kamar, keamanan, dan koordinator sangat membantu kelancaran penyelesaian konflik. Hal

---

<sup>185</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>186</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

<sup>187</sup>Hasil Wawancara dengan Pimpinan Dayah Darul Muta'allimin pada 03 Januari 2026.

ini membuat setiap pihak memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dalam menangani konflik santri.”<sup>188</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua kepada teungku, pertanyaannya adalah: Faktor apa yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan penyelesaian konflik di dayah?

Teungku menjawab: “Menurut teungku, faktor penghambat yang sering muncul adalah kondisi santri yang belum sepenuhnya terbuka saat menyampaikan permasalahan. Sebagian santri masih dipengaruhi oleh emosi ketika konflik terjadi sehingga sulit diajak bermusyawarah secara objektif. Selain itu, perbedaan karakter dan latar belakang santri juga menyebabkan respon yang berbeda-beda terhadap pembinaan dan sanksi yang diberikan oleh dayah.”<sup>189</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga kepada teungku, pertanyaannya adalah: Bagaimana komunikasi pimpinan dayah dengan teungku saat terjadi konflik?

Teungku menjawab: “Teungku menjelaskan bahwa komunikasi pimpinan dayah dengan teungku berjalan dengan baik dan bersifat dua arah. Pimpinan selalu menyampaikan informasi terkait konflik secara terbuka dan meminta pendapat teungku sebelum mengambil keputusan. Komunikasi yang terjalin secara rutin ini memudahkan teungku dalam memberikan masukan serta mendukung keputusan pimpinan dayah.”<sup>190</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah pimpinan dayah memberikan ruang kepada teungku untuk menyampaikan pendapat dalam musyawarah penyelesaian konflik?

Teungku menjawab: “Teungku menyatakan bahwa pimpinan dayah memberikan ruang yang cukup luas bagi teungku untuk menyampaikan pendapat dan saran. Dalam setiap musyawarah, teungku dilibatkan secara aktif sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil kesepakatan bersama. Hal ini mencerminkan gaya

---

<sup>188</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>189</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>190</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

kepemimpinan pimpinan dayah yang demokratis dan menghargai pendapat pihak lain.”<sup>191</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana kerja sama antara pimpinan dayah, teungku, dan pengurus dalam menyelesaikan konflik santri?

Teungku menjawab: “Menurut teungku, kerja sama antar unsur dayah berjalan secara bertahap dan terkoordinasi. Konflik ringan ditangani terlebih dahulu oleh pengasuh kamar, kemudian dilanjutkan ke keamanan atau koordinator apabila belum terselesaikan. Jika konflik masih berlanjut atau tergolong berat, barulah dilaporkan kepada pimpinan dayah. Sistem ini dinilai efektif karena mampu mengontrol konflik sejak dini.”<sup>192</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Menurut teungku, apakah pimpinan dayah tegas dan konsisten dalam menerapkan aturan dayah?

Teungku menjawab: “Teungku menilai bahwa pimpinan dayah bersikap tegas dan konsisten dalam menerapkan aturan, namun tetap mengedepankan aspek pembinaan. Ketegasan tersebut tidak bersifat menghukum semata, tetapi bertujuan mendidik santri agar lebih disiplin dan bertanggung jawab terhadap setiap perbuatannya.”<sup>193</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana pengaruh pembinaan setelah konflik terhadap perubahan sikap santri?

Teungku menjawab: “Teungku menyampaikan bahwa pembinaan setelah konflik memberikan pengaruh positif terhadap perubahan sikap santri. Santri menjadi lebih memahami kesalahan yang dilakukan dan berusaha untuk tidak mengulangnya. Pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan juga membantu membentuk karakter santri agar lebih sabar dan menghargai sesama.”<sup>194</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah keterlibatan orang tua membantu atau justru menghambat penyelesaian konflik?

Teungku menjawab: “Menurut teungku, keterlibatan orang tua justru sangat membantu penyelesaian konflik, terutama pada santri yang sering mengulangi

---

<sup>191</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>192</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>193</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>194</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

pelanggaran. Dengan adanya pemanggilan orang tua, pembinaan dapat dilakukan secara bersama antara pihak dayah dan keluarga sehingga santri lebih merasa diperhatikan dan diarahkan dengan baik.”<sup>195</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan pertama kepada santri, pertanyaannya adalah: Menurut Anda, apa yang membuat cara pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik dapat diterima oleh santri?

Santri menjawab: “Santri menyampaikan bahwa cara pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik dapat diterima karena dilakukan secara adil dan tidak memihak. Pimpinan memberikan kesempatan kepada santri untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi sebelum mengambil keputusan. Sikap ini membuat santri merasa dihargai dan tidak langsung disalahkan.”<sup>196</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kedua kepada santri, pertanyaannya adalah: Hal apa saja yang membantu pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik di dayah?

Santri menjawab: “Santri menilai bahwa kerja sama antara pimpinan dayah, teungku, dan pengurus sangat membantu dalam penyelesaian konflik. Selain itu, adanya aturan yang jelas serta pembinaan setelah konflik membuat santri memahami konsekuensi dari setiap pelanggaran yang dilakukan.”<sup>197</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan ketiga kepada santri, pertanyaannya adalah: Hal apa yang menurut Anda menjadi kendala dalam penyelesaian konflik?

Santri menjawab: “Menurut santri, kendala yang sering muncul adalah kondisi emosi santri yang belum stabil saat konflik terjadi. Selain itu, sebagian santri merasa takut atau malu untuk menyampaikan masalah secara terbuka, sehingga konflik terkadang membutuhkan waktu lebih lama untuk diselesaikan.”<sup>198</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Bagaimana cara pimpinan dayah berkomunikasi dengan santri saat terjadi konflik?

---

<sup>195</sup>Hasil Wawancara dengan Teungku Dayah Darul Muta'allimin pada 04 Januari 2026.

<sup>196</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>197</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>198</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

Santri menjawab: “Santri menjelaskan bahwa pimpinan dayah berkomunikasi dengan cara yang tenang dan tidak membentak. Pimpinan lebih banyak mendengarkan penjelasan santri serta memberikan nasihat dengan bahasa yang mudah dipahami, sehingga suasana penyelesaian konflik terasa lebih kondusif.”<sup>199</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah santri diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan menjelaskan permasalahan?

Santri menjawab: “Santri menyatakan bahwa mereka diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan menjelaskan permasalahan yang terjadi. Kesempatan ini membuat santri merasa dilibatkan dalam proses penyelesaian konflik dan lebih menerima keputusan yang diambil oleh pimpinan dayah.”<sup>200</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Menurut Anda, apakah pimpinan dayah tegas dan konsisten dalam menerapkan aturan?

Santri menjawab: “Santri menilai bahwa pimpinan dayah bersikap tegas dan konsisten dalam menerapkan aturan, terutama terhadap pelanggaran yang dilakukan secara berulang. Ketegasan tersebut disertai dengan pembinaan sehingga santri memahami bahwa aturan bertujuan untuk mendidik, bukan semata-mata menghukum.”<sup>201</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah pembinaan setelah konflik membantu santri untuk berubah dan tidak mengulangi kesalahan?

Santri menjawab: “Santri menyampaikan bahwa pembinaan yang diberikan setelah konflik sangat membantu mereka untuk berubah menjadi lebih baik. Melalui nasihat dan bimbingan, santri menjadi lebih sadar akan kesalahan dan berusaha menghindari konflik di kemudian hari.”<sup>202</sup>

Pertanyaan selanjutnya adalah: Apakah pemanggilan orang tua berpengaruh terhadap sikap santri setelah konflik? Jelaskan

Santri menjawab: “Santri mengakui bahwa pemanggilan orang tua memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap perubahan sikap mereka. Dengan

---

<sup>199</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>200</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>201</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

<sup>202</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

adanya keterlibatan orang tua, santri merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk menaati aturan dayah.<sup>203</sup>

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian di atas yang peneliti lakukan di Dayah Darul Muta'allimin, dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, maka peneliti ingin membahas sebagai berikut:

### **1. Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan pimpinan dayah, teungku, dan santri, diketahui bahwa gaya kepemimpinan pimpinan Dayah Darul Muta'allimin dalam penyelesaian konflik internal menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan kharismatik yang dipadukan dengan pendekatan musyawarah. Hal ini terlihat dari kuatnya kewibawaan, keteladanan, serta tingkat kepercayaan dan kepatuhan warga dayah terhadap pimpinan.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan dayah, diketahui bahwa dalam menghadapi konflik internal, pimpinan tidak langsung mengambil keputusan, tetapi terlebih dahulu mendengarkan penjelasan dari semua pihak yang terlibat. Setelah itu, pimpinan mempertimbangkan masukan dari teungku dan pengurus sebelum menetapkan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat proses musyawarah, keputusan akhir tetap berada pada sosok pimpinan yang memiliki kewibawaan dan dipercaya dalam menentukan kebijakan yang adil.

Dalam proses komunikasi, pimpinan dayah menyampaikan arahan dan penyelesaian konflik secara langsung dengan bahasa yang santun, terbuka, dan menenangkan. Cara komunikasi ini menunjukkan adanya kemampuan kharismatik dalam memengaruhi pengikut, karena santri dan teungku menerima penjelasan dengan rasa hormat dan kepercayaan, bukan karena paksaan.

---

<sup>203</sup>Hasil Wawancara dengan Santri Dayah Darul Muta'allimin pada 05 Januari 2026.

Keterlibatan teungku dalam penyelesaian konflik juga menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kemampuan membangun kerja sama, namun tetap menjadi figur sentral yang dihormati dalam pengambilan keputusan. Hal ini memperlihatkan bahwa meskipun terdapat unsur partisipatif, pengaruh utama tetap berasal dari kewibawaan pimpinan.

Selain itu, pimpinan dayah juga memandang perbedaan pendapat sebagai hal yang wajar, dan memberikan ruang bagi setiap pihak untuk menyampaikan pandangan. Sikap ini memperkuat hubungan emosional antara pimpinan dan warga dayah, karena pengikut merasa dihargai namun tetap berada dalam arahan pemimpin yang disegani. Dalam penyelesaian konflik, pimpinan juga berperan sebagai mediator yang tidak memihak, namun tetap memiliki pengaruh kuat dalam mengarahkan keputusan akhir. Ketika konflik mengganggu ketertiban atau melanggar aturan, pimpinan menunjukkan sikap tegas yang disertai kewibawaan, sehingga keputusan yang diambil dapat diterima tanpa penolakan berarti.

Musyawarah memang digunakan sebagai metode penyelesaian konflik, namun dalam praktiknya keputusan tetap sangat dipengaruhi oleh sosok pimpinan yang memiliki kharisma dan wibawa. Hal ini terlihat dari penerimaan santri dan teungku yang tinggi terhadap keputusan yang diambil. Setelah konflik diselesaikan, pimpinan juga melakukan evaluasi dengan memperhatikan hubungan antar pihak yang berkonflik serta memberikan arahan agar konflik tidak terulang kembali. Hal ini menunjukkan tanggung jawab pimpinan dalam menjaga stabilitas dan keharmonisan lingkungan dayah.

Hasil wawancara dengan teungku menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kewibawaan yang kuat, tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan, serta mampu membuat pihak yang terlibat menerima keputusan dengan rasa hormat. Teungku juga menyatakan bahwa pimpinan dihormati karena sikapnya yang adil, bijaksana, dan mampu menjadi penengah dalam konflik. Sementara itu, berdasarkan wawancara dengan santri, diketahui bahwa santri menerima keputusan pimpinan dengan rasa percaya dan hormat. Santri juga melihat bahwa pimpinan selalu bersikap tenang, tidak mudah marah, serta mampu menengahi konflik sehingga suasana kembali

harmonis. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh emosional dan keteladanan yang kuat dari pimpinan terhadap santri.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pimpinan Dayah Darul Muta'allimin dalam penyelesaian konflik internal adalah gaya kepemimpinan kharismatik, yang ditandai dengan kewibawaan, keteladanan, kemampuan mempengaruhi pengikut, serta penerimaan keputusan berdasarkan kepercayaan dan rasa hormat, meskipun dalam pelaksanaannya tetap menggunakan pendekatan musyawarah.

## **2. Proses Penyelesaian Konflik Internal yang Diterapkan oleh Pimpinan Dayah di Dayah Darul Muta'allimin**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan pimpinan dayah, teungku, dan santri, diketahui bahwa Proses penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar dilakukan secara bertahap dan sistematis. Konflik ringan ditangani terlebih dahulu oleh pengasuh kamar, kemudian dilanjutkan ke bagian keamanan atau koordinator apabila konflik belum terselesaikan. Untuk konflik yang bersifat berat atau berulang, pimpinan dayah akan terlibat langsung dalam proses penyelesaian konflik.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan dayah, diketahui bahwa langkah awal dalam menangani konflik adalah memastikan kebenaran informasi melalui laporan pengasuh kamar atau bagian keamanan. Setelah itu, pimpinan memanggil pihak yang terlibat untuk dimintai keterangan secara langsung agar memperoleh informasi yang objektif. Tahapan ini menunjukkan sikap kehati-hatian dan kebijaksanaan pimpinan dalam mengambil keputusan.

Selanjutnya, pimpinan memberikan kesempatan kepada setiap pihak untuk menyampaikan pendapatnya. Hal ini menunjukkan adanya keterbukaan komunikasi, namun dalam praktiknya tetap berada dalam kontrol kewibawaan pimpinan sebagai pengambil keputusan utama. Dalam hal ini, unsur kharismatik terlihat dari bagaimana setiap pihak tetap menerima arahan dan proses yang ditetapkan pimpinan dengan rasa hormat.

Dalam proses pengambilan keputusan, pimpinan dayah melakukan musyawarah bersama teungku dan pengurus setelah seluruh informasi terkumpul. Musyawarah ini digunakan untuk merumuskan solusi yang adil dan sesuai dengan aturan dayah. Meskipun demikian, keputusan akhir tetap berada pada pimpinan yang memiliki otoritas dan dihormati oleh seluruh unsur di dayah.

Pertimbangan utama dalam menentukan keputusan atau sanksi adalah tingkat kesalahan, bentuk pelanggaran, serta apakah konflik terjadi secara berulang. Sanksi diberikan secara bertahap, mulai dari teguran, pembinaan, hingga surat peringatan. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik tidak hanya bersifat represif, tetapi juga edukatif.

Selain itu, pembinaan setelah konflik menjadi bagian penting dalam proses penyelesaian. Pimpinan dayah bersama teungku dan pengurus memberikan bimbingan dan konseling kepada santri agar memahami kesalahan yang dilakukan. Untuk kasus tertentu, orang tua juga dilibatkan sebagai bentuk kerja sama antara lembaga dan keluarga. Upaya pencegahan konflik dilakukan melalui penguatan peran pengasuh kamar, peningkatan koordinasi antar unsur dayah, serta penegasan kembali aturan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga berupaya mencegah konflik agar tidak terulang kembali.

Hasil wawancara dengan teungku menunjukkan bahwa mereka terlibat langsung dalam proses penyelesaian konflik, terutama pada tahap awal. Teungku berperan sebagai pembina sekaligus penghubung antara santri dan pimpinan. Dalam musyawarah, teungku juga diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat berdasarkan pengamatan sehari-hari terhadap santri. Teungku juga menyatakan bahwa pimpinan dayah bersikap terbuka, menghargai masukan, dan mempertimbangkan pendapat sebelum mengambil keputusan. Keputusan yang diambil dinilai adil karena dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan tingkat kesalahan. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan tidak bersifat otoriter, tetapi tetap memiliki legitimasi kuat dari pimpinan.

Sementara itu, hasil wawancara dengan santri menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan secara bertahap sesuai alur yang berlaku di dayah. Santri diberikan kesempatan untuk menjelaskan permasalahan dan didengarkan secara terbuka oleh pimpinan. Sikap pimpinan yang tenang, sabar, dan tidak langsung menyalahkan membuat santri merasa dihargai. Santri juga menilai bahwa keputusan yang diambil pimpinan bersifat adil dan mendidik karena disesuaikan dengan tingkat kesalahan serta dilakukan secara bertahap. Setelah konflik diselesaikan, santri tetap mendapatkan pembinaan berupa nasihat dan bimbingan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin menunjukkan adanya pola kepemimpinan kharismatik, yang ditandai dengan kewibawaan pimpinan dalam mengarahkan keputusan, penerimaan pengikut berdasarkan kepercayaan, serta keteladanan dalam menjaga keadilan, ketertiban, dan keharmonisan lingkungan dayah. Meskipun menggunakan mekanisme musyawarah, pengaruh utama dalam proses penyelesaian konflik tetap berada pada sosok pimpinan yang disegani dan dihormati oleh seluruh warga dayah.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah di Dayah Darul Muta'allimin**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan pimpinan dayah, teungku, dan santri, diketahui bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dalam penyelesaian konflik internal dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung utama efektivitas kepemimpinan adalah komunikasi yang baik dan terbuka antara pimpinan, teungku, pengurus, dan santri. Komunikasi yang bersifat persuasif dan kekeluargaan membuat informasi konflik dapat dipahami secara menyeluruh dan menciptakan suasana yang kondusif. Hal ini memperkuat peran kharisma pimpinan dalam membangun kepercayaan dan keterbukaan dari seluruh unsur dayah.

Selain itu, sikap saling percaya dan kerja sama antar unsur dayah juga menjadi faktor penting. Sistem kerja yang terstruktur, mulai dari pengasuh kamar, keamanan, koordinator, hingga pimpinan, menunjukkan adanya koordinasi yang baik dalam penanganan konflik. Meskipun terdapat pembagian tugas, keputusan akhir tetap berada pada pimpinan yang dihormati dan disegani, sehingga mencerminkan pengaruh kharismatik dalam struktur organisasi dayah.

Faktor lain yang mendukung adalah aturan dayah yang jelas serta penerapan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Musyawarah dilakukan bersama teungku dan pengurus, namun keputusan yang dihasilkan tetap diterima oleh seluruh pihak karena adanya kepercayaan terhadap kebijaksanaan pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga bertumpu pada wibawa pribadi pimpinan.

Sementara itu, faktor penghambat yang ditemukan adalah kurangnya keterbukaan sebagian santri dalam menyampaikan masalah serta kondisi emosi yang belum stabil saat konflik terjadi. Hal ini menyebabkan proses klarifikasi membutuhkan waktu lebih lama. Selain itu, perbedaan karakter, latar belakang keluarga, dan budaya santri juga mempengaruhi cara mereka menyikapi konflik dan pembinaan.

Meskipun demikian, pimpinan dayah tetap mampu mengatasi hambatan tersebut melalui pendekatan komunikasi yang tenang, sabar, dan tidak memerintah secara keras, melainkan menggunakan pendekatan kekeluargaan. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan kharismatik dalam menciptakan pengaruh emosional terhadap santri sehingga mereka lebih terbuka dan menerima arahan.

Peran komunikasi dalam kepemimpinan juga sangat menentukan efektivitas penyelesaian konflik. Komunikasi yang bersifat dua arah antara pimpinan dan teungku memungkinkan adanya pertukaran informasi dan masukan sebelum pengambilan keputusan. Teungku juga diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dalam musyawarah, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih objektif namun tetap berada dalam pengaruh pimpinan yang dihormati.

Dalam aspek ketegasan, pimpinan dayah tetap konsisten dalam menerapkan aturan, namun tidak bersifat represif. Sanksi diberikan secara bertahap dan disertai pembinaan, sehingga lebih bersifat mendidik. Ketegasan ini memperkuat kewibawaan pimpinan sebagai figur kharismatik yang dihormati, bukan ditakuti. Selain itu, pembinaan setelah konflik serta keterlibatan orang tua menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas penyelesaian konflik. Pembinaan dilakukan melalui nasihat, bimbingan, dan konseling untuk membentuk karakter santri agar lebih disiplin. Keterlibatan orang tua juga memperkuat proses perubahan sikap santri karena adanya kerja sama antara pihak dayah dan keluarga.

Hasil wawancara dengan teungku menunjukkan bahwa faktor pendukung utama adalah sikap pimpinan yang terbuka, serta adanya koordinasi yang baik antar unsur dayah. Teungku juga menilai bahwa pimpinan bersikap tegas namun tetap mengutamakan pembinaan, sehingga menciptakan keseimbangan antara ketegasan dan pendidikan. Sementara itu, santri menilai bahwa efektivitas penyelesaian konflik didukung oleh sikap adil pimpinan, kesempatan untuk menyampaikan pendapat, serta komunikasi yang tenang dan tidak menghakimi. Hal ini membuat santri merasa dihargai dan lebih mudah menerima keputusan yang diberikan.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan Dayah Darul Muta'allimin dalam penyelesaian konflik internal dipengaruhi oleh komunikasi yang baik, kerja sama antar unsur dayah, aturan yang jelas, pembinaan berkelanjutan, serta kewibawaan pimpinan. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan merupakan gaya kepemimpinan kharismatik, di mana pengaruh utama berasal dari kepercayaan, keteladanan, dan kewibawaan pimpinan dalam mengarahkan penyelesaian konflik di lingkungan dayah.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan pimpinan Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar dalam menyelesaikan konflik internal menunjukkan kecenderungan pada gaya kepemimpinan kharismatik. Hal ini terlihat dari adanya kepercayaan yang tinggi dari teungku dan santri terhadap pimpinan, kepatuhan dalam mengikuti keputusan yang diambil, serta penerimaan terhadap setiap kebijakan tanpa banyak penolakan. Selain itu, pimpinan memiliki pengaruh dan kewibawaan yang kuat dalam mengarahkan proses penyelesaian konflik, sehingga setiap keputusan yang ditetapkan dapat diterima dan dijalankan oleh seluruh pihak yang terlibat.

Proses penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar dilakukan secara bertahap dan sistematis. Konflik ringan ditangani terlebih dahulu oleh pengasuh kamar, kemudian dilanjutkan ke bagian keamanan atau koordinator apabila konflik belum terselesaikan. Untuk konflik yang bersifat berat atau berulang, pimpinan dayah akan terlibat langsung dalam proses penyelesaian konflik. Tahap awal penyelesaian konflik dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari pihak-pihak yang terlibat. Pimpinan dayah memberikan kesempatan kepada santri untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi agar informasi yang diperoleh bersifat objektif. Setelah informasi terkumpul, pimpinan dayah melakukan musyawarah bersama teungku dan pengurus untuk membahas konflik tersebut. Keputusan yang diambil pimpinan dayah umumnya disertai dengan pembinaan dan bimbingan kepada santri yang terlibat konflik. Dalam kasus tertentu, pimpinan dayah juga melibatkan orang tua santri sebagai bagian dari proses penyelesaian konflik.

Efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam penyelesaian konflik internal dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor

pendukung dalam penyelesaian konflik internal di Dayah Darul Muta'allimin meliputi komunikasi yang baik, kerja sama antar unsur dayah, aturan yang jelas, pembinaan berkelanjutan, serta kewibawaan pimpinan Sementara itu, faktor penghambat antara lain adanya kurangnya keterbukaan sebagian santri dalam menyampaikan masalah serta kondisi emosi yang belum stabil saat konflik terjadi. Namun demikian, hambatan tersebut dapat diatasi melalui peran pimpinan yang memiliki pengaruh dan kewibawaan, sehingga mampu mengendalikan situasi dan mengarahkan konflik menuju penyelesaian.

### **B. Saran**

Adapun saran berdasarkan hasil penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan Dayah, diharapkan tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang telah diterapkan, khususnya pendekatan kharismatik yang disertai musyawarah, keteladanan, dan komunikasi yang baik. Selain itu, pimpinan diharapkan terus meningkatkan pendekatan persuasif kepada santri agar lebih terbuka dalam menyampaikan permasalahan sehingga konflik dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
2. Bagi Teungku dan Pengurus Dayah, diharapkan dapat terus meningkatkan koordinasi dan kerja sama dengan pimpinan dayah dalam proses penyelesaian konflik. Teungku dan pengurus juga diharapkan lebih aktif dalam melakukan pengawasan serta pembinaan awal kepada santri untuk mencegah terjadinya konflik yang lebih besar.
3. Bagi Santri, diharapkan santri lebih terbuka dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi serta mampu mengendalikan emosi ketika terjadi konflik. Santri juga diharapkan dapat mematuhi aturan dayah dan menerima proses penyelesaian konflik dengan sikap yang dewasa serta menjadikannya sebagai pembelajaran.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya, diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam penyelesaian konflik di lembaga pendidikan Islam. Peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan penelitian dengan variabel atau pendekatan yang lebih luas agar hasil kajian semakin mendalam.



## DAFTAR PUSTAKA

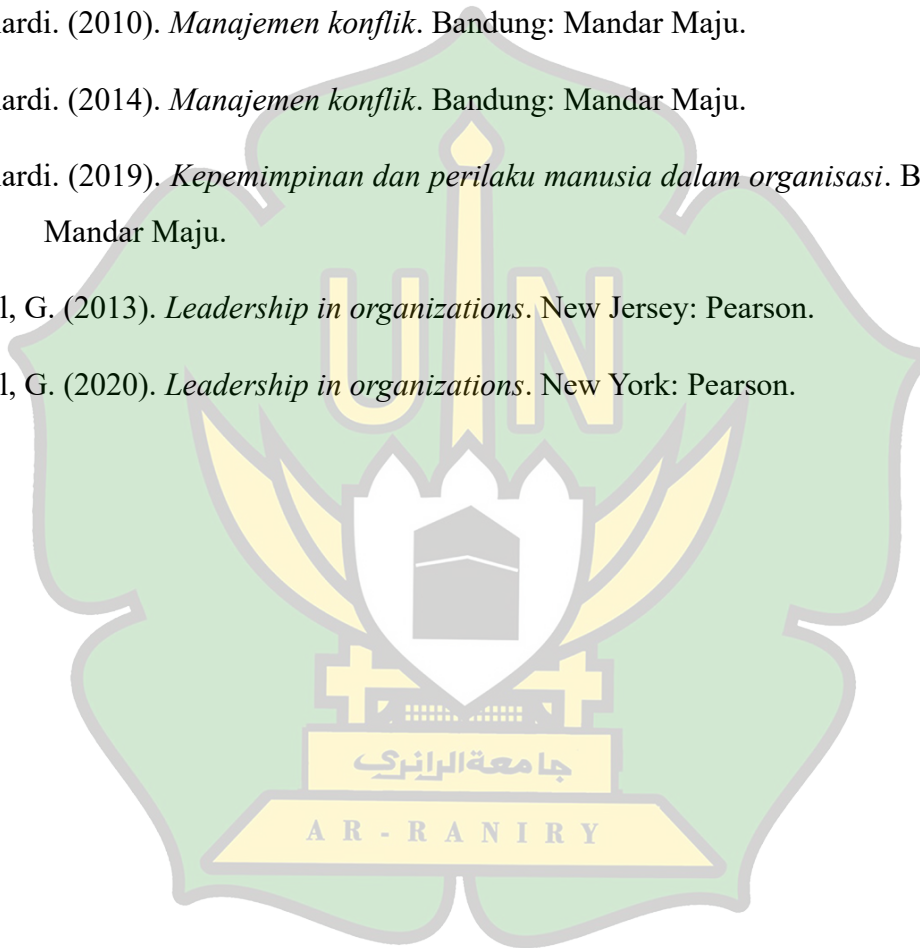
- Alaslan, A., dkk. (2023). *Kepemimpinan*. Padang: Gita Lentera.
- Amin, H., Lubis, B. S. F., & Rahmawati, T. (2026). Analisis dinamika kepemimpinan dalam menghadapi konflik internal di SMA Negeri 1 Silangkitang. *Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 4(4), 1190–1195.
- Arifin, S. (2020). *Kepemimpinan pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (2019). *Handbook of leadership: Teori dan aplikasi manajerial*. Jakarta: Erlangga.
- Burhanuddin. (2019). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Cahyadi, N. (2020). *Konsep dasar kepemimpinan manajemen SDM*. Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
- Daft, R. L. (2021). *The leadership experience*. Boston: Cengage Learning.
- Danim, S. (2021). *Kepemimpinan pendidikan: Tantangan, respons, dan solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Departemen Agama RI. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Jakarta: Syamil Cipta Media.
- Hamalik, O. (2015). *Manajemen pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen: Teori dan aplikasi*. Yogyakarta: BPFEE.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFEE.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Haro, A., dkk. (2024). *Buku ajar kepemimpinan*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia.
- Herman, S. (2021). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Kepemimpinan pastoral*. Malang: Ahlimedia Press.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Pengantar kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Indri, I., & Haryanto, S. (2025). Gaya kepemimpinan ideal dalam mengelola konflik di lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 20(1), 207-214.
- Ismail, R. (2017). *Dayah dan dinamika pendidikan Islam di Aceh*. Banda Aceh: Ar-Raniry Press.
- Iswadi. (2025). *Teori organisasi*. Banjarnegara: Qriset Indonesia.
- Janah, H. F., et al. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik di lingkungan pendidikan. *Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, 5(2), 451-457.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartono, K. (2015). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartono, K. (2019). *Kepemimpinan: Teori dan praktik kontemporer*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartono, K. (2020). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Lewin, K., dkk. (2019). *Teori dan aplikasi kepemimpinan demokratis*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nata, A. (2016). *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Nata, A. (2016). *Manajemen pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana
- Nasution, S. (2016). *Metode research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. (2019). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2015). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Nimran, U. (2020). *Perilaku organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Novra, E., dkk. (2024). *Model dan gaya kepemimpinan*. Sumatera Barat: Gita Lentera.
- Pertiwi, G. R., Maisah, M., & Hakim, N. L. (2023). Gaya kepemimpinan dalam mengatasi konflik di lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 102–116
- Purwanto, N. (2021). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2020). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samani, M., & Hariyanto. (2011). *Konsep dan model pendidikan karakter*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Shaleh, A. R. (2016). *Konflik dalam organisasi: Teori dan praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Shihab, M. Q. (2017). *Wawasan Al-Qur'an*. Bandung: Mizan.
- Siagian, S. P. (2015). *Teori dan praktik kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofia, N. N. (2021). Manajemen konflik di pesantren melalui kultur pesantren dan gaya kepemimpinan kyai. *Jurnal Studi Islam dan Kemuhammadiyah*, 1(1), 1–16.
- Sugiyono. (2017). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sundari, A., dkk. (2021). *Kepemimpinan*. Jawa Timur: Academia Publication.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syahril. (2019). Teori-teori kepemimpinan. *Jurnal Sosial dan Keagamaan*, 4(2), 205-210.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (2019). *Polarisasi gaya kepemimpinan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Terry, G. R. (2021). *Prinsip-prinsip manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, G. R. (2019). *Prinsip-prinsip manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Thoha, M. (2012). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Thoha, M. (2020). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan implikasinya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Umar, H. (2023). *Business: An introduction*. Jakarta: Gramedia.
- Wahjosumidjo. (2019). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Winardi. (2010). *Manajemen konflik*. Bandung: Mandar Maju.
- Winardi. (2014). *Manajemen konflik*. Bandung: Mandar Maju.
- Winardi. (2019). *Kepemimpinan dan perilaku manusia dalam organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. New York: Pearson.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### BIODATA DIRI

Nama : Deli Amelia  
 NIM : 220206053  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Tempat/Tgl Lahir : Aceh Besar/02 April 2005  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Alamat Rumah : Gampong Bughu, Kecamatan Kuta Malaka  
 Telp/Hp : 082182913142  
 Email : [deliamelia189@gmail.com](mailto:deliamelia189@gmail.com)

### RIWAYAT PENDIDIKAN


MIN 28 Aceh Besar 2010 s/d 2016  
 MTsN 4 Aceh Besar 2016 s/d 2019  
 MAN 1 Aceh Besar 2019 s/d 2022

### DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Muzakkir  
 Pekerjaan Ayah : Petani  
 Nama Ibu : Isnani  
 Pekerjaan Ibu : Ibu Rumah Tangga  
 Alamat : Gampong Bughu, Kecamatan Kuta Malaka

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1



**KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
NOMOR: 1030 TAHUN 2025

**TENTANG:**  
**PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA**  
**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**DEKAN FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

Menimbang : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi;

b. bahwa yang namanya tersebut dalam Surat Keputusan ini dianggap cakap dan mampu untuk diangkat dalam jabatan sebagai pembimbing skripsi mahasiswa;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;

3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;

4. Peraturan Presiden Nomor 74 Tahun 2012, tentang perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;

5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;

6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;

7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 44 Tahun 2022, tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

8. Peraturan Menteri Agama Nomor 14 Tahun 2022, tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;

10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/Kmk/05/2011, tentang penetapan UIN Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;

11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan : Keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh tentang Pembimbing Skripsi Mahasiswa.

KESATU : Menunjukkan Saudara **Muhammad Faisal, S. Ag., M. Ag** Untuk membimbing Skripsi

Nama : Delfi Amelia

NIM : 220206053

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar


KEDUA : Kepada pembimbing yang tercantum namanya di atas diberikan honorarium sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

KETIGA : Pembiayaan akibat keputusan ini dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor SP DIPA.025.04.2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024;

KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sampai 21 Januari 2026;




KELIMA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini.

Ditetapkan di : Banda Aceh  
Pada tanggal : 21 Juli 2025  
Dekan,

  
Saiful Muluki

Tembusan:

1. Sekjen Kementerian Agama RI di Jakarta;
2. Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI di Jakarta;
3. Direktur Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Kementerian Agama RI di Jakarta;
4. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), di Banda Aceh;
5. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh di Banda Aceh;
6. Kepala Bagian Keuangan dan Akuntansi UIN Ar-Raniry Banda Aceh di Banda Aceh;
7. Yang bersangkutan;
8. Arsip.

ICS | Pundat dengan Caritacama

Gambar 1. Surat Keputusan Dosen Pembimbing

## Lampiran 2



Gambar 2. Surat Penelitian

## Lampiran 3

**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

Nomor : 024/DDM/AB/1/2026

Pimpinan Yayasan Dayah Darul Muta'allimin Gampong Meulayo Kecamatan Blang Bintang Kabupaten Aceh Besar menerangkan bahwa :

Nama : DELI AMELIA  
 NIM : 220206053  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Jenjang : S-1

Sesuai dengan Surat Kementerian Agama Universitas Islam Negeri Ar-Raniry tanggal 29 Desember 2025 Nomor B-9305/Un.08/FTK.1/TL.00/12/2025 Perihal Izin Penelitian Ilmiah Mahasiswa. Dengan ini yang bersangkutan telah melakukan Penelitian dan Pengumpulan data dalam rangka penyelesaian tugas akhir kuliah (Skripsi) yang dilakukan pada tanggal 03 Januari 2026 sampai dengan 10 Januari 2026 dengan judul:

**"GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN KONFLIK INTERNAL DI DAYAH DARUL MUTA'ALLIMIN BLANG BINTANG ACEH BESAR"**

Demikian surat keterangan ini kami buat sebagaimana mestinya agar dapat dipergunakan seperlunya.

Meulayo, 17 Januari 2026

Mengetahui  
Pimpinan Dayah

Abu. H. Syamwil Puteh

جامعة الرانيري

AR - RANIRY

Gambar 3. Surat Keterangan Selesai Penelitian

**INSTRUMEN WAWANCARA GAYA KEPEMIMPINAN DALAM  
PENYELESAIAN KONFLIK INTERNAL DI DAYAH DARUL  
MUTA'ALLIMIN BLANG BINTANG ACEH BESAR**

Tabel 1 Instrumen Wawancara Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar

No	Rumusan Masalah	Indikator	Subjek Penelitian	Pertanyaan
1	Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam menyelesaikan konflik internal di dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar?	a. Pola pengambilan keputusan pimpinan b. Pola komunikasi pimpinan dalam konflik c. Keterlibatan bawahan dalam penyelesaian konflik d. Sikap pimpinan terhadap perbedaan pendapat e. Peran pimpinan sebagai mediator f. Ketegasan pimpinan dalam mengambil keputusan konflik g. Pendekatan musyawarah dan kekeluargaan h. Evaluasi dan tindak lanjut pasca konflik	Pimpinan Dayah	1. Bagaimana cara Pimpinan Dayah mengambil keputusan ketika terjadi konflik internal di dayah? 2. Bagaimana cara Pimpinan Dayah berkomunikasi dengan pihak yang berkonflik? 3. Apakah teungku dilibatkan dalam penyelesaian konflik? 4. Bagaimana sikap Pimpinan Dayah terhadap perbedaan pendapat yang muncul dalam konflik? 5. Bagaimana peran Pimpinan Dayah sebagai mediator dalam konflik tersebut? 6. Dalam kondisi apa Pimpinan Dayah bersikap tegas dalam menyelesaikan konflik? 7. Sejauh mana musyawarah digunakan dalam penyelesaian konflik internal? 8. Apakah dilakukan evaluasi setelah konflik diselesaikan? Bagaimana bentuknya?
			Teungku	1. Bagaimana cara pimpinan mengambil keputusan saat konflik terjadi?

			<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Bagaimana komunikasi pimpinan kepada guru dalam menyelesaikan konflik?</li> <li>3. Apakah teungku dilibatkan dalam proses penyelesaian konflik?</li> <li>4. Bagaimana sikap pimpinan terhadap perbedaan pendapat menurut teungku?</li> <li>5. Bagaimana peran pimpinan sebagai mediator menurut teungku?</li> <li>6. Apakah pimpinan bersikap tegas dalam menyelesaikan konflik?</li> <li>7. Apakah penyelesaian konflik dilakukan melalui musyawarah?</li> <li>8. Apakah pimpinan melakukan evaluasi setelah konflik diselesaikan?</li> </ol>
		Santri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana pimpinan mengambil keputusan saat terjadi konflik di dayah?</li> <li>2. Bagaimana cara pimpinan menyampaikan keputusan kepada santri?</li> <li>3. Apakah santri mengetahui keterlibatan teungku dalam penyelesaian konflik?</li> <li>4. Bagaimana sikap pimpinan saat terjadi perbedaan pendapat menurut santri?</li> <li>5. Apakah santri melihat pimpinan berperan sebagai penengah konflik?</li> <li>6. Apakah pimpinan bersikap tegas dalam menyelesaikan konflik?</li> <li>7. Apakah penyelesaian konflik dilakukan melalui musyawarah?</li> </ol>

				8. Apakah konflik dievaluasi setelah diselesaikan?
2	Bagaimana Proses Penyelesaian Konflik Internal yang diterapkan oleh Pimpinan Dayah di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identifikasi dan pengumpulan informasi konflik</li> <li>Keterbukaan dalam menerima pendapat pihak yang berkonflik</li> <li>Musyawaharah dalam pengambilan keputusan</li> <li>Keterlibatan teungku dan pengurus dayah</li> <li>Pemberian keputusan atau sanksi yang adil</li> <li>Pembinaan dan penyadaran setelah konflik diselesaikan</li> <li>Upaya pencegahan konflik berulang</li> </ol>	Pimpinan Dayah	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bagaimana langkah awal yang Pimpinan Dayah lakukan ketika mengetahui adanya konflik internal di dayah?</li> <li>Bagaimana cara Pimpinan Dayah mengumpulkan informasi dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik?</li> <li>Sejauh mana Pimpinan Dayah memberikan kesempatan kepada santri atau pihak lain untuk menyampaikan pendapatnya?</li> <li>Bagaimana proses musyawarah yang dilakukan Pimpinan Dayah bersama teungku dan pengurus sebelum mengambil keputusan?</li> <li>Apa pertimbangan Pimpinan Dayah dalam menentukan keputusan atau sanksi terhadap pihak yang terlibat konflik?</li> <li>Bagaimana bentuk pembinaan yang Pimpinan Dayah lakukan setelah konflik diselesaikan?</li> <li>Upaya apa yang dilakukan Pimpinan Dayah agar konflik serupa tidak terulang kembali di lingkungan dayah?</li> </ol>
			Teungku	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bagaimana keterlibatan teungku dalam proses penyelesaian konflik internal di dayah?</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Apakah teungku diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam musyawarah penyelesaian konflik?</li> <li>3. Bagaimana sikap pimpinan dayah dalam mendengarkan masukan dari teungku terkait konflik yang terjadi?</li> <li>4. Menurut teungku, apakah keputusan yang diambil pimpinan dayah sudah bersifat adil? Jelaskan.</li> <li>5. Bagaimana bentuk pembinaan yang diberikan kepada santri setelah konflik diselesaikan?</li> <li>6. Apakah proses penyelesaian konflik yang diterapkan dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat?</li> <li>7. Menurut teungku, apakah langkah yang dilakukan pimpinan dayah efektif untuk mencegah konflik berulang?</li> </ol>
		Santri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa yang biasanya dilakukan pimpinan dayah ketika terjadi konflik di lingkungan dayah?</li> <li>2. Apakah santri diberikan kesempatan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi?</li> <li>3. Bagaimana sikap pimpinan dayah saat mendengarkan pendapat santri?</li> <li>4. Menurut Anda, apakah keputusan yang diambil pimpinan dayah sudah adil? Mengapa?</li> </ol>

				<p>5. Apakah setelah konflik diselesaikan, santri mendapatkan nasihat atau pembinaan?</p> <p>6. Bagaimana perasaan santri terhadap cara pimpinan dayah menyelesaikan konflik?</p> <p>7. Apakah cara tersebut membuat santri lebih memahami aturan dan menghindari konflik di kemudian hari?</p>
3	<p>Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pimpinan Dayah dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi pimpinan dayah</li> <li>2. Keterbukaan dan sikap demokratis pimpinan</li> <li>3. Kerja sama pimpinan dengan teungku dan pengurus</li> <li>4. Ketegasan dan konsistensi dalam penerapan aturan</li> <li>5. Sistem pembinaan dan bimbingan santri</li> <li>6. Dukungan struktur dayah (pengasuh kamar, keamanan, koordinator)</li> <li>7. Keterlibatan orang tua</li> <li>8. Pemahaman dan sikap santri terhadap aturan dayah</li> </ol>	<p>Pimpinan Dayah</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor apa saja yang mendukung pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik internal di dayah?</li> <li>2. Faktor apa yang menjadi penghambat pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik internal?</li> <li>3. Bagaimana peran komunikasi pimpinan dayah dalam menunjang keberhasilan penyelesaian konflik?</li> <li>4. Bagaimana sikap keterbukaan dan musyawarah membantu pimpinan dayah dalam mengambil keputusan terkait konflik?</li> <li>5. Bagaimana bentuk kerja sama antara pimpinan dayah dengan teungku, pengasuh kamar, keamanan, dan koordinator dalam menangani konflik?</li> <li>6. Bagaimana pimpinan dayah menerapkan ketegasan dan konsistensi aturan dalam penyelesaian konflik?</li> <li>7. Bagaimana peran pembinaan dan bimbingan setelah konflik dalam mencegah konflik berulang?</li> </ol>

				8. Bagaimana pengaruh keterlibatan orang tua efektivitas penyelesaian konflik santri?
			Teungku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut teungku, faktor apa saja yang mendukung efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik internal?</li> <li>2. Faktor apa yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan penyelesaian konflik di dayah?</li> <li>3. Bagaimana komunikasi pimpinan dayah dengan teungku saat terjadi konflik?</li> <li>4. Apakah pimpinan dayah memberikan ruang kepada teungku untuk menyampaikan pendapat dalam musyawarah?</li> <li>5. Bagaimana kerja sama antara pimpinan dayah, teungku, dan pengurus dalam menyelesaikan konflik santri?</li> <li>6. Menurut teungku, apakah pimpinan dayah konsisten dan tegas dalam menerapkan aturan dayah?</li> <li>7. Bagaimana pengaruh pembinaan setelah konflik terhadap perubahan sikap santri?</li> <li>8. Apakah langkah yang dilakukan pimpinan dayah efektif untuk mencegah konflik berulang?</li> </ol>
			Santri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut Anda, apa yang membuat cara pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik dapat diterima oleh santri?</li> </ol>

				<p>2. Hal apa saja yang membantu pimpinan dayah dalam menyelesaikan konflik di dayah?</p> <p>3. Hal apa yang menurut Anda menjadi kendala dalam penyelesaian konflik?</p> <p>4. Bagaimana cara pimpinan dayah berkomunikasi dengan santri saat terjadi konflik?</p> <p>5. Apakah santri diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan menjelaskan permasalahan?</p> <p>6. Menurut Anda, apakah pimpinan dayah sudah tegas dan konsisten dalam menerapkan aturan?</p> <p>7. Apakah pembinaan setelah konflik membantu santri untuk berubah dan tidak mengulangi kesalahan?</p> <p>8. Apakah pemanggilan orang tua berpengaruh terhadap sikap santri setelah konflik? Jelaskan</p>
--	--	--	--	---

AR - RANIRY

Tabel 1 Instrumen Wawancara

**INSTRUMEN OBSERVASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM  
PENYELESAIAN KONFLIK INTERNAL DI DAYAH DARUL  
MUTA'ALLIMIN BLANG BINTANG ACEH BESAR**

Tabel 2 Instrumen Observasi Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar

No	Aspek yang di Observasi	Ada	Tidak Ada	Baik	Kurang Baik
1	Pimpinan melibatkan pihak yang berkonflik dalam musyawarah	✓			
2	Pimpinan mendengarkan kedua belah pihak secara adil	✓			
3	Pimpinan memberikan kesempatan menyampaikan pendapat	✓			
4	Pimpinan menunjukkan sikap tegas saat diperlukan	✓			
5	Pimpinan bersikap netral dan tidak memihak	✓			
6	Konflik diidentifikasi sebelum keputusan diambil	✓			
7	Dilakukan dialog atau mediasi antara pihak yang berkonflik	✓			

8	Pemberian nasihat dan pembinaan sebelum diberikan sanksi	✓			
9	Keputusan disampaikan secara jelas dan dapat diterima	✓			
10	Konflik selesai tanpa ketegangan lanjutan	✓			
11	Teungku terlibat dalam membantu penyelesaian konflik	✓			
12	Koordinasi antara pimpinan dan teungku berjalan baik	✓			
13	Nilai ukhuwah Islamiyah terlihat dalam penyelesaian konflik	✓			
14	Suasana kekeluargaan tampak dalam proses penyelesaian konflik	✓			
15	Lingkungan kembali kondusif setelah konflik diselesaikan	✓			

Tabel 2 Instrumen Observasi

**INSTRUMEN DOKUMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM  
PENYELESAIAN KONFLIK INTERNAL DI DAYAH DARUL  
MUTA'ALLIMIN BLANG BINTANG ACEH BESAR**

Tabel 3 Instrumen Dokumentasi Gaya Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Internal di Dayah Darul Muta'allimin Blang Bintang Aceh Besar

No	Aspek yang di Dokumentasi	Keterangan			
		Ada	Tidak Ada	Baik	Kurang baik
1	Profil dan sejarah dayah	✓			
2	Struktur organisasi dayah	✓			
3	Tata tertib/peraturan dayah	✓			
4	Data kasus konflik internal	✓			
5	Catatan penyelesaian konflik	✓			
6	Notulen rapat/musyawarah	✓			
7	Bukti pembinaan dan kegiatan keagamaan	✓			
8	Buku pembinaan santri	✓			
10	Arsip evaluasi internal	✓			

Tabel 3 Instrumen Dokumentasi



Gambar 5.1 Wawancara dengan Pimpinan Dayah

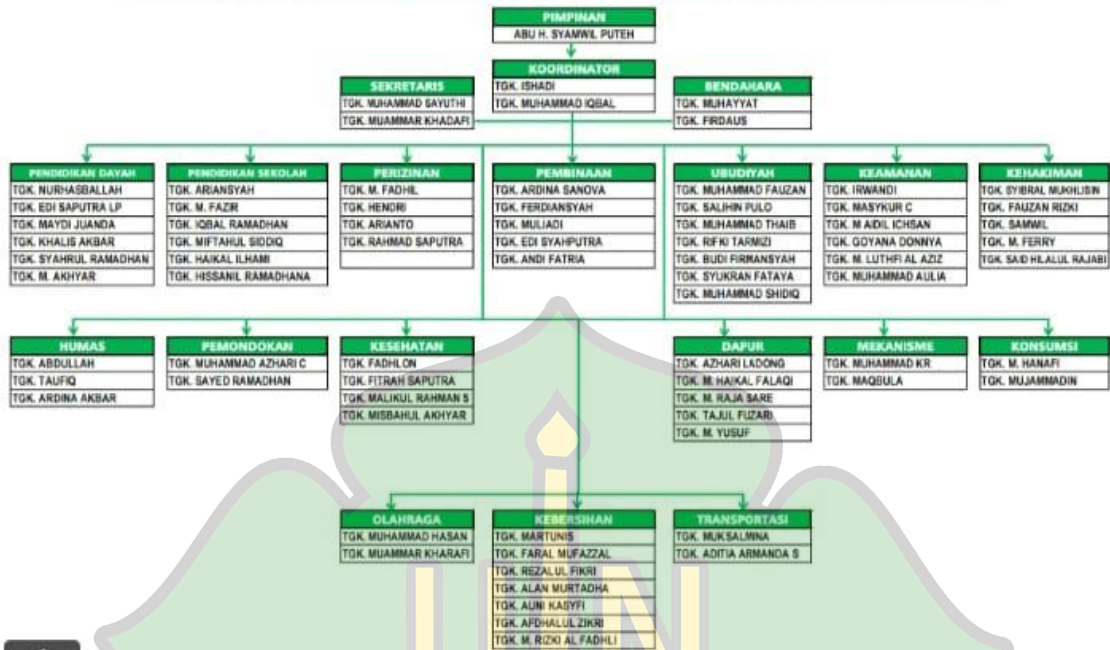


Gambar 5.2 Wawancara dengan Teungku  
AR - RANIRY



Gambar 5.3 Wawancara dengan Santri

**STRUKTUR DAYAH DARUL MUTA'ALLIMIN TAHUN AJARAN 2025/2026**



Gambar 5.4 Struktur Putra Dayah Darul Muta'allimin



Gambar 5.5 Struktur Putri Dayah Darul Muta'allimin



Gambar 5.6 Pemberian Nasehat Oleh Abu kepada Santriwati



Gambar 5.7 Pemberian Nasehat setelah Shalat Berjamaah Oleh Abu kepada Santriwan

LARANGAN KATEGORI PELANGGARAN BERAT		SANKSI
1	Menghina, melawan terhadap pengasuh, guru, dan pengurus	Dikeluarkan
2	Melakukan pencurian dan pemalakan baik uang atau barang	Dikeluarkan
3	Berkelahi dan melakukan penganiayaan	Dikeluarkan
4	Memalsukan tanda tangan, stempel, dan surat surat resmi	Dikeluarkan
5	Mengintimidasi/mengancam teman maupun warga sekitar	Dikeluarkan
6	Merusak sarana dan prasarana dayah	Dikeluarkan
7	Tindakan asusila (termasuk pacaran)	Dikeluarkan
8	Membawa dan menitipkan hp atau alat komunikasi sejenisnya	Tidak dikembalikan

LARANGAN KATEGORI PELANGGARAN SEDANG		SANKSI
9	Merokok atau membawa rokok	Teguran,denda dan pemanggilan wali
10	Memanjat pagar/pembatas kompleks dayah	Teguran,denda dan pemanggilan wali
11	Membawa kendaraan bermotor atau sepeda	Teguran,denda dan pemanggilan wali
12	Membentuk atau mengikuti perkumpulan atau organisasi yang tidak diizinkan pihak dayah	Teguran,denda dan pemanggilan wali
13	Pulang atau keluar dayah tanpa seizin pengurus	Teguran,denda dan pemanggilan wali
14	Tidak mengikuti kegiatan pengajian dan sekolah serta kegiatan wajib lainnya	Teguran,denda dan pemanggilan wali
15	Pulang lebih awal atau terlambat kembali ke dayah saat libur resmi tanpa izin pengurus	Teguran,denda dan pemanggilan wali
16	Menghina atau mengolok-olok teman	Teguran,denda dan pemanggilan wali
17	Menyalahgunakan uang iuran yang diberikan oleh wali	Teguran,denda dan pemanggilan wali
18	Berbicara, menulis dan menggambar yang tidak sopan	Teguran,denda dan pemanggilan wali

LARANGAN KATEGORI PELANGGARAN RINGAN		SANKSI
19	Berpenampilan tidak sopan secara syar'i maupun adat	Teguran,bimbingan dan denda
20	Menggunakan perhiasan yang berlebihan	Teguran,bimbingan dan denda
21	Menggunakan fasilitas guru,pengurus dan tamu	Teguran,bimbingan dan denda
22	Tidur pada jam belajar dayah maupun formal	Teguran,bimbingan dan denda
23	Memakai kalung dan gelang bagi santriwan	Teguran,bimbingan dan denda
24	Mengganggu ketenangan santri lain baik di dalam maupun diluar ruangan	Teguran,bimbingan dan denda
25	Tidur pada tempat selain kamar sendiri (mesjid,balai dan kamar santri lain)	Teguran,bimbingan dan denda
26	Merayakan ulang tahun yang tidak islami	Teguran,bimbingan dan denda
27	Keluar masuk kelas tanpa izin guru	Teguran,bimbingan dan denda
28	Terlambat masuk kegiatan pengajian,sekolah dan kegiatan wajib lainnya	Teguran,bimbingan dan denda
29	Membuang sampah tidak pada tempatnya	Teguran,bimbingan dan denda

Gambar 5.8 Pelanggaran dan Sanksi di Dayah Darul Muta'allimin

**PERATURAN  
BERTAMU**

1. JADWAL BERTAMU HARI JUM'AT MULAI JAM 09:30 S/D 18:00 WIB.
2. DILARANG MEURAMIN/MENGGELAR TIKAR DI DAYAH PADA WAKTU BERTAMU.
3. WALI SANTRI HARUS BERSIKAP SOPAN DAN SANTUN.
4. SEGALA BENTUK KEPERLUAN DENGAN SANTRI HARUS DILAPORKAN KE PIKET POSKO.
5. SANTRI TIDAK BOLEH BERTAMU DI LUAR KOMPLEK.
6. DILARANG MEMBAWA SANTRI KELUAR KOMPLEK TANPA IZIN BAGIAN PERIZINAN.
7. DILARANG BERTAMU PADA WAKTU BELAJAR
8. DILARANG MEMBAWA BARANG-BARANG UNTUK DI PERJUAL BELIKAN DALAM KOMPLEK.
9. WALI SANTRI TIDAK DIBOLEHKAN MEMBERIKAN HP ATAU ALAT ELEKTRONIK LAINNYA UNTUK SANTRI SAAT BERKUNJUNG.
10. WALI SANTRI WAJIB BERBUSANA MUSLIM DAN MUSLIMAH SAAT BERKUNJUNG.
11. DILARANG MASUK KE KAMAR SANTRI.
12. SANTRI HARUS DIANTAR DAN DIJEMPUT OLEH ORTU/WALI.
13. JADWAL PERIZINAN SETIAP HARI :
 

PAGI : 10:30 S/D 11:30 WIB

SORE : 16:30 S/D 18:00 WIB
14. IZIN PERMISI SATU KALI DALAM SETIAP DUA JUM'AT.

Gambar 5.9 Peraturan Bertamu di Dayah darul Muta'allimin