

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENYELESAIKAN KONFLIK DI MIN 2 LAMPUNG BARAT**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh
RENI SETIAWATI
NPM. 2086131034



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
2023 M / 1444 H**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENYELESAIKAN KONFLIK DI MIN 2 LAMPUNG BARAT**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh
RENI SETIAWATI
NPM. 2086131034



TIM PEMBIMBING

Pembimbing I : Prof. Dr. Hj Nirva Diana, M.Pd

Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
2023 M / 1444 H**



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPS)

Alamat: Jl. Yulius Usman No 12 Labuhan Ratu – Bandar Lampung 35142 Tlp.0721-787392

PERSETUJUAN

Judul Tesis : “KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, DALAM
MENYELESAIKAN KONFLIK DI MIN 2 LAMPUNG
BARAT”

Nama : RENDI SETIAWATI

NPM : 2086131034

Program : Manajemen Pendidikan Islam

Untuk diujikan dan dipertahankan dalam Sidang Ujian Terbuka
Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
UIN Raden Intan Lampung

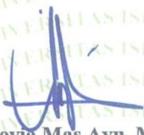
Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd
NIP.196408281988032002


Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd
NIP.197208182006041006

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung


Dr. Sovia Mas Ayu, M.A
NIP.197611302005012006



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA**

Alamat : Jl.ZA Pagar alam rabuan ratu, Kedaton, Kota Bandar Lampung 35132 Telp (0721) 5617070

PENGESAHAN

Tesis yang judul **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK DI MIN 2 LAMPUNG
BARAT”** ditulis oleh **RENI SETIAWATI, NPM. 2086131034**, telah
diujikan dalam ujian terbuka pada tanggal 7 Juli 2023, pada Program
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si (.....)

Sekretaris : Dr. Junaidah, S.Ag.,M.A (.....)

Penguji I : Dr. Oki Dermawan, M.Pd (.....)

Penguji II : Prof.Dr.Hj.Nirva Diana,M.Pd (.....)

Penguji III : Dr. Ahmad Fauzan M.Pd (.....)

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung



Ruslan Abdul Ghofur, M.Si
NIP. 19800812 003121 001

Tanggal Lulus : Jum'at, 07 Juli 2023

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : RENI SETIAWATI
NPM : 2086131034
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MIN 2 Lampung Barat” adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Bandar Lampung 18 Mei 2023
Yang Menyatakan,



RENI SETIAWATI
2086131034

MOTTO

﴿ وَأَتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ ابْنَيْ آدَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَانًا فَتُقْبِلَ مِنْ أَحَدِهِمَا وَلَمْ يُتَقَبَلْ مِنَ الْآخَرِ قَالَ لَأَقْتُلَنَّكَ ۗ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ ﴾

Artinya: Ceritakanlah kepada mereka kisah kedua putera Adam (Habil dan Qabil) menurut yang sebenarnya, ketika keduanya mempersembahkan korban, Maka diterima dari salah seorang dari mereka berdua (Habil) dan tidak diterima dari yang lain (Qabil). ia berkata (Qabil): "Aku pasti membunuhmu!". berkata Habil: "Sesungguhnya Allah hanya menerima (korban) dari orang-orang yang bertakwa".(QS Al-Maidah ayat 27)¹



¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya, QS Al-Ma'idah 27*, (Bandung :CV Jumanatul Ali Art, 2004

RIWAYAT HIDUP

Reni Setiawati dilahirkan di Padang Cahya, Kecamatan Balik Bukit, Liwa Kabupaten Lampung Barat, Lampung pada 2 September 1996. Anak Sulung dari 6 bersaudara dari pasangan Bapak Junaidi dan Ibu Rusmidar.

Penulis mulai menempuh pendidikan di SD N 1 Padang Cahya pada tahun 2005 dan diselesaikan pada tahun 2011. Awal memasuki Sekolah Dasar sebenarnya penulis masih berumur 5 dan belum terima namun karena keinginan penulis melihat kawan-kawan sekolah sampai penulis sakit karena ingin sekolah akhirnya pada tahun 2005 penulis diterima dengan tahun kelahiran yang sebenarnya 1997 menjadi 1996. Dan saat itu pembuatan akte kelahiran penulis menjadi 1996. Setelah tamat dari SD N 1 Padang Cahya penulis melanjutkan pendidikan di MTs N 1 Lampung Barat dan selesai pada tahun 2013. Setelah tamat dari MTs N 1 Lampung Barat penulis melanjutkan pendidikan di MAN 1 Lampung Barat dan tamat pada tahun 2015.

Setelah menyelesaikan pendidikan di MAN 1 Lampung Barat penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi UIN Raden Intan Lampung sebagai mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan mengambil Strata (S1) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Setelah menyelesaikan S1 tahun 2019. Penulis berkesempatan melanjutkan s2 pada tahun 2020 dengan mengambil jurusan yang sama Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dan mengabdikan diri di MIN 2 Lampung Barat. Disaat pandemi yang melanda namun semangat penulis tidaklah sirna.

Disela-sela menempuh pendidikan penulis juga mengikuti organisasi di kampus dan di luar kampus. Penulis juga aktif pada MTQ dari tahun 2013 cabang fahmil Qur'an, Syarhil Qur'an, serta aktif pada Organisasi Mulli Mekhanai Paksi Kerajaan Adat Skala Brak Lampung sebagai Biro Organisasi Hubungan Antar Lembaga di bawah naungan SPDB Brigjen Pol (Purn) Edwarsyah Pernong S.H M.H, selain itu ketika dikampus penulis mendapatkan beasiswa Peningkatan Prestasi Akademik (PPA).

Penulis sangat bersyukur atas anugerah Allah yang tak henti-hentinya mengalir. Adapun beberapa penghargaan yang pernah diraih

penulis. Juara II Syarhil tingkat Provinsi, Juara III Fahmil Qur'an, Serta Juara II Karya Ilmiah Al-Qur'an. Selain itu penulis pernah menjadi perwakilan ajang Festival Keraton Nusantara (FKN) di Sumatera Barat beserta rekan-rekan mahasiswa se-Provinsi Lampung.

Pada tahun 2020 penulis bersama tim R Kraf KFI Pesawaran membuat video dengan mengcover lagu Zaman Jahiliyah ciptaan Zainal Arifin. Pada tahun 2021 penulis pertama kali menghasilkan karya buku yang berjudul "Kesejukan Embun Kehidupan" bersama dengan ibu Yetti Herlina M.Pd selaku Kepala MIN 2 Metro. Selain itu penulis juga menjadi Tim Adiwiyata MIN 2 Lampung Barat tingkat Kabupaten sampai tingkat Nasional. Dan Pada Tahun 2022 penulis menghasilkan karya buku yang ke 2 dengan judul "Selembut Mentari Menyapa Bumi".

Dengan ketekunan, kesabaran, dan motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha penulis akhirnya menyelesaikan tugas akhir tesis ini. Semoga dengan penulisan tugas akhir tesis ini mampu memberikan kontribusi positif bagi penulis khususnya bagi Ilmu Manajemen Pendidikan Islam dan dunia pendidikan. Tiada kata lain kecuali mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya tesis yang berjudul "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MIN 2 Lampung Barat".

PERSEMBAHAN

Dengan rahmat dan ridho Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Saya persembahkan karya tulis ini kepada orang-orang yang selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ibu Rusmidar dan Bapak Junaidi yang selalu memberikan semangat, do'a, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang luar biasa dengan ibu yang selalu mengajarkan akan kelembah lembut serta bapak yang selalu mengajarkan ketegasan sehingga saya dapat menjadi pribadi yang tangguh ini.
2. Keluarga besar Datuk Ilyas dan Raden Bibas, nenek kakek, paman dan bibiku, adik-adikku keponakan-keponakanku tersayang yang selalu memberikan dukungan, semangat, senyum canda tawa yang selalu mewarnai indahnyahidupanku , yang selalu menyayangiku
3. Adik-adikku Rendi Gustiawan, Resti Anggreini, Rahmat supriyadi, Riyani Safitri, Rosida yani.
4. Almamater tercinta Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang sangat aku banggakan. Yang selalu menjadialah satu tempat terindahku dalam menimba ilmu..

ABSTRAK

Pada penelitian pendahuluan peneliti memperoleh gambaran tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin yang cenderung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, mendorong partisipasi dan memutuskan metode dan tujuan kerja. Pada gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dan memiliki banyak kelebihan. Kepemimpinan Kepala MIN 2 Lampung Barat masih terjadi konflik. Konflik adalah proses mengarahkan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena mereka memiliki status, tujuan, nilai, persepsi yang berbeda. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui cara pemimpin mendelegasikan tanggung jawab, keaktifan komunikasi pemimpin, pengambilan keputusan oleh pemimpin, serta empati pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik.

Metode penelitian menggunakan kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, dewan guru di MIN 2 Lampung Barat. Adapun hasil penelitian pada kepemimpinan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MIN 2 Lampung Barat, kepala madrasah mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan dengan membagi tugas sesuai dengan skill dan melihat ijazah, sedangkan menyampaikan dengan komunikasi dua arah. Kemudian dalam keaktifan komunikasi pemimpin kepada bawahan dengan melakukan komunikasi dua arah, membuka saran dan kritik, melibatkan bawahan dalam memberi pertimbangan pada pengambilan keputusan.

Terkait cara pengambilan keputusan, kepala madrasah mengambil keputusan atas dasar pemikirannya bersama bawahan, Kepala madrasah juga memberi gambaran terhadap keputusan yang di ambil. Selain itu terkait empati yang dilakukan pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik, kepala madrasah memberikan motivasi kepada bawahan dalam meningkatkan prestasi, kepala madrasah juga memberikan suasana harmonis agar bawahan dapat mengerjakan tugas dengan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Adapun saran penulis dengan harapan dapat mendatangkan perubahan yang lebih baik lagi yaitu dalam menyampaikan

tugas harus secara detail, karena mempengaruhi tingkat kinerja bawahan, penting juga dilakukan pemantauan tugas. Selain itu pemimpin sebaiknya dalam melakukan komunikasi melibatkan guru fikih dan wali kelas yang akan mengajarkan pelajaran shalat. Karena komunikasi di madrasah jika dilakukan dengan intensif maka akan terjadinya peningkatan kinerja guru dan meminimalisir terjadinya konflik, Selanjutnya dalam pengambilan keputusan kepala madrasah harus melibatkan guru yang akan melaksanakan tugas tersebut.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Konflik



ABSTRACT

In the preliminary research, the researcher obtained an overview of the leadership style of the madrasa head by using a democratic leadership style. In this leadership, leaders tend to involve subordinates in making decisions, delegating authority, encouraging participation and deciding work methods and goals. In a leadership style that involves subordinates and has many advantages. The leadership of the Head of West Lampung MIN 2 is still in conflict. Conflict is the process of directing dissonance between two or more members of organizational groups that arise because they have different statuses, goals, values, perceptions. The purpose of this study was to find out how leaders delegate responsibility, the active communication of leaders, decision making by leaders, and the leader's empathy for subordinates in resolving conflicts.

The research method uses a qualitative descriptive approach. The data collection method used was by interviewing and documenting the Head to Madrasah, Council of Teachers MIN 2 West Lampung. As for the results of research on the leadership of the head of the madrasa in resolving conflicts at MIN 2 West Lampung, the head of the madrasa delegates responsibility to his subordinates by dividing tasks according to skills and seeing certificates, while conveying it with two way communication. Then in the active communication of leaders to subordinates by carrying out two-way communication, opening up suggestions and criticism, involving subordinates in giving consideration to decision making.

Regarding the method of making decisions, the madrasa head makes decisions on the basis of his thoughts with his subordinates. The madrasa head also gives an overview of the decisions taken. In addition regarding the empathy that leaders exercise for subordinates in resolving conflicts, the madrasa head provides motivation to subordinates to improve performance, the madrasa head also provides a harmonious atmosphere so subordinates can carry out tasks comfortably in carrying out their duties. As for the author's suggestion, in the hope that it can bring about even better changes, namely in conveying tasks must be in

detail, because it affects the level of performance of subordinates, it is also important to carry out task monitoring. Besides that, the leader should in conducting communication involve fiqh teachers and homeroom teachers who will teach prayer lessons. Because if communication in madrasaa is carried out intensively, there will be an increase in teacher performance and minimize conflicts. Furthermore, in making decisions the head of the madrasa must involve the teacher who carry out the task.

Keywords: Conflict, Leadership



PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi Arab Latin yang merupakan hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada halaman berikut:

Huruf arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	S a	S	Es (dengan titik diatas)
	Jim	J	Je
	H{a	H{	Ha (dengan titik diatas)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Z al	Z	Zet (dengan titik diatas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es

ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	S{ad	S{	Es (dengan titik di bawah)

ض	D}ad	D{	De (dengan titik di bawah)
ط	T{a	T{	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Z}a	Z{	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	apostrof terbalik
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qof	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We

ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, makaditulis dengan tanda (').



KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur penulis penatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik, sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada sang pelita kehidupan yakni Nabi Muhammad SAW serta kepada keluarganya para sahabatnya dan para pengikutnya.

Tesis dengan judul: “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MIN 2 Lampung Barat” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada program studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan di UIN Raden Intan Lampung.

Dengan kerendahan hati penulis menyadari tesis ini tidak akan selesai tanpa bimbingan serta motivasi dari berbagai pihak. Dan Alhamdulillah penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Maka pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
2. Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, bapak Prof. Dr. Ruslan A. Ghofur, M.S.I
3. Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung bunda Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E, M.Si
4. Bundaku Prof. Dr. Hj. Nirva Diana M.Pd, Selaku pembimbing pertama yang sangat luar biasa baik dan telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapakku Dr. Ahmad Fauzan M.Pd, Selaku pembimbing kedua yang begitu baik dan telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan tesis ini.
6. Ketua Prodi bunda Dr Sovia Mas Ayu, MA dan Sekertaris jurusan bundaku Dr. Junaidah, MA yang tak henti-hentinya memberikan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak Prof Dr H Moh.Mukri, M.Ag yang sangat luar biasa baiknya memotivasi penulis untuk melanjutkan jenjang s2 ini. Kepala Kemenag Way Kanan Bapak Maryan Hasan M.Pd yang selalu

memotivasi saya untuk semangat terus menimba ilmu. Serta keluarga besar atin Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd yang menyemangati penulis untuk menimba ilmu dan menjadi pribadi yang gigih. Keluarga Besar Datuk Drs.KH. Muhammad Ichwan Asron, M.A yang selalu memotivasi penulis semenjak s1, dan semoga datuk menempatkan tempat terbaik disisi Allah.

8. Bapak Dr Andi Thaher, M.A. Yang sangat luar biasa baik menyemangati saya untuk melanjutkan s2 di UIN. Bapak Arif dan bu ika dan ibu kiki juga yang sangat semangat membantu penulis menyelesaikan s2 ini.
9. Para Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung. Guru-guruku SD N 1 Padang Cahya, MTs N 1 Lampung Barat, MAN 1 Lampung Barat, serta guru- Mengaji ku, Guru-guru kehidupanku. Semoga guru-guruku selalu dalam lindungan Allah dan ilmu yang mereka berikan kelak bermanfaat untuk penulis dan bernilai ibadah bagi mereka yang telah mengajarkannya. aamiiinn
10. Ibu Desi Arisandi selaku Kepala MIN 2 Lampung Barat serta dewan guru dan murid-muridku MIN 2 Lampung Barat
11. Almamater kebanggaan Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung
12. Kawan-kawan seperjuangan MPI Kelas A Pascasarjana UIN RIL 2020 bapak Adam, bapak Rijal, bapak Yusuf, bapak Fedriandi, bapak Sudarsono, bapak Rizky, bapak Iqbal, serta ibu Herdiyas, ibu Mar'atus, ibu Alya, ibu Ufi, ibu Suri, ibu Kemina, dan ibu Devi yang sudah luar biasa baiknya kepada saya. Serta adinda Marisa, dek Fakhri Nurul Fadilah, ngah Amria, dek Sarah, Aprizal, Rizki, Dek Dian, Desi dan Ade Eko, Mas Matton yang sudah menemani saya menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna . Namun penulis berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 18 Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
MOTTO	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
PERSEMBAHAN	ix
ABSTRAK	x
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiv
KATA PENGANTAR	xvii
DAFTAR ISI	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Sub Fokus	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Deskripsi Konseptual (Fokus Penelitian)	9
1. Gaya Kepemimpinan Demokratis	9
a. Pengertian Kepemimpinan	9
b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan	14
c. Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	19
d. Kelebihan Gaya Kepemimpinan Demokratis	24
2. Konflik	26
a. Pengertian Konflik.....	26
b. Jenis-jenis Konflik	28
c. Faktor-faktor Penyebab Konflik	30
d. Dampak Konflik	31
3. Delegasi dan Wewenang	32
a. Pengertian Delegasi	32
b. Tujuan Delegasi	32
c. Unsur-Unsur Delegasi.....	33

d. Prinsip Pembagian Tugas dan Wewenang.....	34
4. Keaktifan Komunikasi.....	37
a. Makna Komunikasi.....	37
b. Unsur- Unsur Komunikasi.....	38
c. Tata cara berkomunikasi.....	39
d. Fungsi Komunikasi.....	39
e. Jenis-jenis Komunikasi.....	40
5. Cara Pengambilan Keputusan.....	41
a. Definisi Pengambilan keputusan.....	41
b. Strategi Pengambilan Keputusan.....	42
6. Empati.....	43
a. Pengertian Empati.....	43
b. Indikator Empati.....	44
c. Empati Dalam Kepemimpinan.....	44
d. Tiga Pilar Interaksi dalam Berempati.....	45
7. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Menyelesaikan Konflik Perspektif Islam.....	46
a. Pendelegasian Wewenang Perspektif Islam.....	46
b. Keaktifan Komunikasi Perspektif Islam.....	47
c. Pengambilan Keputusan Perspektif Islam.....	48
d. Empati dalam Perspektif Islam.....	50
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	51

BAB III METODELOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Desain Penelitian.....	55
B. Tempat dan Waktu.....	55
C. Data dan Sumber Data.....	56
D. Teknik Pengumpulan Data.....	56
E. Prosedur Analisis Data.....	57
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	59

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	61
B. Temuan Penelitian.....	65
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	70

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....81
B. Rekomendasi83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan proses baik dengan cara membimbing, melatih, mengevaluasi manusia agar menjadi seseorang yang bermartabat. Pendidikan juga merupakan peningkatan potensi kognitif afektif serta psikomotorik. Karena pendidikan merupakan hal yang sangat penting, maka manusia sepanjang hidupnya pendidikan tidak boleh lepas darinya. Karena pendidikan sangatlah penting baik bagi dirinya, masyarakat, bahkan bangsa dan negara. Jadi, pendidikan juga harus dilakukan dengan terus menerus¹

Pendidikan sebetulnya usaha sadar yang sengaja dibuat untuk mencapai suatu tujuan. Baik dalam meningkatkan sumber daya manusia dengan cara proses belajar mengajar terutama di madrasah. Guru merupakan komponen sumberdaya yang harus dibina, dikembangkan terus menerus. Pembentukan profesi guru dilakukan melalui program pendidikan prajabatan (*pre-service education*) maupun program dalam jabatan (*inservice education*).²

Tujuan pendidikan Indonesia tertuang dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003. yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³

Beberapa tujuan dari pendidikan nasional kita yakni menjadi pribadi yang beriman dan bertaqwa, mempunyai akhlak yang baik, serta berpengetahuan yang luas, mampu berinovasi, sehingga mampu menjadi pribadi yang unggul dan bertanggung jawab baik kepada masyarakat bangsa dan negara.

¹ "Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (E-Plus)" 1, no. 1 (2016).

² Piet A.Sahertian., *Konsep Dasar Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta:PT. Rineka Cipta, 2002) h.128

³ Undang-undang No 20 Tahun 2003

Jadi dalam Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 para pakar pendidikan Indonesia membuat sistem yang sangat sistematis, agar tujuan dari pendidikan Indonesia seperti mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, mencerdaskan kehidupan bangsa, berkembangnya potensi peserta didik, berakhlak mulia, sehat, cakap, kreatif dapat tercapai.⁴

Tenaga kependidikan yang merupakan bagian dari manajemen madrasah harus dilakukan pemberdayaan. Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab XI pasal 39 ayat 1 bahwa, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.⁵

Kepala madrasah dalam memimpin memberikan warna kepemimpinan tersendiri pada madrasah yang dipimpinnya. Dan tentu setiap madrasah pada perilaku kepemimpinannya mempunyai kelebihan dan kekurangan serta keunikan pada madrasahnyanya. Siagian mengemukakan bahwa pada prinsipnya tidak ada perilaku kepemimpinan yang sama efektifnya. Karena itu setiap pemimpin berbeda-beda dalam perilaku kepemimpinannya, baik terhadap bawahannya serta dalam menghadapi situasi dan kondisi pada tugasnya.

Dalam organisasi yang begitu banyak komponen berbeda, dan saling berkesinambungan terkadang menyebabkan perbedaan, karena perbedaan itulah yang sering menimbulkan perselisihan. Perselisihan atau konflik jika tidak diselesaikan akan mengganggu kegiatan madrasah dalam mencapai tujuannya. Karena itu penting meminimalisir konflik dalam organisasi.

Journal Application of Democratic Leadership Style in Improving Employee Work Discipline and Motivation. Penelitiannya bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan disiplin dan motivasi kerja pegawai dinas pendidikan Kabupaten OKU Selatan dengan pendekatan kualitatif.

⁴ UU No 20 Tahun 2003

⁵ Undang-undang No. 20, *tentang Sisdiknas* (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, 2003) h.37

Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam menyelesaikan konflik di MIN 2 Lampung Barat.⁶

Journal Impact of Democratic Leadership Style On Job Performance Of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. Penelitiannya difokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja bawahan di perpustakaan akademik Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. Desain penelitian yang diadopsi untuk penelitian adalah survei, sedangkan 74 staf profesional dan para profesional yang bekerja di perpustakaan yang diteliti adalah responden. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan kepemimpinan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MIN 2 Lampung Barat dengan pendekatan kualitatif.⁷

Apapun kegiatan pemimpin baik dalam mengambil keputusan, pelaksanaan kegiatan bahkan sampai pada evaluasi kegiatan akan menunjukkan yang namanya perilaku, dan perilaku tersebut akan menjadi sorotan anggota kelompoknya. Dan ketika perilaku pemimpin baik ketika memberikan intruksi, kegiatan, bahkan evaluasi maka akan menciptakan keefektifan dalam suatu organisasi.⁸

Ditinjau menurut bahasa konflik berasal dari kata latin yaitu “con” yang berarti benturan atau tabrakan. Konflik juga diartikan sebagai keinginan antar individu dalam suatu organisasi yang tidak sama atau berbenturan. Dan sulit dipahami oleh masing-masing individu.

Faktor-faktor yang dapat menyebabkan konflik

1. Faktor manusia yaitu kedengkian , permusuhan, ketidakadilan, maupun tindakan kejahatan dan lain-lainnya

⁶ Ego E Dike and MHC Madubueze, “Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal,” *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences* 9, no. 3 (2019).

⁷ Kalu Dolly C and Okpokwasili Nonyelum P., “Impact of Democratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria,” *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH* 6, no. 10 (2018): 232–39, <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i10.2018.1190>.

⁸ Andang, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, n.d.

2. Faktor organisasi yang bersumber dari satu kelompok yang tidak suka dengan kelompok lainnya seperti perbedaan menentukan pemilihan ketua, persaingan bisnis, dan lain-lain

Robbins dalam *organization behavior* menjelaskan bahwa, konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat sudut pandang yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun negatif.

Menurut Husaini konflik ialah perbedaan antara satu atau dua orang baik dalam organisasi maupun di luar organisasi sendiri.

Schild and Scochan dikutip Kenneth dan Yukl bahwa konflik adalah perselisihan antara dua orang pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan yang menjadi lawannya.⁹

Dari kedua pengertian di atas, maka definisi konflik menurut Handoko, konflik adalah ketidaksesuaian baik anggota maupun kelompok organisasi yang timbul karena perbedaan status, tujuan, persepsi dan sebagainya.

Allah swt berfirman dalam QS Al-Maidah ayat 27-30

﴿ وَآتَىٰ عَلَيْهِم نَبَأَ ابْنَيْ آدَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَانًا فَتُقُبِّلَ مِنْ أَحَدِهِمَا
وَلَمْ يُتَقَبَّلْ مِنَ الْآخَرِ قَالَ لَأَقْتُلَنَّكَ ۗ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ
لَئِن بَسَطْتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقْتُلَنِي مَا أَنَا بِبَاسِطٍ يَدِيَ إِلَيْكَ لِأَقْتُلَنَّكَ
إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ ﴿٢٨﴾ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ
فَتَكُونَ مِنَ أَصْحَابِ النَّارِ ۗ وَذَلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ ﴿٢٩﴾ فَطَوَّعَتْ لَهُ
نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ فَقَتَلَهُ ۗ فَأَصْبَحَ مِنَ الْخَاسِرِينَ ﴿٣٠﴾

⁹ Inom Nasution, "Manajemen Konflik Di Sekolah," *Visipena Journal* 1, no. 1 (2010): 45–55, <https://doi.org/10.46244/visipena.v1i1.22>.

Artinya: Ceritakanlah kepada mereka kisah kedua putera Adam (Habil dan Qabil) menurut yang sebenarnya, ketika keduanya mempersembahkan korban, Maka diterima dari salah seorang dari mereka berdua (Habil) dan tidak diterima dari yang lain (Qabil). ia berkata (Qabil): "Aku pasti membunuhmu!". berkata Habil: "Sesungguhnya Allah hanya menerima (korban) dari orang-orang yang bertakwa".(QS Al-Maidah ayat 27)

Sungguh kalau kamu menggerakkan tanganmu kepadaku untuk membunuhku, aku sekali-kali tidak akan menggerakkan tanganku kepadamu untuk membunuhmu. Sesungguhnya aku takut kepada Allah, Tuhan seru sekalian alam." (QS Al-Maidah ayat 28)

Sesungguhnya aku ingin agar kamu kembali dengan (membawa) dosa (membunuh)ku dan dosamu sendiri, Maka kamu akan menjadi penghuni neraka, dan yang demikian Itulah pembalasan bagi orang-orang yang zalim." (QS Al-Maidah ayat 29)

Maka hawa nafsu Qabil menjadikannya menganggap mudah membunuh saudaranya, sebab itu dibunuhnyalah, Maka jadilah ia seorang diantara orang-orang yang merugi. (QS Al-Maidah ayat 30).¹⁰

Ibnu katsir mengatakan dalam QS Al-Maidah ayat 27, 28, 29, 30 Allah swt menjelaskan bahwa akibat buruk dari kejahatan, kedengkian dan kezhaliman dalam kisah dua putra Adam yaitu Habil dan Qobil bagaimana salah satunya menganiaya yang lainnya hingga membunuhnya karena dengki dan kejahatan berkenaan dengan nikmat yang dikaruniakan Allah kepadanya dan diterimanya kurban orang yang ikhlas karena Allah. Orang yang dibunuh meraih keberuntungan dengan dihapuskannya dosa dan dimasukan kedalam syurga, sedangkan orang yang membunuh, ia merugi dan pulang dengan membawa kerugian dunia dan akherat.

Perbedaan sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan madrasah,

¹⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya, QS Al-Ma'idah 27-30*, (Bandung :CV Jumanatul Ali Art, 2004

tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Kepala madrasah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif.

Peneliti memperoleh gambaran tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.¹¹ Adapun dalam wawancara peneliti terlampir pada lampiran 1. Pada kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dan memutuskan metode dan sasaran kerja. Dalam gaya kepemimpinan demokratis yang melibatkan bawahan dan mempunyai banyak kelebihan namun dalam kepemimpinan demokratis pada MIN 2 Lampung Barat ternyata masih terjadi konflik antar guru.

Peneliti menemukan konflik dalam pembelajaran yaitu pelajaran sholat yang biasanya diajarkan oleh guru fikih dialihkan oleh kepala madrasah kepada wali kelas tanpa adanya komunikasi kepada wali kelas sehingga menimbulkan konflik karena kepala madrasah hanya berkomunikasi dengan guru fikih. Dari guru fikih tidak mengajarkan sholat dan wali kelas merasa tidak mendapatkan perintah langsung dari kepala madrasah dan menyebabkan pelajaran sholat terbengkalai bahkan tidak diajarkan.

Dalam proses pendidikan tentu adakalanya menimbulkan konflik baik dari dewan guru, kepala madrasah, maupun tenaga kependidikan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Lampung Barat merupakan madrasah yang ada di Watas, Balik Bukit, Kabupaten Lampung Barat, Lampung di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat yang terletak di Watas, Kecamatan Balik Bukit, Kabupaten Lampung Barat, Lampung dengan Kepala Madrasah Ibu Desi Arisandi S.Pd MM.Pd.

Adapun menurut kepala madrasah mengatakan bahwa yang mendukung kinerja beliau yaitu orang-orang yang siap bekerja sama dengan gampang ada 80 % dan bagi yang kontra dengan kepala madrasah dibiarkannya saja agar bawahan menyadari sendiri

¹¹ Pra Peneliti terhadap konflik MIN 2 Lampung Barat pada 10 Oktober 2021

kesalahan dan kekurangannya. Kepala madrasah menunjukkan kinerja dan bekerja terus untuk madrasah.¹²

B. Fokus dan Sub Fokus

Penelitian ini difokuskan pada Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MIN 2 Lampung Barat. Dari teori Ronald Lippits dan Rapih K White¹³ fokus tersebut dijabarkan menjadi sub fokus yaitu :

1. Cara pemimpin mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik
2. Keaktifan komunikasi pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik
3. Cara pengambilan keputusan oleh pemimpin yang melibatkan bawahan dalam menyelesaikan konflik
4. Empati yang dilakukan pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik

C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Peneliti

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MIN 2 Lampung Barat. Dari rumusan masalah tersebut di dapat pertanyaan peneliti yaitu :

1. Bagaimana cara pemimpin mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik?
2. Bagaimana keaktifan komunikasi pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik ?
3. Bagaimana cara pengambilan keputusan oleh pemimpin yang melibatkan bawahan dalam menyelesaikan konflik ?

¹² Wawancara Kepala MIN 2 Lampung Barat , Ibu Desi Arisandi S.Pd MM.Pd

¹³ Iqbal Ramadhani Fuadiputra, "No Title," *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit Al-Rohmah*, n.d.

4. Bagaimana empati yang dilakukan pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian di atas, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui cara pemimpin mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik
2. Untuk mengetahui keaktifan komunikasi pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik
3. Untuk mengetahui cara pengambilan keputusan oleh pemimpin yang melibatkan bawahan dalam menyelesaikan konflik
4. Untuk mengetahui empati yang dilakukan pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik

E. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara keilmuan, hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen pendidikan islam khususnya berkaitan tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MIN 2 Lampung Barat.

2. Manfaat Praktis

Memberi masukan dan dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut tentang penerapan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MIN 2 Lampung Barat

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dan menarik untuk dikaji berkaitan dengan manajemen organisasi. Para pakar manajemen telah banyak memberikan pengertian dan teori tentang kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan pimpinannya.¹⁴

Bush juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Karakteristik pemimpin terlihat pada ciri (motivasi, kepribadian dan nilai yang dimiliki), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh, dan sifat pengikut.¹⁵

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya. Pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang luar kelompok atau

¹⁴ Mukni'ah, "Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah," 2002, 1–12, <http://digilib.iain-jember.ac.id/721>.

¹⁵ Zainuddin Mustofa dan Maryadi, *Kepemimpinan Pelayan (Dimensi Baru Dalam Kepemimpinan)* (PT Celebes Media Perkasa, n.d.).

organisasi. Menurut Robbins, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok.¹⁶

Menurut Malayu Hasibuan, pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Menurut Malayu Hasibuan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁷

Syaiful sagala menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin maksudnya adalah orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya.

Adapun Teori Kepemimpinan yaitu, Teori *Great Man* dan Teori Big Bang, Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian, Teori Perilaku (*Behavior Theories*), Teori Situasional.

Menurut teori *Great Man* kepemimpinan adalah bawaan sejak lahir, Sedangkan menurut Teori Big Bang menyatakan suatu peristiwa besar menjadikan seorang pemimpin. Menurut teori kepribadian seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki sifat yang dibutuhkan pemimpin.

Menurut Owens, kepemimpinan merupakan dimensi hubungan sosial organisasi dalam rangka memberikan pengaruh antara individu atau kelompok melalui interaksi sosial, mengidentifikasi kepemimpinan sebagai berikut “ *leaderships is function of group, not individual, we speak of course of individual as being leaders but leadership occurs of two of more people interacting. An interacting process one person is able to induce others to think and behave in certain desired ways that brings up the second key point which in influence leadership involves*

¹⁶ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005) h.318

¹⁷ Hasibuan Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi revisi. cetakan kesepuluh. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta. Hal : 170.

*intentionally exercising influence organization behavior of other people.*¹⁸

Dalam Jurnal *Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership* Penelitiannya tentang kepemimpinan telah menjadi pengajaran ilmiah dan profesional terkemuka di dunia global yang selalu berubah, sangat kompleks dan multi-dimensi. Tujuan penelitiannya untuk menjelaskan gaya kepemimpinan dan kriteria kepemimpinan yang efektif.¹⁹ Sedangkan pada penelitian ini adalah menjelaskan kepemimpinan demokratis dalam menyelesaikan konflik.

Allah Swt berfirman dalam surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.(QS.Al-Baqarah : 30)²⁰

¹⁸ Owens R.G. *Organizations Behaviour in Education* (Englewood Cliffs New Jersey :Prentice Hall,1991) h.132

¹⁹ Franco Gandolfi and Seth Stone, "Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership," *Journal of Management Research* Vol. 18, no. No. 4, Oct.-Dec. 2018, (2018).

²⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya, QS Al-Baqarah :30*, (Bandung : CV Jumanatul Ali Art, 2004

Maka kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak dapat dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada khalifah sesudah nabi tetapi juga penciptaan nabi Adam as yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan mungkar. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi.²¹

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dan utama untuk berjalannya suatu organisasi. Setiap diri manusia memiliki keterbatasan dimana hal tersebut membutuhkan seseorang untuk melengkapinya, maka dalam sebuah organisasi memimpin dan dipimpin merupakan suatu kebutuhan. Kepemimpinan dicirikan sebagai suatu cara atau sikap individual, kebiasaan, serta cara mempengaruhi suatu individu kepada individu lain melalui suatu interaksi. Seorang pemimpin memiliki cara serta ciri tersendiri dalam proses kepemimpinan mereka di sebuah organisasi, maka dari itu gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi proses kegiatan, tujuan, serta output dalam organisasi tersebut.

Dalam jurnal *Servant Leadership Styles : A Theoretical Approach* tujuannya untuk mengkaji gaya kepemimpinan melalui sejumlah analisis. Dalam teorinya mengusulkan kepemimpinan melayani, yaitu melayani organisasi tempat dia berada. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini adalah tujuan penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

Menurut Miftah Toha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.²²

Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin lembaga

²¹ Nasharuddin Baidan dan Erawati Aziz, *Etika Islam dalam Berbisnis* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2014) h.126

²² Afandi, Rahman. "Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam." *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 18.1 (2013): 95-116.

pendidikan dalam mempengaruhi anggota kelompoknya, perilaku pemimpin berpengaruh terhadap proses dan keberhasilan dalam mempengaruhi anggota bawahannya tersebut. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.²³

Jadi, Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu terciptanya iklim sekolah yang kondusif dan kinerja sistem organisasi yang baik.²⁴ Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau wujud tertentu. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-

²³ Bashori Bashori, "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan (Studi Kasus MAN Godean Sleman Yogyakarta)," *Ta Dib : Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2016): 19–28, <https://doi.org/10.29313/tjpi.v5i1.1978>.

²⁴ Bashori.

masing pemimpin mempunyai gaya yang ingin memancarkan kepemimpinannya.²⁵

b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seseorang pemimpin.²⁶ Menurut Robbins, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok.²⁷

Kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi empat gaya yaitu otoriter, *laissez-faire*, demokrasi, pseudo demokrasi.

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

Dalam *Journal Autocratic Leadership Style: Obstacle to Succes in Academic Libraries* menjelaskan tentang gaya kepemimpinan otokratis sebagai hambatan untuk sukses di perpustakaan akademik. Tinjauan ini mengingatkan kepala pustakawan bahwa gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya yang tidak diinginkan oleh pimpinan perpustakaan.²⁸ Namun dalam penelitian ini mencoba menjelaskan gaya kepemimpinan demokratis dalam menyelesaikan konflik di madrasah.

Kata otokratis dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang

²⁵ Zaharuddin dkk, *Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi* (Jawa Tengah : PT. Nasya Expanding Management, 2021), h.49

²⁶ Suryadi, Bujang Rahman, and Hasan Hariri. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah berintegritas di Provinsi Lampung." *JURNAL MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN* 6.1 (2018). h. 3

²⁷ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005) h.318

²⁸ Joseph Chukwusa, "Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude," *Library Philosophy and Practice* 2019 (2019).

benar, keras kepala, atau rasa “aku” yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Ketika perilaku atau sikap itu ditampilkan oleh pemimpin, lahirlah yang disebut dengan kepemimpinan otokratis atau kepemimpinan yang otoriter. Kepemimpinan otokratis bertolak dari anggapan pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratis berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya bergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, bekerja keras, tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat

Dalam tipe ini, pemimpin menentukan sendiri “*policy*” dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

Adapun Kebaikan dari gaya kepemimpinan otokratis adalah :

- a. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan
- b. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat

semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.²⁹

Adapun Kelemahannya adalah :

- a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
- c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.³⁰

Pemimpin ikut berbaur di tengah anggota - anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara - saudaranya. Dalam tindakan dan usaha - usahanya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran - saran dari kelompoknya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota - anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Ia selalu berusaha

²⁹ Oleh : Citra et al., "Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Kpp Pratama Manado," *Gaya Kepemimpinan Otokratis...* 38 *Jurnal EMBA* 2, no. 1 (2014): 38-47.

³⁰ Jurnal, Al-Hiwar, *Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah*, VOL.5 No 09 Januari-Juni 2017

membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya dengan cara memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan.

3. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran - saran dari pemimpin.

Dengan demikian mudah terjadi kekacauan - kekacauan dan bentrokan - bentrokan. Tingkat keberhasilan anggota dan kelompok semata - mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil.³¹

Gaya *Laissez Faire* disebut juga kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Pemimpin pada gaya ini sifatnya positif terlihat tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini :

1. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan

³¹ Burhanuddiin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta: Bumi Aksara: 1994) h 46

dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.

2. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahannya adalah :

1. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan tindakan yang salah dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
2. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
3. Kelompok dapat mengkambing hitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

4. Gaya Kepemimpinan Pseudo-demokratis

Tipe ini disebut juga semi demokratis atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis.

Istilah pseudo berarti palsu. Maka pseudo demokratis berarti bukan atau tidak demokratis. Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai "topeng". Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Misalnya jika ia mempunyai ide - ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga pendidikannya, maka hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan bersama.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara seorang kepala memimpin orang-orang yang bekerja dibawah kepemimpinannya. Dan setiap pemimpin memimpin dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Kepala madrasah yang melakukan gaya kepemimpinan demokratis besar sekali perhatiannya, baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru maupun pegawai. Berbeda dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih banyak mempercayakan kepada guru dan pegawai untuk mengorganisir pekerjaannya masing-masing.³²

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.

Pada gaya kepemimpinan demokratis juga bersifat menghargai pendapat dan kreasi guru. Kepala madrasah memberikan sebagian kepemimpinannya kepada guru, sehingga para guru merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Kepala madrasah dalam gaya demokratis melaksanakan tugasnya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di madrasah misalnya (1) kepala madrasah harus menghargai martabat setiap guru yang mempunyai perbedaan individu, (2) kepala madrasah harus menciptakan situasi belajar sedemikian rupa sehingga nampak

³² Maulana Akbar Sanjani, "KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH Maulana Akbar Sanjani Dosen STKIP Budidaya Binjai," *Administrasi Pendidikan* 7, no. 1 (2018): 75–83.

dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati. (3) kepala madrasah hendaknya menghargai cara berpikir meskipun dasar pikiran itu bertentang dengan pendapat sendiri dan (4) kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu³³.

Dalam gaya atau pola demokrasi, pemimpin bertanggung jawab dan gaya kepemimpinannya dengan membudayakan anak buah. Bawahan punya peran yang penting karena tugas-tugas akan didelegasikan kepadanya terutama yang menduduki posisi Ka Bagian, Ka Seksi, Ka Bidang atau Ka Divisi, sesuai dengan kemampuan masing-masing. Gaya kepemimpinan ini berbanding terbalik dengan kepemimpinan otokratis, dimana pemimpin mengambil alih semua keputusan tanpa melibatkan anak buah.

Kepemimpinan semacam ini dipandang sebagai kepemimpinan favorit dan bisa dilakukan sepanjang masa. Hal ini karena lancarnya komunikasi atasan dan bawahan dan sebaliknya, bisa terjalin dengan baik, lancar dan familiar. Ada kreativitas, kejujuran dan usaha yang bakal terlihat dengan jelas lewat gaya kepemimpinan yang demokratis.³⁴

Menurut Sondang P. Siagian pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
2. Mempunyai persepsi yang holistik.
3. Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.

Selain memiliki kelebihan gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekurangan yaitu :

1. Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah

³³ Abdul Rahmat, *Hubungan Sekolah dan Masyarakat* (Yogyakarta : PT Zahir Publishing, 2021) h. 32

³⁴ Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru* (Penerbit Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), h.33

2. Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi kepala madrasah, kepala madrasah bisa dikatakan sebagai jenjang karir dari jabatan fungsional guru. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai kepala madrasah dan telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan kepala madrasah. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Kepala madrasah yang melakukan gaya kepemimpinan demokratis besar sekali perhatiannya, baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru maupun pegawai. Berbeda dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih banyak mempercayakan kepada guru dan pegawai untuk mengorganisir pekerjaannya masing-masing. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, kepala madrasah berperan aktif dalam menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing guru, dan tetap melakukan pengawasan dalam proporsi yang memadai.

Pemimpin ikut bersama di tengah anggota - anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara - saudaranya. Dalam tindakan dan usaha - usahanya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran - saran dari

kelompoknya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota - anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya dengan cara memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan.

Adapun karakteristik kepemimpinan gaya demokratis menurut Cleverism, seorang psikolog dari Jerman keturunan Jerman-Amerika mengatakan ada 3 elemen inti dari kepemimpinan demokratis yaitu :

1. Pemimpin mengharapkan bawahan untuk melapor mengenai progres tugas
2. Leader mengharapkan bawahan menunjukkan kepercayaan diri dan kemampuan maksimalnya untuk menyelesaikan sesuatu tanpa pengawasan terus menerus.
3. Pemimpin mengharapkan bawahan melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan dan tidak bertindak sendiri.

Selain tiga elemen diatas, beberapa karakteristik utama dari kepemimpinan demokratis juga meliputi :

1. Anggota kelompok didorong untuk berbagi gagasan dan pendapat, meski pemimpin yang mengambil keputusan pada akhir.
2. Anggota kelompok merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan sehingga mereka lebih cenderung peduli dengan hasil akhir.

Pemimpin demokratis yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat diantara para anggota. Tiap anggota tulus berpartisipasi dan mendasarkan keputusan mereka pada moral dan nilai-nilai yang dianut. Karena itu pemimpin yang memiliki gaya demokratis sebaiknya memiliki sifat kejujuran, kecerdasan, keberanian, kreativitas, kompetensi, rasa keadilan.

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Ronald Lippits dan Rapih K White³⁵ adalah

1. Cara Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab kepada para bawahan dalam menyelesaikan konflik
2. Keaktifan komunikasi pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik
3. Cara pengambilan keputusan oleh pemimpin yang melibatkan bawahan dalam menyelesaikan konflik
4. Empati yang dilakukan pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik

Adapun cara pemimpin mendelegasikan tanggung jawab kepada para bawahan dalam menyelesaikan konflik. Delegasi dilakukan untuk mempercepat pekerjaan.³⁶

- a. Pembagian *job description* yaitu apa saja yang diberikan pemimpin terhadap bawahan
- b. Penyampaian tugas yaitu pemimpin memberikan tugas kepada bawahan sesuai kemampuan bawahan

Adapun Keaktifan komunikasi pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik

- a. Melakukan komunikasi dua arah yaitu dalam komunikasi antara pemimpin dengan seluruh bawahan ataupun antar individu bawahan
- b. Pemimpin membuka saran dan kritik yaitu pemimpin yang menjembatani dan memfasilitasi pengembangan untuk organisasi dalam menjaga kualitas kerja.
- c. Memberikan kesempatan yaitu pemimpin memperbolehkan bawahan untuk memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Cara pengambilan keputusan oleh pemimpin yang melibatkan bawahan dalam menyelesaikan konflik

³⁵ Iqbal Ramadhani Fuadiputra, "No Title."

³⁶ David Yanto, *Pengantar Manajemen*, (Padang Sidempuan : PT Inovasi Pratama Internasional, 2022) h.62

- a. Pengambilan keputusan secara bersama yaitu pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pemimpin dan bawahan.
- b. Memberikan gambaran keputusan yaitu pemimpin memberikan penjelasan tentang dampak yang akan diambil.

Adapun Empati yang dilakukan pemimpin kepada bawahan dalam menyelesaikan konflik

- a. Dorongan dalam meraih prestasi yaitu motivasi yang diberikan terhadap seluruh bawahan yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai target.
- b. Terdapat suasana yang harmonis yaitu seluruh bawahan memiliki perasaan yang nyaman dalam menjalankan tugasnya.

d. Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya.³⁷ Menurut Sondang P. Siagian pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
2. Mempunyai persepsi yang holistik
3. Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
4. Organisasi secara keseluruhan
5. Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan
6. Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.

Adapun gaya kepemimpinan demokratis selain menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang paling banyak diminati karena berbagai kelebihanannya, ternyata gaya kepemimpinan ini juga memiliki kekurangan atau kelemahan tersendiri. Adapun kelebihan gaya kepemimpinan demokratis adalah

³⁷ Muhammad Sholeh dan Arif Kusuma, *Kepemimpinan Pendidikan (Konsep dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta : Cahaya Harapan, 2022), h 83

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku
2. Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya
3. Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran
4. Bawahan akan merasa bersemangat karena diperhatikan
5. Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan.
6. Peluang untuk berkreaitivitas yang lebih besar.
7. Memberikan rasa aman dan percaya kepada karyawan.
8. Lahirnya semangat karena didukung motivasi yang benar.

Selain kelebihan gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekurangan yaitu :

1. Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah
2. Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda.
3. Akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan ego masing-masing anggota tinggi.

Pada jurnal *A Study on the Democratic Style of Leadership. The paper studies democratic style of leadership and how the style influences the practices of leadership. Leadership can be categorized based on the level of involving team members and participating in the decision making process.* Dalam jurnal meneliti gaya kepemimpinan demokratis dan bagaimana gaya tersebut mempengaruhi praktik kepemimpinannya. Studi ini mengadopsi tehnik survei dan wawancara 25 pemimpin negara bagian Manipur, India. Sedangkan pada penelitian ini

menggunakan gaya kepemimpinan demokratis terhadap konflik pada kepemimpinan kepala madrasah³⁸

2. Konflik

a. Pengertian Konflik

Secara etimologi konflik berasal dari kata latin yaitu “con” berarti bersama-sama dan “*fliegere*” yang berarti benturan atau tabrakan. Jadi konflik dalam kehidupan sosial adalah benturan dalam kepentingan, keinginan, pendapat dan lain-lain yang sulit untuk dipahami oleh masing-masing individu.

Konflik merupakan hal yang kerap terjadi dalam organisasi. Adanya kelompok-kelompok yang bisa mengakibatkan terjadinya konflik seperti perbedaan keahlian dan komposisi dari kelompok, perbedaan tujuan diantara anggota kelompok terjadinya peran ganda atau ambiguitas dalam tanggung jawab, atau mungkin dikarenakan adanya sistem pemberian hadiah atau upah yang diberikan berbeda, yang bisa menimbulkan konflik. Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, tetapi dapat diminimalisir. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dan individu, baik individu pimpinan maupun individu anggota organisasi, konflik individu dengan kelompok atau konflik antara kelompok tertentu dan kelompok lain.³⁹

Husaini konflik ialah pertentangan antara dua orang atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain. Dari ketiga pengertian di atas, maka definisi konflik yang dikemukakan oleh Handoko, konflik adalah proses pengarahan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan

³⁸ L Jibon Kumar and Sharma S Keshorjit, “A Study on the Democratic Style of Leadership” 3, no. 2 (2013): 54–57.

³⁹ Achmad Hasan Nasrudin et al., “Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah,” *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2021): 1–18, <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i1.1888>.

kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif.

Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Masalahnya, bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Itulah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, menciptakan rasa saling percaya, budaya malu, serta budaya kerja berbasis kreativitas dan spiritual.⁴⁰

Manajemen Konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik, dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun konflik biasanya dianggap sebagai suatu yang negatif (difungsional) dan dapat mengganggu serta

⁴⁰ Murni, *Manajemen Konflik Dalam Pendidikan*

menurunkan produktivitas.⁴¹

b. Jenis-jenis Konflik

Adapun jenis-jenis konflik

1. Konflik Vertikal

Menurut Winardi, konflik vertikal merupakan konflik antara atasan dan bawahan atau lebih mudahnya lagi yaitu konflik golongan yang berbeda antara golongan yang rendah dan golongan yang lebih tinggi .

Ciri-ciri konflik vertikal yaitu:

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perorangan maupun secara kelompok dalam mencapai tujuan.

2. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah konflik antara individu-individu yang mengembangkan hubungan interpersonal atau hubungan pribadi. Konflik interpersonal akan muncul ketika dua orang atau lebih merasa keinginan saling bertentangan.

3. Konflik Antar Individu dan Kelompok

Konflik antar individu dan kelompok adalah konflik yang disebabkan oleh individu yang gagal beradaptasi dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja .

4. Konflik Antar Organisasi

Konflik antar organisasi biasanya disebut dengan persaingan antara individu dengan kelompok. Menurut Jams jenis konflik antara lain konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi, konflik antara

⁴¹ Eko Sudarmanto dkk, *Manajemen Konflik* (PT:Yayasan Kita Menulis ,2021), h. 1-2

individu dengan kelompok, dan konflik antar organisasi.⁴²

Manajemen konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut. Pertama, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber-sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru pada tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan masalah. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka⁴³

Banyak cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan konflik, misalnya membuka diri, menerima umpan balik, menaruh percaya pada orang lain atau tidak menutup diri mengenai informasi dirinya. Selain cara-cara tersebut, menurut Thoha ada beberapa cara yang merupakan strategi dasar.

Strategi dasar ini menurut hasilnya dapat disebut sama-sama merugi (*lose-lose*), menang kalah (*win lose*) dan sama-sama beruntung (*win-win*). Pendekatan sama-sama merugi (*lose-lose*) untuk mengatasi konflik ini ialah bahwa kedua belah pihak yang sedang berkonflik merugi atau sama-sama kehilangan.

Pendekatan ini dapat dilakukan dengan beberapa bentuk: pertama, kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang diperselisihkan. Kedua, memberikan perhatian salah satu

⁴² Ana Widiastuti dkk, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah* (PT.Yayasan Kita Menulis, 2020),h.17

⁴³ E mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung : 2007, h.247

dari pihak-pihak yang konflik, cara ini seringkali dilakukan dengan cara merampas. Ketiga, mempergunakan pihak ketiga di luar pihak-pihak yang berkonflik. Keempat, adalah menggunakan peraturan yang ada untuk memecahkan persoalan yang menjadi konflik tersebut. Cara ini dipakai jika pihak-pihak yang berkonflik mau berlindung pada peraturan-peraturan birokrasi. Dalam empat cara pendekatan ini pada hakikatnya kedua belah pihak yang berkonflik sama-sama merugi. Pendekatan menang kalah (*win-lose*), strategi ini adalah suatu cara yang biasa dipergunakan untuk memecahkan konflik di masyarakat Amerika.

Dalam suatu kebudayaan yang bersaing, satu pihak yang sedang dalam situasi konflik akan berusaha untuk memaksakan kekuatannya untuk menang dan mengalahkan pihak lain. Persoalan yang amat besar dari strategi menang kalah adalah seseorang selalu mendapatkan kekalahan. Orang-orang yang menderita kekalahan ini mungkin saja mereka akan mempelajari sesuatu dari proses menang kalah tersebut, dan pihak yang kalah mempunyai rasa dendam dan ingin membalaskan dendamnya. Suatu strategi yang barangkali amat sehat ialah memberikan kemungkinan kedua belah pihak tersebut untuk menang. Menang-menang (*win-win*), strategi pemecahan konflik menang-menang ini barangkali sesuai dengan keinginan manusia dan organisasi.⁴⁴ Energi dan kreativitas lebih banyak ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan mengalahkan pihak lain. Kedua belah pihak yang berkonflik bisa ditemukan dalam satu forum musyawarah dan keduanya menerima keuntungan yang sama.

c. Faktor-faktor Penyebab Konflik

Adapun faktor penyebab terjadinya konflik menurut Suharsimi dan Darwis yaitu :

- a. Adanya kesalahpahaman
- b. Keadaan pribadi individu yang saling konflik

⁴⁴ Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, (PT: Suska Pres: Pekanbaru , 2009) h. 25

c. Adanya kompetensi memperebutkan sumber yang terbatas.

Konflik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Dalam kegiatan sehari-hari pasti ada saja konflik yang terjadi. Hal ini disebabkan oleh setiap manusia memiliki pemikiran serta komitmen yang berbeda baik individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi.⁴⁵

d. Dampak Konflik

- Dampak Negatif Konflik

1. Merusak integrasi sosial masyarakat.
2. Menyebabkan trauma secara sosial dan psikologis.
3. Menimbulkan kerusakan harta benda dalam masyarakat.
4. Timbulnya rasa dendam dan tidak bisa menciptakan kehidupan harmonis.

- Dampak Positif Konflik

1. Konflik sejatinya memperjelas berbagai aspek kehidupan yang masih belum tuntas.
2. Terjadinya konflik menimbulkan penyesuaian kembali serangkaian norma dan makna nilai yang berlaku dalam masyarakat.
3. Konflik mampu mendorong solidaritas mekanik dan solidaritas organik di antara anggota kelompok yang ada di masyarakat perkotaan serta pedesaan.
4. Konflik dapat mengurangi rasa ketergantungan terhadap individu atau kelompok.

⁴⁵ Eko Sudarmanto dkk, *Manajemen Konflik* (PT:Yayasan Kita Menulis ,2021), h. 1-2

3. Delegasi dan Wewenang

a. Pengertian Delegasi

Delegasi adalah pelimpahan wewenang yang umumnya diberikan oleh atasan kepada seseorang dengan jabatan di bawahnya. Tindakan ini umumnya dilakukan untuk mempercepat pekerjaan.⁴⁶ Delegasi adalah seseorang yang dipercaya untuk menjalankan tugas tertentu atas dasar penunjukan dari atasan maupun organisasi. Pendelegasian tugas harus dipahami dengan baik oleh seorang pemimpin. Pendelegasian tugas yang baik dan benar akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik, tepat sasaran dan berhasil guna. Sebaliknya, ketidaktepatan dalam pendelegasian tugas akan berdampak pada kepincangan dan ketidaktepatan sasaran dalam menjalankan roda organisasi. Ketidaktepatan pendelegasian tugas dari atasan kepada bawahannya, juga akan berdampak pada ketidakjelasan masing-masing staf. Bahkan sesama staf akan saling melepaskan diri, sebagian menyatakan mereka berhak melaksanakan dan sebagian yang lain menyatakan tidak berhak untuk melaksanakannya. Jika dalam suatu organisasi, seseorang diberikan tugas yang tidak sesuai dengan keahlian maka dapat dipastikan pendelegasian tersebut belum berjalan dengan baik.⁴⁷

b. Tujuan Delegasi

Tujuan delegasi adalah :

- a. Agar semua pekerjaan dapat selesai tepat waktu dengan baik, efektif dan efisien
- b. Mempermudah pihak atasan dalam merumuskan kebijakan yang tepat dari hasil evaluasi pekerjaan
- c. Memberikan peran sesuai porsi, tugas, kemampuan dan jabatan bagi setiap pekerjaan

⁴⁶ David Yanto, *Pengantar Manajemen*, (Padang Sidempuan : PT Inovasi Pratama Internasional, 2022) h.62

⁴⁷ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta : PT. Fajar Interpratama, 2008), h. 129 -130

- d. Delegasi adalah sarana untuk memotivasi pekerja dalam mengembangkan karirnya, serta belajar dari keberhasilan maupun kegagalan yang dialami.

c. Unsur-Unsur Delegasi

Saat melakukan pendelegasian, terdapat beberapa komponen yang harus dipenuhi, yaitu :

1. Adanya wewenang

Unsur terpenting agar semua orang dapat melakukan delegasi adalah wewenang yang mereka miliki. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu.⁴⁸ Wewenang adalah Dengan demikian, mereka memiliki hak untuk mengelola sumberdaya manusia disekelilingnya untuk bekerja sesuai arahnya demi mencapai tujuan tertentu.

2. Alokasi Tugas

Unsur selanjutnya dalam delegasi adalah adanya pengalokasian tugas oleh atasan sebelum ia melimpahkannya kepada anggota tim. Dalam menggerakkan roda organisasi, pendelegasian tugas menjadi sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Misi organisasi dapat diwujudkan melalui pendelegasian tugas kepada orang atau stafnya sesuai dengan job kerja dan bagian masing-masing organisasi.

3. Pelimpahan Wewenang

Setelah melakukan alokasi tugas, kewenangan si pemberi delegasi adalah melimpahkannya kepada calon pengembal tugas.

4. Tanggung Jawab

Kewajiban dari seorang delegasi adalah ia wajib bertanggung jawab menyelesaikan tugas yang diberikan

5. Akuntabilitas

⁴⁸ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1989), h. 1170

Akuntabilitas adalah wujud pertanggungjawaban seorang delegasi kepada pemberi perintah.

d. Prinsip Pembagian Tugas dan Wewenang

1. Pendelegasian Tugas

Pendelegasian adalah konsep yang sudah sangat familiar dalam organisasi. Lingkungan yang sehat ditenggarai oleh delegasi. Jika dilakukan dengan tepat maka delegasi dapat menjadi alat manajemen yang efektif untuk melakukan pekerjaan.⁴⁹ Pendelegasian adalah pengambilan keputusan, tugas-tugas mana yang dikerjakan dan diserahkan ke orang lain (bawahan/karyawan/staf). Pendelegasian tugas harus kepada bawahan karyawan/staf yang berkompeten dan dipercaya untuk menerima penyerahan tugas tersebut karena pendelegasian bukan semata-mata hanya penyerahan tugas, tetapi juga berikut tanggung jawab pelaksanaannya oleh mereka yang menerima tugas tersebut. Dalam hal ini termasuk otoritas pelaksanaannya, sehingga perlu penjelasan secara detail tugas-tugas yang didelegasikan kepada bawahan/karyawan/staf. Karena hal itu mempengaruhi tingkat kinerja dari tugas yang didelegasikan. Pemantauan delegasi tugas adalah langkah penting untuk memastikan bahwa tugas yang didelegasikan selesai dengan baik. Hal ini penting agar pada saat pelaksanaan tugas tersebut bawahan tidak mengalami distorsi pekerjaan. Pada saat pelaksanaan pendelegasian tugas berjalan, atasan tetap wajib melakukan pemantauan dan pemotivasian pada karyawan. Karena pendelegasian tugas ini juga mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan/staf atau bawahan. Hal ini penting untuk menghindari deviasi pencapaian tujuan dari pendelegasian. Pada tahap akhir dilakukan evaluasi dalam bentuk mereview sebagai bentuk dari pengendalian

⁴⁹ Kaswan, *Kompetensi Interpersonal Dalam Organisasi*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI IKAPI, 2021), h. 627

pendelegasian tugas. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Henderi, H., dkk, melalui pengendalian seorang manajer sebagai pemimpin dapat menggambarkan suatu perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.

Pendelegasian tugas adalah pelimpahan wewenang dan tanggungjawab kepada staf untuk bertindak dalam batas-batas tertentu.⁵⁰ Jenis dan tugas yang didelegasikan dari pimpinan kepada bawahan/staf adalah berbeda-beda, menyesuaikan dengan tujuan dan sifat tugas, periode waktu, dan kompetensi sang penerima tugas. Contohnya adalah tugas rutin dan mudah, tugas yang membutuhkan banyak waktu, tugas yang tidak mendesak, dan bagian-bagian tugas yang tidak sulit. Ada beberapa teknik khusus dalam mendelegasikan tugas sebagaimana yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer untuk membantu manajer melakukan delegasi secara efektif :



- a. Tetapkan tujuan. Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka. Agar dapat bekerja selaras kearah pencapaian tujuan, koordinasi harus dilakukan, agar tugas yang dilakukan bisa berjalan dengan efisien.
- b. Tegaskan tanggungjawab dan wewenang. Bawahan harus diberikan informasi dengan jelas tentang apa yang harus mereka pertanggung jawabkan dan bagian dari sumberdaya-sumberdaya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenangnya.
- c. Berikan motivasi kepada bawahan. Manajer dapat memberikan dorongan kepada bawahan melalui perhatian kepada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif seperti menjanjikan *reward*, menjanjikan menaikkan gaji dalam rangka peningkatan kapasitas.

⁵⁰ Zulkarnain, *Analisis Fungsi Manajemen Pengarahan Terhadap Penerapan MAKP* (Sumatera Barat : Azka Pustaka, 2022), h. 50

- d. Meminta penyelesaian kerja. Sebagai seorang manajer perlu memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan para bawahan harus melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh terhadap apa yang telah didelegasikan.
- e. Memberikan latihan. Manajer perlu mengarahkan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya.
- f. Mengadakan pengawasan sistem pengawasan yang terpercaya dibuat agar pimpinan tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus menerus, seperti laporan mingguan.

Pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada bawahan sangat diperlukan agar organisasi sangat berfungsi secara efisien, karena tidak seorang pimpinan pun yang dapat menyelesaikan sendiri atau melakukan supervisi menyeluruh terhadap semua hal yang terjadi dalam organisasi.⁵¹ Kepala madrasah tidak mungkin melaksanakan seluruh kegiatan sendiri, oleh karena itu ada pendelegasian kepada guru maupun staff, untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas itu dilaksanakan secara tepat waktu.⁵² Pembagian berkaitan dengan proses penentuan dan pembagian tugas serta bagaimana tugas itu dikoordinasikan. Dalam proses ini kita harus, memperhatikan dan mempertimbangkan perubahan budaya, perkembangan teknologi, sumberdaya yang kita miliki. Sehingga organisasi yang kita kelola bisa beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar.

Dalam buku-buku sirah Rasulullah dikisahkan bahwa beliau mengordinasikan dan membagi berbagai tugas kepada beberapa orang sahabat sebelum pelaksanaan hijrah diantaranya:

⁵¹ David Yanto DM, Nurhalimatussadiyah, *Pengantar Manajemen*, (Padang Sidempuan : PT Inovasi Pratama Internasional, 2022), h.63-68

⁵² Rusdiana dan Abdul Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*, (Bandung : Yayasan Darul Hikam), h.150

- Ali ditugaskan untuk tidur di kamar Rasulullah
- Asma' binti Abu Bakar ditugaskan untuk membawa bekal makanan saat beliau dan Abu Bakar berada di gua Thur.
- Golongan Anshar juga ditugaskan untuk menyambut dan menjaga keselamatan golongan Muhajirin yang ikut berhijrah ke Madinah.

Dari penjelasan diatas maka dapat kita simpulkan bahwa, Rasulullah SAW tidak mengambil semua pekerjaan akan tetapi mendelegasikan seseorang untuk menggantikan dirinya⁵³

4. Keaktifan Komunikasi

a. Makna Komunikasi

Kata komunikasi berasal dari bahasa latin *communis*, yang berarti “membuat kebersamaan” atau “membangun kebersamaan” antara dua orang atau lebih. Akar kata *communis* atau *communico*, yang berarti “berbagai”. Dalam bahasa komunikasi dinamakan pesan (*message*). Orang yang menyampaikan pesan disebut komunikator (*communicator*), sedangkan orang yang menerima pesan disebut komunikan (*communicatee*). Tegasnya komunikasi berarti proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan. Jadi analisis pesan komunikasi terdiri dari dua aspek, pertama isi pesan (*the content of message*). Kedua lambang (*symbol*). Konkritnya isi pesan itu adalah pikiran atau perasaan, lambang adalah bahasa. Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Komunikasi adalah interaksi hubungan antara dua orang atau lebih dalam proses penyampaian pesan, baik bentuk ide, gagasan, pemikiran dan perasaan dengan maksud untuk menambah kebahasaan. Komunikasi dalam terminologi bahasa diartikan, “pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga pesan

⁵³ Selamet Hartanto, “Manajemen Ala Rasulullah Dalam Perspektif Entrepreneurs,” *Jurnal Intelegensia* 04, no. 1 (2016): 24–39.

yang dimaksud dapat dipahami, dapat berhubungan dan terjadi kontak”.

Kepala madrasah sebagai orang yang bertanggungjawab langsung atas keberlangsungan pengelolaan pendidikan di madrasah dan berbagai prestasinya tentu sangat membutuhkan berbagai masukan, baik dari orang-orang yang berada disekitarnya mulai dari pendidik, tenaga kependidikan, komite madrasah sampai pada peserta didik ataupun dari unsur lain yang memiliki kepedulian terhadap kemajuan madrasah yang dipimpinnya.

Bersikap terbuka dalam menjalankan tugas dan fungsi sangatlah penting bagi kepala madrasah. Melalui keterbukaan yang dimiliki oleh kepala madrasah atas berbagai masukan dari pihak-pihak yang peduli terhadap kemajuan madrasah kemudian dipadukan dengan konsep manajemen pendidikan yang ia miliki, kepala madrasah akan mampu menyusun sebuah program yang selanjutnya dipetakan pada kegiatan-kegiatan prioritas, maka secara bertahap capaian delapan Standar Nasional Pendidikan dengan sendirinya akan terpenuhi.

Rasulullah SAW sebagai teladan kaum beriman, dipuji oleh Allah sebagai orang yang lapang dada, karena memang dijadikan demikian, seperti difirmankan dalam Al-Qur'an surat Al-Insyirah. Dan sejalan itu pula maka Al-Qur'an mengkritik orang-orang yang salah satu cirinya jika mereka diingatkan akan suatu kebenaran, mereka berkata, hati kami telah tertutup, jika tidak sanggup lagi mendengarkan firman Allah, sabda nabi atau pendapat orang lain.⁵⁴

b. Unsur- Unsur Komunikasi

Proses komunikasi tidak bisa serta merta dilakukan oleh seseorang, melainkan ada umpan balik dengan orang lain. Artinya komunikasi bisa berjalan dengan baik kalau memenuhi tiga unsur. Menurut Littlejohn dalam bukunya *Theories of Human Communication*, menyatakan bahwa unsur-unsur yang

⁵⁴Asep encu dan Momon sudarma, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Depok: Rajawali Press, 2020), h.33-35

harus dipenuhi dalam berkomunikasi. Ketiga unsur komunikasi yaitu : (1) pengirim pesan ; (2) pesan ; (3) penerima atau target penerima pesan. Pengirim pesan adalah manusia yang memulai komunikasi disebut komunikator. Pesan dapat diartikan segala sesuatu yang disampaikan komunikator dengan komunikan untuk mewujudkan komunikasinya. Penerima pesan adalah orang yang menerima pesan dari komunikator.

c. Tata cara berkomunikasi

Banyak cara yang dilakukan untuk berkomunikasi dengan orang, bisa dengan media, bisa juga dengan saluran lain. Menurut tata cara berkomunikasi dibedakan dalam beberapa hal sebagai berikut :

1. Dari segi jarak, komunikasi berbicara langsung atau *face to face*, dan berbicara tidak langsung.
2. Dari segi sarana/saluran/media yang dipergunakan komunikasi berbicara dapat melalui surat, telepon, radio, televisi
3. Dari segi tujuan. Komunikasi berbicara dalam seminar, rapat kerja, wawancara dan sebagainya.

d. Fungsi komunikasi

1. Penyampai informasi. Dalam kegiatan penyampaian informasi ini bentuknya adalah pengumpulan penyimpanan, penyebar berita, gambar, fakta. Hal ini dilakukan agar dapat dimengerti dan beraksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain agar dapat mengambil keputusan dengan tepat.
2. Sarana sosialisasi (pemasyarakatan). Merupakan penyedia informasi yang memungkinkan orang bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif.
3. Pemberi motivasi. Bentuk pemberian motivasi adalah pencapaian tujuan pada setiap masyarakat, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

f. Jenis-jenis komunikasi

Pada dasarnya komunikasi digunakan untuk mencipta atau meningkatkan keaktifan hubungan antara manusia atau kelompok. Bentuk komunikasi dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu

1. komunikasi verbal (lisan). Adalah proses komunikasi yang menggunakan percakapan untuk menyampaikan maklumat lengkap kepada penerima. Setiap kemampuan berbahasa seseorang mempunyai empat unsur penting yang tidak dapat diabaikan yaitu, mendengarkan, berbicara, membaca dan menulis.⁵⁵
2. komunikasi non verbal adalah komunikasi transfer informasi melalui penggunaan bahasa tubuh termasuk kontak mata, ekspresi wajah, hingga gerakan tubuh.

Guru yang memiliki kinerja yang tinggi harus terus berusaha meningkatkan kompetensinya dalam pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Hal ini tidak akan terwujud tanpa adanya komunikasi yang baik antara guru dan kepala madrasah, karena komunikasi adalah urat nadi suatu organisasi. Salah satu faktor penentu bagi keberhasilan organisasi yaitu gaya komunikasi pimpinan, dimana harus tercipta komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan. Kepala madrasah harus membangun komunikasi yang baik dan efektif untuk menjalankan roda kepemimpinan di madrasah yang ia pimpin. Menurut Jalaludin dalam bukunya psikologi komunikasi ia menyebutkan komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan. Komunikasi yang terjadi disekolah, terutama antara kepala madrasah dengan guru jika dilakukan secara baik dan intensif maka akan mempengaruhi sikap guru dalam mengemban tugasnya sehari-

⁵⁵ Khoirul Muslimin dan Maswan, *Kecemasan Komunikasi, mengatasi cemas berkomunikasi di depan publik* (Yogyakarta : UNISNU Press, 2021), h.8-23

hari yang berujung pada terjadinya peningkatan kinerja guru di madrasah. Sebaliknya apabila proses interaksi komunikasi yang terjadi disekolah kurang baik, maka akan melahirkan sikap apatis.⁵⁶

Kesalahan yang menyebabkan macetnya komunikasi mungkin dibebankan kepada setiap orang yang ada dalam organisasi. Namun, hal ini seorang kepala madrasah mempunyai tanggung jawab khusus untuk membuat setiap orang dalam organisasi tahu apa yang harus dilakukan. Orang-orang yang bertugas melakukan komunikasi (komunikator) sudah seharusnya memahami kebutuhan dan tujuan organisasi secara keseluruhan, sehingga ia dapat menghindarkan dirinya dari kesalahan memberi instruksi. Dalam keaktifan komunikasi pemimpin seharusnya tetap berkomunikasi dengan staf secara keseluruhan, untuk menjaga hubungan dengan anggota staf, dan untuk memberikan umpan balik (feedback) terhadap perkembangan suatu pesan. Dalam suatu organisasi, tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai bila pemimpin mempunyai kepercayaan bahwa orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.⁵⁷

5. Cara Pengambilan Keputusan

a. Definisi Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan sebuah pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan-pertimbangan dari beberapa alternatif. Sebelum pilihan dijatukan atau pilihan diputuskan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama,

⁵⁶ Corresponding Author, "Gaya Komunikasi Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Di MTs Al Huda Pangkalan Susu Kabupaten Langkat PENDAHULUAN Komunikasi Merupakan Aktifitas Dasar Yang Selalu Dilakukan Manusia Setiap Waktunya . Komunikasi Juga Merupakan Suatu Proses Yang " 3, no. 1 (2021): 13–22.

⁵⁷ Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis* , (Jakarta : Erlangga, 2006), h.47

menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan terbaik.

b. Strategi Pengambilan Keputusan

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategia*, yang diartikan sebagai *the art of general*, atau seni yang digunakan pemimpin dalam peperangan. Dalam pengertian umum strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau pencapaian tujuan. Sedangkan pengambilan keputusan (decision making) merupakan suatu cara yang digunakan untuk memilih salah satu alternatif yang dapat menyelesaikan suatu masalah atau bisa dikatakan suatu pendekatan yang sistematis pada suatu permasalahan, mengumpulkan data, dan menentukan alternatif yang ada sesuai dengan perhitungan yang tepat. Pada proses pengambilan keputusan yang mulai dan berakhir dengan pertimbangan memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan wawasan. Menurut Oteng Sutisna pengambilan keputusan dilaksanakan dengan urutan-urutan proses sebagai berikut :

1. Identifikasi Masalah

Sebelum suatu tindakan diambil, adalah perlu untuk menentukan secara khusus masalahnya, menganalisis situasi yang ada, mengembangkan alternatif-alternatif ini, dan memelihara rangkaian tindakan yang paling baik.

2. Analisis Situasi dan Perumusan Masalah

Analisis situasi dan perumusan masalah melibatkan suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, ide, tentang situasi yang ada bila itu diketahui, dan perkiraan-perkiraan tentang situasi itu bila fakta, opini, ide, itu sukar diperoleh.

3. Pengembangan dan analisis alternatif-alternatif

Dalam langkah ini, administrator diminta kesanggupannya untuk mengetahui cukup banyak alternatif yang mungkin. Alternatif yang telah dirumuskan itu kemudian dianalisis, dan dinilai secara kritis atas dasar efektifitasnya yang

mungkin dalam pemecahan masalah yang telah ditetapkan.

4. Pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan, sebelum pemimpin membuat keputusan ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, pemimpin menjelaskan kepada bawahan terhadap masalah-masalah yang timbul, dampak dari masalahnya, dan menjelaskan bahwa pemecahan masalah ini harus diselesaikan. Kemudian menyusun alternatif yang akan dipilih, kepala madrasah dan bawahan bersama-sama bertukar pendapat terhadap masalah beserta dampaknya, kemudian menyusun alternatif yang akan dipilih. Pada pengambilan keputusan terbaik. Kepala Madrasah memberikan gambaran keputusan pemimpin serta memberi penjelasan tentang dampak yang akan diambil.⁵⁸ Memilih alternatif yang paling baik. Tahapan ini memerlukan keterampilan yang sama seperti langkah pertama, yaitu pertimbangan yang baik.

6. Empati

a. Pengertian Empati

Empati adalah kemampuan untuk merasakan dan menghubungkan seseorang dengan pikiran, emosi, dan pengalaman orang lain. Menurut Carkhuff yang dikutip oleh budiningsih, empati merupakan kemampuan untuk mengenal, mengerti, dan merasakan perasaan orang lain dengan ungkapan verbal dan perilaku, serta mengkomunikasikan pemahaman tersebut kepada orang lain.⁵⁹ Empati berbeda dengan simpati. Simpati merupakan perasaan yang tergambar melalui bahasa tubuh. Orang yang bersimpati akan merasakan dirinya tenggelam dalam kebersamaan. Simpati lebih banyak

⁵⁸ Haudi , *teknik pengambilan keputusan*, (Sumatera Barat : Insan Cendekia Mandiri, 2021), h.1-25

⁵⁹ Asri Budiningsih, *Pembelajaran Moral* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), h.47

merespon dengan perasaan. Empati bukan berarti seorang sepakat, melainkan orang tersebut secara mendalam, mencoba mengerti, baik dari segi emosional maupun intelektual. Seorang yang berempati memperhatikan kata-kata yang diucapkan, nada suara, serta bahasa tubuhnya. Dalam empati, seorang mendengar dengan hati, mata, dan pikiran secara objektif sekaligus pancaindra.

b. Indikator Empati

Menurut Gazda yang dikutip oleh Budiningsih, terdapat tiga ciri dalam berempati

1. pertama, dengarkan dengan seksama apa yang diceritakan orang lain. Kemudian pahami bagaimana perasaannya dan apa yang terjadi pada dirinya.
2. Susun kata-kata yang sesuai untuk menggambarkan perasaan dan situasi orang tersebut. Perhatikan setiap kata yang akan diucapkan oleh orang lain
3. gunakan susunan kata-kata tersebut untuk mengenali orang lain dan berusaha memahami perasaan serta situasinya.

c. Empati dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan membutuhkan empati untuk menunjukkan kepada bawahan, bahwa atasan peduli kepada kebutuhan dan prestasi bawahan. Salah satu sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah empati, yakni sikap yang menyelami kondisi faktual, aspirasi, bahkan suasana batin orang-orang yang dipimpinnya. Hal tersebut tercermin dalam diri Rasulullah yang disebutkan dalam QS At-Taubah ayat 128

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ

حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

Artinya : sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan)

*bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.*⁶⁰

Menurut Quraish Shihab, surat at-Taubah ayat 128 ini menjelaskan, bahwa seorang rasul yang diutus dapat merasakan penderitaan umatnya, baik lahir maupun batin. Ia menginginkan keselamatan, kebaikan, bahkan segala sesuatu yang membahagiakan bagi umatnya, baik mukmin maupun kafir. Kemudian Rasul menginginkan keimanan mereka.⁶¹ hal ini mengindikasikan, bahwa Rasul mempunyai rasa kasih sayang dan kepekaan secara menyeluruh sebagai seorang pemimpin.

d. Tiga Pilar Interaksi dalam Berempati

Tiga pilar yang ada dalam interaksi ini menjadi tulang punggung dalam setiap komunikasi :

1. Pimpinan menghormati harga diri karyawan dan menjaga rasa percaya diri mereka. Harga diri adalah perasaan nilai diri. Setiap orang merasa harga dirinya penting dan terhormat. Jika karyawan merasa bahwa kemampuannya dalam melakukan pekerjaan diperhatikan dengan baik, maka karyawan tersebut cenderung memiliki motivasi, produktivitas, dan kerjasama yang lebih baik.
2. Pemimpin mendengar dan merespon bahasa verbal dan non verbal. Mendengar merupakan salah satu pekerjaan yang paling berat dan menuntut kesabaran yang tinggi. Seseorang pemimpin juga harus memperhatikan bahasa tubuhnya. Karena bahasa tubuh dapat menggambarkan suasana hati seseorang. Seorang pemimpin dapat membaca bahasa tubuh bawahannya, begitu pula sebaliknya.

⁶⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, QS At-Taubah :128, (Bandung : CV Jumanatul Ali Art, 2004

⁶¹ Quraish Shihab , *Tafsir Al Misbah : Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta : Lentera Hati, 2002),h717

3. Pemimpin membangun sinergi dalam menyelesaikan masalah. Sinergi memberi makna positif⁶²

7. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Menyelesaikan Konflik Perspektif Islam

a. Pendelegasian Wewenang Perspektif Islam

Berorganisasi sangatlah penting dan merupakan hal yang pokok untuk menjalankan sebuah manajemen.

Allah berfirman dalam QS.As-Syuura: 13

﴿ شَرَعَ لَكُمْ مِنَ الدِّينِ مَا وَصَّى بِهِ نُوحًا وَالَّذِي أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى وَعِيسَى أَنْ أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ كَبُرَ عَلَى الْمُشْرِكِينَ مَا تَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ اللَّهُ تَجْتَبِي إِلَيْهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي إِلَيْهِ مَنْ يُنِيبُ ﴾

Artinya : *Dia telah mensyari'atkan bagi kamu tentang agama apa yang telah diwasiatkan-Nya kepada Nuh dan apa yang telah Kami wahyukan kepadamu dan apa yang telah Kami wasiatkan kepada Ibrahim, Musa dan Isa Yaitu: Tegakkanlah agama dan janganlah kamu berpecah belah tentangnya. Amat berat bagi orang-orang musyrik agama yang kamu seru mereka kepadanya. Allah menarik kepada agama itu orang yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada (agama)-Nya orang yang kembali (kepada-Nya).*

Ayat diatas menjelaskan bahwa anggota organisasi dilarang keluar dari organisasi dan dilarang memecah belah organisasi. Perkataan dari Sayyidina Ali Bin Abi Thalib: “Kebenaran yang tidak diorganisir dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir”. Ini mengingatkan kita pentingnya

⁶² Asep Dika Hanggara, *Kepemimpinan Empati Menurut Al-Qur'an* (Jawa Barat : Jejak Publisher, 2019), h.28-41

berorganisasi dan sebaliknya bahayanya suatu kebenaran yang tidak diorganisir.⁶³

Pada setiap pemimpin pasti ada keterbatasan, sehingga dalam islam dikenal dengan adanya pendelegasian wewenang sebagai langkah antisipatif terhadap keterbatasan pada pemimpin itu. Seorang pemimpin bisa saja sakit, pelupa, kelelahan, keterbatasan waktu bekerja dan sebagainya. Dalam hal ini Rasulullah saw banyak mencontohkan pendelegasian wewenang kepada para sahabat yang tentu saja disesuaikan dengan kemampuan, keahlian, dan kecenderungannya masing-masing. Semangat pendelegasian ini diawali dengan pendekatan yang lemah lembut, saling pengertian, dan musyawarah diantara mereka.⁶⁴

Syahrizal Abbas mengungkapkan bahwa pendelegasian yang efektif adalah pendelegasian yang memenuhi beberapa kriteria : *pertama*, adanya penentuan secara jelas karakter tugas yang akan dilimpahkan kepada bawahan ; *kedua*, evaluasi tiga unsur yaitu *commitment*, *competence*, dan *completion* artinya pendelegasian ditujukan kepada bawahan yang memenuhi keteguhan hati, kemampuan, dan kesempatan; *ketiga*, *asses* yaitu mengetahui secara rill tentang dukungan yang dibutuhkan oleh bawahan dalam menjalankan tugas; *keempat*, *leave* yaitu pemberian kebebasan dan keleluasaan kepada bawahan.⁶⁵

b. Keaktifan Komunikasi Perspektif Islam

Dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan islam, kepala madrasah seringkali dihadapkan pada pertanyaan bagaimana seharusnya sebuah lembaga itu dikelola dan dipimpin untuk mencapai kinerja yang maksimal. Pernyataan ini mengarahkan pada atensi untuk membahas dan meneliti berbagai aktivitas dan aksi yang dapat mengarahkan pada

⁶³ Fathurrahman dkk, *Fungsi Manajemen Dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadist* (Surabaya : Cipta Media Nusantara, 2021) h. 94

⁶⁴ Hairul Fauzi dkk, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif* (Jawa Tengah: Lakeisha, 2021), h.212

⁶⁵ Syahrizal Abbas, *Managemen Perguruan Tinggi* (Jakarta : Kencana, 2008), h.129

pencapaian tersebut. Capaian lembaga pendidikan ditentukan oleh kualitas dan kinerja kepala madrasah, dimana komunikasi efektif menjadi indikator profesionalitas seorang pemimpin yang *excellent*.

Komunikasi efektif, menjadi bagian penting organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Diantara masalah yang muncul dalam kegiatan komunikasi dikenal dengan istilah *miscommunication* (kekeliruan dalam komunikasi), sehingga proses komunikasi tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Rasulullah SAW sebagai sosok yang mulia, merupakan suri tauladan bagi umat islam. Tugas beliau sebagai Rasul dalam mendakwahkan islam mencapai keberhasilan luar biasa, dimana dapat mengislamkan penduduk Mekah dan Madinah. Hal ini tidak terlepas dari keefektifan komunikasi beliau kepada umat yang didakwahi.

Setidaknya ada enam karakteristik komunikasi efektif yang dapat ditunjukkan oleh kepala madrasah dengan mendasarkan pada konsep kepemimpinan efektif Rasulullah yaitu; perilaku lembut, tidak kasar dalam ucapan, rendah hati, saling memaafkan, suka musyawarah dan memiliki komitmen⁶⁶

c. Pengambilan Keputusan Perspektif Islam

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari banyak alternatif dengan cara yang dianggap paling efisien sesuai dengan situasi.

Berdasarkan QS Al-Ankabut 2-3

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾
وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۗ فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا

وَلْيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ ﴿٣﴾

⁶⁶ W Mashabi, "Peran Komunikasi Efektif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Prosiding Nasional*, 2020, 215–24, <https://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/53>.

Artinya : (2) Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi?

(3) dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, Maka Sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan Sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta.⁶⁷

Berdasarkan QS Al-Ankabut : 2-3 yang telah disebutkan di atas, kita meyakini bahwa setiap masalah yang ada datang dari Allah swt, dalam mencari solusi pemecahannya pun seharusnya kita juga melibatkan Allah swt. Tidak ada salahnya menggunakan *human judgment* dalam pengambilan keputusan, tapi kita harus yakin bahwa Allah-lah sebaik-baiknya pemberi keputusan.

Jika dalam perspektif ilmiah dikenal istilah *focus group discussion* sebagai salah satu cara dalam mengambil keputusan terhadap suatu masalah, istilah ini dalam islam disebut musyawarah. Di dalam musyawarah pun tetap harus melibatkan Allah swt. Keputusan yang diambil tentu merupakan keputusan bersama bukan karena kepentingan sepihak dan tentu saja berlandaskan pada nilai-nilai kebenaran yang tercantum baik dalam Al-Qur'an maupun Sunnah Rasul. Islam mengatur bahwa musyawarah perlu memegang prinsip adil, amanah, istiqamah, dan jujur. Adil berarti tidak berat sebelah atau tidak hanya memperhatikan kepentingan suatu pihak, amanah berarti ketika keputusan telah diambil maka kita memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan tersebut dikemudian hari, istiqamah berarti memiliki keteguhan hati untuk dapat melaksanakan keputusan tersebut sesuai dengan syariat Islam, sedangkan prinsip yang terakhir berarti kita harus selalu bersikap jujur termasuk dalam proses pengambilan keputusan maupun melaksanakan hasil keputusan.

⁶⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya, QS Al-Ankabut 2-3*, (Bandung :CV Jumanatul Ali Art, 2004

Dari penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik sebagai solusi dari setiap permasalahan yang kita hadapi. Kita dapat melakukan pengambilan keputusan dengan pendekatan apapun. Tidak salah jika kita menggunakan *human judgment* dalam proses pemilihan keputusan karena terdapat ilmu yang mengatur hal tersebut, namun yang terpenting adalah bahwa kita harus selalu melibatkan Allah dalam setiap usaha pencari solusi kita. Sebagai seorang muslim kita meyakini bahwa setiap masalah datang dari Allah, dan harusnya kepada-Nya lah kita mengembalikan segala keputusan. Sebaik-baiknya metode yang kita gunakan, sebaik-baiknya analisa data yang kita lakukan, sudah pasti bahwa Allah lah yang lebih mengetahui mana yang terbaik untuk kita.⁶⁸ Pada suatu saat Rasulullah mengajak para sahabatnya bermusyawarah ketika perang uhud, apakah beliau tetap di madinah atau keluar menyambut kedatangan musuh. Saat itu sebagian besar sahabat mengusulkan agar semuanya berangkat menghadapi mereka. Kemudian nabi memutuskan untuk berangkat bersama pasukannya menuju kearah musuh berada.⁶⁹

d. Empati Dalam Perspektif Islam

Dalam islam, konsep empati berkaitan dengan tasamuh, toleransi, tenggang rasa. Empati merupakan sikap terpuji yang sepatutnya dimiliki oleh setiap orang. Di antara sikap yang dapat menumbuhkan empati adalah sikap tolong-menolong atau bekerjasama dalam hal kebaikan.

Salah satu sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah empati, yakni sikap yang menyelami kondisi faktual, aspirasi, bahkan suasana batin orang-orang yang

⁶⁸ <https://industrial.uui.ac.id/analisa-pengambilan-keputusan-dalam-perspektif-ilmiah-dan-islam/>

⁶⁹ <https://hr.proxsisgroup.com/kepemimpinan-rasulullah/>

dipimpinnya. Hal tersebut tercermin dalam diri Rasulullah yang disebutkan dalam QS At-Taubah ayat 128

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ
حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

Artinya : sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin. (QS At-Taubah :128)⁷⁰

Menurut Quraish Shihab, surat at-Taubah ayat 128 ini menjelaskan, bahwa seorang rasul yang diutus dapat merasakan penderitaan umatnya, baik lahir maupun batin. Ia menginginkan keselamatan, kebaikan, bahkan segala sesuatu yang membahagiakan bagi umatnya, baik mukmin maupun kafir. Kemudian Rasul menginginkan keimanan mereka.⁷¹ hal ini mengindikasikan, bahwa Rasul mempunyai rasa kasih sayang dan kepekaan secara menyeluruh sebagai seorang pemimpin.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Kajian pustaka dalam sebuah penelitian merupakan hal yang penting untuk membuktikan bahwa tema yang dikaji belum pernah diteliti oleh peneliti lainnya dan untuk menguraikan letak kajian peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya serta untuk menghindari terjadinya plagiasi atau pengulangan kajian yang sama. Maka peneliti menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

1. Jurnal Dosen STAIN Kudus, dalam dunia pendidikan dipandang sebagai salah satu titik lemah dalam pengelolaan lembaga

⁷⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya, QS At-Taubah : 128*, (Bandung :CV Jumanatul Ali Art, 2004

⁷¹ Quraish Shihab , *Tafsir Al Misbah : Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta : Lentera Hati, 2002),h717

pendidikan. Perspektif ini muncul karena pimpinan lembaga melihat konflik sebagai sesuatu yang negatif dan kontraproduktif. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah dalam penelitian Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan konflik di MIN 2 Lampung Barat konflik bukanlah titik lemah dalam pengelolaan pendidikan.

2. Dalam jurnal Manajemen Kepala Sekolah Gaya Kepemimpinan di Loloan⁷² lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan dalam pengambilan keputusan yang mendesak, gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan otokrasi atau otoriter. Namun dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.
3. *Jurnal Conflict Management In Pesantren*, Artikel ini adalah kajian literatur yang fokus mendiskusikan penyebab konflik dan penyelesaiannya dalam manajemen konflik di pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam (PTKI) di Indonesia. Jumlah literatur yang direview adalah 27 dokumen; 12 dokumen berbicara mengenai manajemen konflik di pesantren, 12 dokumen tentang manajemen konflik di madrasah, dan 3 dokumen membicarakan manajemen konflik di Perguruan Tinggi Islam. Semua dokumen dikumpulkan secara ketat melalui tahapan-tahapan berikut: pertama, pemetaan kata kunci kedua, pencarian (*searching*) ketiga, penyaringan (*screening*) keempat, memasukkan semua data yang sudah dipilah ke dalam software Mendeley kelima, semua data/literatur yang ada di Mendeley diimpor ke software Nvivo untuk dianalisis. Hasil kajian menunjukkan bahwa: 1) Di antara penyebab konflik di pesantren adalah masalah keluarga di internal pesantren, perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen, 2) Penyebab konflik di madrasah antara lain kedisiplinan kehadiran dan waktu kepulangan, gaya pribadi guru, dan masalah pribadi, masalah komunikasi, struktur

⁷² Imam Turmudi Imam Turmudi, "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Loloan Barat," *Paedagogia: Jurnal Pendidikan* 10, no. 2 (2021): 55–72, <https://doi.org/10.24239/pdg.vol10.iss2.153>.

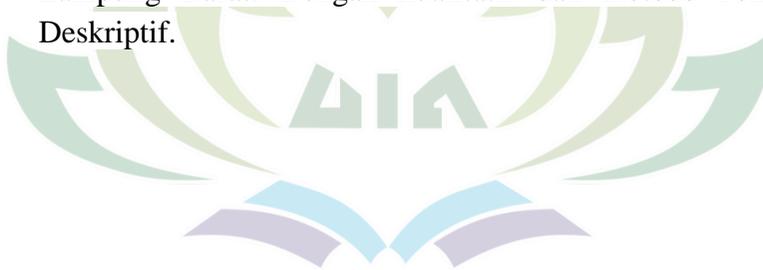
organisasi, dan anggota organisasi, dan masalah manajemen keuangan, 3) Di antara penyebab konflik di perguruan tinggi Islam adalah perbedaan pendapat dan kepentingan antara individu atau kelompok.

Pada kedua penelitian ini sama-sama membahas tentang konflik namun penelitian pertama memandang bahwa memandang konflik sebagai titik lemah dalam memajukan pendidikan dan penelitian kedua juga membahas konflik namun melalui data dan NVivo. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini ingin melihat perilaku dari kepala madrasah Terhadap manajemen konflik dengan observasi, dokumentasi dan wawancara langsung, dan dalam penelitian ini peneliti memandang bahwa konflik juga bukanlah sebagai titik lemah dalam memajukan pendidikan apabila dapat dikelola dengan baik.

4. Jurnal Bashori, STAI Tuanku Tambusai. Jurnal ini membahas tentang gaya kepemimpinan juga namun perbedaan dengan peneliti yaitu dalam jurnal ini membahas tentang Mutu Layanan sedangkan dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan dalam menyelesaikan konflik.
5. Dalam jurnal Thanh Nguyen Hai and Quang Nguyen Van : *A Theoretical Approach* tujuannya untuk mengkaji gaya kepemimpinan melalui sejumlah analisis. Dalam teorinya mengusulkan kepemimpinan melayani, yaitu melayani organisasi tempat dia berada.⁷³ Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini adalah tujuan penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.
6. Pada jurnal *An An Empirical Study of Industrial Conflict and Management in Nigeria Local Government System : A Study of Enugu State. The study was carried out to assess labour conflict and management in the local Government system in Nigeria with particular reference to Enugu State. Descriptive*

⁷³ Thanh Nguyen Hai and Quang Nguyen Van, "Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach," *Emerging Science Journal* 5, no. 2 (2021): 245–56, <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>.

Research method was adopted, data were collected and analysed. Essentially, the findings revealed that the organizational framework for management of conflict and grievances is poor. The problem is as a result of leadership ineffectiveness which according to the study had resulted to disputes and consequently to strike actions. Studi ini dilakukan untuk menilai konflik dan manajemen perburuhan dalam sistem Pemerintahan local di Nigeria dengan referensi khusus ke Negara Bagian Enugu. Metode Penelitian Deskriptif diadopsi, data dikumpulkan dan dianalisis. Pada dasarnya temuan mengungkapkan bahwa kerangka organisasi untuk pengelolaan konflik dan keluhan buruk. Permasalahan tersebut adalah akibat dari ketidakefektifan kepemimpinan yang menurut penelitian telah mengakibatkan perselisihan dan akibatnya pada tindakan pemogokan. Sedangkan pada penelitian kami terfokus pada gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MIN 2 Lampung Barat. Dengan kualitatif dan metode Penelitian Deskriptif.



DAFTAR PUSTAKA

- Andang. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, n.d.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. Rineka Cipta, 2010.
- Abdul kodir, Rusdiana, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*, (Bandung:Yayasan Darul Hikam
- Afandi, Rahman, "*Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*" *INSANIA* : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan 18.1 (2013)
- Asep dkk, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Depok : Rajawali Press, 2020)
- Asep Hanggara, *Kepemimpinan Empati Menurut Al-Qur'an* (Jawa Barat : Jejak Publisher, 2019)
- Abbas Syahrizal, *Managemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta : Kencana , 2008)
- Author, Corresponding. "Gaya Komunikasi Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Di MTs Al Huda Pangkalan Susu Kabupaten Langkat **PENDAHULUAN** Komunikasi Merupakan Aktifitas Dasar Yang Selalu Dilakukan Manusia Setiap Waktunya . Komunikasi Juga Merupakan Suatu Proses Yang " 3, no. 1 (2021): 13–22.
- Bashori, Bashori. "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan (Studi Kasus MAN Godean Sleman Yogyakarta)." *Ta Dib : Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2016): 19–28. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v5i1.1978>.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara : 1994
- Budiningsih Asri, *Pembelajaran Moral* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004)
- Chukwusa, Joseph. "Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude." *Library Philosophy and Practice* 2019 (2019).
- Citra, Oleh :, Leoni Tumbol, Bernhard Tewal, Jantje L Sepang, Fakultas

- Ekonomi, Dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas, and Sam Ratulangi. "Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Kpp Pratama Manado." *Gaya Kepemimpinan Otokratis... 38 Jurnal EMBA* 2, no. 1 (2014): 38–47.
- Dike, Ego E, and MHC Madubueze. "Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal." *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences* 9, no. 3 (2019).
- Dolly C, Kalu, and Okpokwasili Nonyelum P. "Impact of Democratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria." *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH* 6, no. 10 (2018): 232–39. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i10.2018.1190>.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S At-Taubah :128, (Bandung : CV Jumanatul Ali Art), 2004
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S Al-Baqarah:30 (Bandung : CV Jumanatul Ali Art), 2004
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S Al-Ma'idah : 27-30, (Bandung : CV Jumanatul Ali Art), 2004
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Q.S Al-Ankabut 2-3, (Bandung : CV Jumanatul Ali Art), 2004
- Darwis Amri, *Manajemen Konflik*, (PT : Suska Press, Pekanbaru, 2009)
- Dokumentasi Profil MIN 2 Lampung Barat
- Efendi, Nur. *Islamic Educational Leadership*. Yogyakarta: KALIMEDIA, 2015.
- Fathurrahman dkk, *Fungsi Manajemen Perspektif Al-Qur'an dan Hadist* (Surabaya, Cipta Media Nusantara, 2021)
- Fauzi Hairul dkk, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif* (Jawa Tengah : Lakeisha, 2021)
- Gandolfi, Franco, and Seth Stone. "Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership." *Journal of Management Research* Vol. 18, no. No. 4, Oct.-Dec. 2018, (2018).

- Hai, Thanh Nguyen, and Quang Nguyen Van. "Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach." *Emerging Science Journal* 5, no. 2 (2021): 245–56. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>.
- Hartanto, Selamat. "Manajemen Ala Rasulullah Dalam Perspektif Entrepreneurs." *Jurnal Intelegensia* 04, no. 1 (2016): 24–39.
- Haudi, *Tekhnik pengambilan keputusan*, (Sumatera Barat : Insan Cendekia Mandiri, 2021
- Hasibuan Malayu S.P 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, cetakan kesepuluh, Penerbit Bumi Aksara : Jakarta
- Imam Turmudi, Imam Turmudi. "Manjemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Loloan Barat." *Paedagogia: Jurnal Pendidikan* 10, no. 2 (2021): 55–72. <https://doi.org/10.24239/pdg.vol10.iss2.153>.
- Inom Nasution. "Manajemen Konflik Di Sekolah." *Visipena Journal* 1, no. 1 (2010): 45–55. <https://doi.org/10.46244/visipena.v1i1.22>.
- Iqbal Ramadhani Fuadiputra. "No Title." *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit Al-Rohmah*, n.d.
- "Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (E-Plus)" 1, no. 1 (2016).
- Jurnal, Al-Hiwar, *Jurnal Ilmu Dan Tekhnik Dakwah*, Vol 5 No 09 Januari -Juni 2017
- Konflik, Manajemen, and Dalam Perspektif. "Homepage : <Http://E-Journal.Staima-Alhikam.Ac.Id/Index.Php/Mpi>" 2, no. 2 (2021): 222–46.
- Kumar, L Jibon, and Sharma S Keshorjit. "A Study on the Democratic Style of Leadership" 3, no. 2 (2013): 54–57.
- Kamus Bahasa Indonesia Tim Penyusunan Kamus Pusat Bahasa , *Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional*
- Kaswan, *Kompetensi Interpersonal Dalam Organisasi*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI IKAPI, 2021)
- Maryadi, Zainnuddin Mustofa dan. *Kepemimpinan Pelayan (Dimensi Baru Dalam Kepemimpinan)*. PT Celebes Media Perkasa, n.d.

- Makmur dan Suparman, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah* (Makassar : Aksara Timur, 2018)
- Manajemen Konflik Dalam Perspektif, Homepage :[https://E-Journal.Staima Al-Hikam .Ac.Id/Index.Php/Mpi"2,no 2](https://E-Journal.StaimaAl-Hikam.Ac.Id/Index.Php/Mpi) (2021):222-46
- Mashabi, W. “Peran Komunikasi Efektif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.” *Prosiding Nasional*, 2020, 215–24. <https://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/53>.
- Mukni’ah. “Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah,” 2002, 1–12. <http://digilib.iain-jember.ac.id/721>.
- Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta:Gadjah Mada Universiti Press,2005)
- Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya (Bandung:2007)
- Muslimin khoirul, Maswan *Kecemasan Komunikasi, mengatasi cemas berkomunikasi di depan publik*, (Yogyakarta : UNISNU Press, 2021)
- Murni, *Manajemen Konflik Dalam Pendidikan*
- Muhammad Sholeh dan Arif Kusuma, *Kepemimpinan Pendidikan (Konsep dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta : Cahaya Harapan, 2022)
- Nasrudin, Achmad Hasan, Firda Fitrotul Unsa, Firda Nur Aini, Imron Arifin, and Maulana Amirul Adha. “Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah.” *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2021): 1–18. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i1.1888>.
- Nasharuddin Baidan dan Erawati Aziz, *Etika Islam Dalam Berbisnis* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2014)
- Noufal, M F. “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung.” *Jurnal Relevansi*, no. 160100034 (2020).

- Owens R.G *Organizations Behaviour in Education* (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall,1991
- Purwanto Djoko, *Komunikasi Bisnis* (Jakarta : Erlangga, 2006)
- Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah : Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta : Lentera Hati, 2002)
- <http://jurnal.stiekrakatau.ac.id/index.php/relevansi/article/view/34>.
- Rahmat Abdul, *Hubungan Sekolah dan Masyarakat* (Yogyakarta: PT Zahir Publishing, 2021)
- Sanjani, Maulana Akbar. "KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH Maulana Akbar Sanjani Dosen STKIP Budidaya Binjai." *Administrasi Pendidikan* 7, no. 1 (2018): 75–83.
- Suryadi dkk, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berintegritas di Provinsi Lampung"* *JURNAL MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN* 6.1 (2018)
- Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru* (Penerbit Uwais Inspirasi Indonesia , 2019)
- Sudarmanto Eko dkk, *Manajemen Konflik* (PT :Yayasan Kita Menulis,2021
- Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sugiyono. *Manajemen Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV.Alfabeta, 2005.
- Sahertian, *Konsep Dasar Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT Rineka Cipta : 2022)
- Siagian, *Administrasi Pendidikan, Suatu Pendekatan Sistemik* (Jakarta:PT Satya Wacana Cipta, 1998)
- Tim Penyusunan Kamus Pusat Bahasa, *Kamus bahasa Indonesia. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional*, n.d.
- Thanh Nguyen Hai and Quang Nguyen Van, "Servant Leadership Styles : ATheoretical Approach, "*Emerging Science Journal* 5, no 2. (2021):245-56,<https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>
- Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka,

1989)

UU No 20 Tahun 2003

Wahab, Abdul Aziz. *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan*, n.d.

W Mashabi , "*Peran Komunikasi Efektif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*", *Prosiding Nasional*, 2020, 215-24

Widiastuti ana dkk, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah* (PT.Yayasan Kita Menulis, 2020)

Yanto David dkk, *Pengantar Manajemen*, (Padang Sidempuan: PT Inovasi Pratama Internasional,2022

Zaharuddin dkk, *Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Jawa Tengah* : PT. Nasya Expanding Management, 2021

Zulkarnain, *Analisis Fungsi Manajemen Pengarahan Terhadap Penerapan MAKP* (Sumatera Barat : Azka Pustaka, 2022)

<https://industrial.uii.ac.id/analisa-pengambilan-keputusan-dalam-perspektif-ilmiah-dan-islam/>

