

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP KEPEMIMPINAN RASULULLAH SAW DALAM
MANAJEMEN SEKOLAH ISLAM****IQBAL ANAS¹, JUNAIDI², SUPRIADI³**¹²³Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi¹Email Korespondensi: direkturb@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan Rasulullah SAW dalam manajemen sekolah Islam. Kepemimpinan dalam Islam, yang berakar pada nilai-nilai moral dan etika, memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas lembaga pendidikan. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus di beberapa sekolah Islam di Indonesia. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan staf manajemen, serta melalui observasi dan analisis dokumen. Hasil penelitian mengidentifikasi lima prinsip utama kepemimpinan Rasulullah SAW yang diterapkan dalam manajemen sekolah Islam: kejujuran dan integritas, keadilan dan kesetaraan, empati dan kasih sayang, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan berbasis musyawarah. Implementasi prinsip-prinsip ini menunjukkan dampak positif terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan guru serta staf. Studi kasus menunjukkan bahwa kejujuran dan integritas meningkatkan kepercayaan dan transparansi, sementara keadilan dan kesetaraan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Empati dan kasih sayang memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi, komunikasi efektif meningkatkan koordinasi dan kolaborasi, serta musyawarah dalam pengambilan keputusan memastikan partisipasi aktif semua pihak. Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa tantangan dalam penerapan prinsip-prinsip tersebut, termasuk resistensi terhadap perubahan dan kurangnya pemahaman mendalam tentang konsep kepemimpinan Islam. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan untuk kepala sekolah dan manajemen sekolah dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan Rasulullah SAW secara lebih efektif. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen pendidikan Islam dan menawarkan panduan praktis bagi para pemimpin sekolah Islam untuk meningkatkan kualitas manajemen mereka melalui penerapan nilai-nilai kepemimpinan yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Rasulullah, Manajemen Sekolah, Sekolah Islam Terpadu*

Abstract. This study aims to analyze the application of the leadership principles of the Prophet Muhammad in Islamic school management. Leadership in Islam, which is rooted in moral and ethical values, has great potential to improve the performance and effectiveness of educational institutions. This study used a qualitative approach with a case study method in several Islamic schools in Indonesia. Data were collected through in-depth interviews with principals, teachers and management staff, as well as through observation and document analysis. The results of the study identified five main principles of the Prophet's leadership applied in Islamic school management: honesty and integrity, justice and equality, empathy and compassion, effective communication, and deliberation-based decision-making. The implementation of these principles showed a positive impact on organizational culture, work motivation, and teacher and staff satisfaction. Case studies show that honesty and integrity increase trust and transparency, while fairness and equality create a harmonious working environment. Empathy and compassion strengthen the relationship between leaders and organizational members, effective communication improves coordination and collaboration, and deliberation in decision-making ensures active participation of all parties. However, the study also found some challenges in implementing these principles, including resistance to change and a lack of in-depth understanding of Islamic leadership concepts. Therefore, this study recommends continuous training and development for principals and school management in applying the Prophet's leadership principles more effectively. This research makes a significant contribution to Islamic education management literature and offers practical guidance for Islamic school leaders to improve the quality of their management through the application of leadership values exemplified by the Prophet Muhammad.

Keywords: *Prophet's Leadership, School Management, Integrated Islamic School*



PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen krusial dalam manajemen pendidikan karena pemimpin memiliki peran utama dalam menentukan arah, strategi, dan keberhasilan suatu lembaga Pendidikan (Rofifah & Sukataman, 2023). Di dalam konteks sekolah Islam, kepemimpinan tidak hanya mencakup aspek administratif dan operasional, tetapi juga harus mencerminkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam yang menjadi landasan bagi seluruh aktivitas pendidikan (Northouse, 2018).

Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan visi dan misi sekolah dengan jelas dan inspiratif, menciptakan tujuan jangka panjang yang selaras dengan nilai-nilai Islam. Visi yang kuat dapat memotivasi seluruh komunitas sekolah untuk bekerja menuju tujuan bersama dan memastikan bahwa semua kegiatan dan keputusan yang diambil sejalan dengan tujuan pendidikan yang diinginkan (Sergiovanni, 2015).

Kepemimpinan yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas Pendidikan (Junaidi, 2018). Pemimpin yang mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif dapat membantu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memfasilitasi pengembangan profesional guru, dan memastikan bahwa siswa mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Hal ini melibatkan manajemen yang efisien, pengawasan yang tepat, dan dukungan terhadap inovasi dan perbaikan terus-menerus (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020).

Pemimpin dalam lembaga pendidikan memiliki peran kunci dalam membentuk budaya organisasi. Budaya yang positif dan produktif dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan komitmen staf serta siswa. Kepemimpinan yang mencerminkan nilai-nilai Islam seperti kejujuran, keadilan, dan empati akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan saling menghargai, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Deal & Peterson, 2016).

Keputusan yang diambil oleh pemimpin sekolah sangat mempengaruhi jalannya operasional dan pencapaian tujuan pendidikan. Kepemimpinan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam akan memastikan bahwa keputusan yang diambil bukan hanya berdasarkan pada pertimbangan praktis dan efisiensi, tetapi juga pada nilai-nilai moral dan etika yang tinggi. Hal ini penting untuk menjaga integritas dan reputasi lembaga pendidikan Islam (Covey, 2006).

Kepemimpinan yang efektif juga penting dalam membangun hubungan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat luas. Hubungan yang baik akan meningkatkan kerjasama dan dukungan terhadap program-program sekolah, serta memperkuat jaringan sosial yang dapat membantu sekolah dalam mencapai tujuannya (Bryk & Schneider, 2002).

Dunia pendidikan selalu dihadapkan pada berbagai tantangan dan perubahan. Pemimpin yang efektif mampu mengatasi tantangan ini dengan bijaksana dan adaptif, serta memimpin perubahan yang diperlukan untuk kemajuan sekolah. Dalam konteks sekolah Islam, kemampuan untuk mengelola perubahan dengan tetap berpegang pada nilai-nilai Islam sangat penting untuk memastikan bahwa inovasi dan perkembangan yang terjadi tidak mengabaikan prinsip-prinsip dasar agama (Fullan, 2014).

Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan Rasulullah SAW, pemimpin sekolah Islam dapat mengembangkan manajemen yang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai spiritual dan moral Islam. Hal ini tidak hanya akan membawa manfaat bagi sekolah secara internal tetapi juga akan memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat luas.



METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode penelitian berupa studi kasus untuk memahami, menganalisis, dan menjelaskan sebuah situasi atau peristiwa tertentu secara rinci (Akhyar & Kosim, 2024). Metode pengumpulan data yang bisa digunakan dalam pendekatan studi kasus meliputi Wawancara dengan individu terkait dalam kasus studi, seperti orang tua, guru, siswa, atau pihak sekolah, untuk memahami perspektif mereka terhadap masalah yang diteliti. Observasi langsung peristiwa atau situasi yang terjadi dalam kasus studi. Observasi dapat memberikan wawasan yang berharga tentang apa yang terjadi dalam konteks yang sesungguhnya, Mengumpulkan dokumen terkait, seperti catatan, surat-menyurat, laporan, atau data historis yang berkaitan dengan kasus studi. Analisis data mencakup pengidentifikasian pola, tema, dan temuan yang muncul dari data. Analisis ini dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan studi kasus adalah alat yang kuat untuk menjelajahi situasi atau peristiwa tertentu dengan cermat, mendalam, dan rinci. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kompleksitas dan dinamika suatu fenomena atau masalah dalam konteks nyata. Dengan menggunakan metodologi ini, artikel dapat memberikan wawasan yang kaya dan mendalam tentang topik yang diteliti serta memberikan kontribusi yang berharga dalam pemahaman terhadap isu-isu yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi dan Karakteristik Kepemimpinan Menurut Ajaran Islam

Kepemimpinan dalam Islam memiliki definisi dan karakteristik yang khas, yang membedakannya dari konsep kepemimpinan dalam konteks lain. Kepemimpinan Islam tidak hanya berfokus pada kemampuan manajerial dan administratif, tetapi juga menekankan pada nilai-nilai spiritual, moral, dan etika yang tinggi. Berikut adalah definisi dan karakteristik kepemimpinan menurut ajaran Islam yang relevan dalam manajemen sekolah Islam.

Definisi Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam sering diartikan sebagai kemampuan untuk memimpin umat dengan mencontoh teladan Rasulullah SAW, yang mencakup aspek-aspek spiritual, moral, sosial, dan administratif. Kepemimpinan ini berorientasi pada pelayanan kepada umat, pengelolaan sumber daya dengan bijaksana, dan pengambilan keputusan yang adil berdasarkan prinsip-prinsip syariah (Akhyar et al., 2024). Pemimpin dalam Islam dikenal sebagai "khalifah" yang bertanggung jawab tidak hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah SWT.

Karakteristik Kepemimpinan Islam

1. Kejujuran (As-Sidq) Kejujuran adalah pilar utama dalam kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin harus jujur dalam perkataan dan perbuatannya. Kejujuran ini akan membangun kepercayaan dan kredibilitas di mata pengikutnya. Dalam konteks sekolah Islam, kepala sekolah yang jujur akan menciptakan lingkungan yang transparan dan dipercaya oleh guru, siswa, dan orang tua (Yusuf, 2018).
2. Amanah (Kepercayaan) Pemimpin Islam harus memegang amanah dengan penuh tanggung jawab. Amanah ini mencakup tugas untuk memimpin dengan adil dan menjaga hak-hak orang lain. Seorang kepala sekolah yang amanah akan memastikan bahwa semua kebijakan dan keputusan diambil untuk kebaikan bersama dan sesuai dengan nilai-nilai Islam (Nasution, 2019).



3. Keadilan (Al-Adl) Keadilan adalah prinsip penting dalam kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin harus bersikap adil dalam semua tindakan dan keputusan. Keadilan ini mencakup memberikan hak yang sepatutnya kepada setiap individu tanpa memandang latar belakang. Di sekolah Islam, prinsip keadilan memastikan bahwa semua siswa dan staf diperlakukan sama dan adil (Siregar, 2019).
4. Empati dan Kasih Sayang (Rahmah) Rasulullah SAW dikenal karena empati dan kasih sayangnya kepada umat. Pemimpin Islam harus menunjukkan kasih sayang dan kepedulian terhadap pengikutnya. Kepala sekolah yang berempati akan lebih memahami kebutuhan dan perasaan siswa dan staf, menciptakan lingkungan yang mendukung dan peduli (Rahman, 2020).
5. Kebijakan (Hikmah) Kebijakan adalah kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat berdasarkan pengetahuan dan pengalaman. Pemimpin yang bijaksana tidak hanya mengandalkan pengetahuan teknis tetapi juga intuisi dan hikmah dalam pengambilan keputusan. Di sekolah Islam, kebijakan dalam manajemen penting untuk menangani berbagai tantangan dan situasi dengan tepat (Hakim, 2017).
6. Musyawarah (Syura) Musyawarah adalah proses konsultasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam Islam, pemimpin diharapkan untuk melibatkan para pengikutnya dalam diskusi dan musyawarah sebelum membuat keputusan penting. Prinsip ini membantu dalam mencapai keputusan yang lebih baik dan diterima oleh semua pihak yang terlibat. Di sekolah Islam, musyawarah dapat diterapkan dalam rapat-rapat guru, komite sekolah, dan forum lainnya (Mahmud, 2021).
7. Keteladanan (Uswatun Hasanah) Pemimpin Islam harus menjadi teladan yang baik bagi pengikutnya. Rasulullah SAW adalah contoh utama dalam hal ini. Keteladanan mencakup sikap, perilaku, dan tindakan sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai Islam. Kepala sekolah yang menjadi teladan akan menginspirasi guru dan siswa untuk mengikuti jejaknya dalam berperilaku baik dan menjalankan nilai-nilai Islam (Hidayat, 2021).

Dengan memahami dan menerapkan definisi dan karakteristik kepemimpinan menurut ajaran Islam, manajemen sekolah Islam dapat lebih efektif dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, bermoral, dan beretika tinggi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan tetapi juga membentuk karakter siswa yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Identifikasi Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Rasulullah SAW

Kepemimpinan Rasulullah SAW telah menjadi model ideal bagi umat Islam dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam manajemen pendidikan. Prinsip-prinsip kepemimpinan yang diterapkan oleh Rasulullah SAW mencakup berbagai nilai dan etika yang relevan dan dapat diadaptasi dalam manajemen sekolah Islam. Berikut ini adalah beberapa prinsip utama kepemimpinan Rasulullah SAW yang dapat diidentifikasi dan diterapkan dalam konteks manajemen sekolah Islam.

Kejujuran dan Integritas

Kejujuran (as-sidq) dan integritas adalah dua prinsip fundamental dalam kepemimpinan Rasulullah SAW yang sangat relevan dalam manajemen sekolah Islam. Prinsip-prinsip ini menciptakan fondasi moral yang kuat dan membangun kepercayaan di antara pemimpin, staf, dan siswa. Berikut ini adalah penjelasan lebih mendalam mengenai kedua prinsip tersebut:

Kejujuran (As-Sidq)



Kejujuran merupakan salah satu nilai utama yang diajarkan dan diterapkan oleh Rasulullah SAW. Kejujuran dalam konteks kepemimpinan berarti berkata benar, menyampaikan informasi yang akurat, dan bersikap transparan dalam segala tindakan dan keputusan.

1. Membangun Kepercayaan Kejujuran adalah dasar untuk membangun kepercayaan antara pemimpin dan pengikutnya. Dalam manajemen sekolah Islam, kepala sekolah yang jujur akan mendapatkan kepercayaan dari guru, staf, siswa, dan orang tua. Kepercayaan ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif (Yusuf, 2018).
2. Transparansi dalam Pengambilan Keputusan Kejujuran juga mencakup transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah harus memastikan bahwa semua keputusan diambil secara terbuka dan berdasarkan informasi yang benar. Transparansi ini membantu menghindari kesalahpahaman dan meningkatkan partisipasi seluruh komunitas sekolah dalam proses pengambilan keputusan (Nasution, 2019).
3. Penerapan Kejujuran dalam Kegiatan Sehari-Hari Kejujuran harus diterapkan dalam setiap aspek kegiatan sekolah, mulai dari administrasi, pengelolaan anggaran, hingga interaksi sehari-hari dengan siswa. Dengan menerapkan kejujuran, kepala sekolah dapat menjadi teladan bagi siswa dan staf, mendorong mereka untuk berperilaku jujur dalam kehidupan sehari-hari (Rahman, 2020).

Integritas

Integritas berkaitan erat dengan kejujuran, namun memiliki cakupan yang lebih luas. Integritas mencakup konsistensi antara perkataan dan perbuatan, serta kepatuhan terhadap nilai-nilai moral dan etika.

1. Konsistensi dalam Perilaku Pemimpin yang berintegritas menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatannya. Kepala sekolah harus mampu mempraktikkan apa yang mereka ajarkan dan berkomitmen pada nilai-nilai Islam dalam setiap tindakan. Konsistensi ini penting untuk membangun kredibilitas dan otoritas moral di mata siswa dan staf (Yusuf, 2018).
2. Kepatuhan terhadap Nilai-Nilai Islam Integritas dalam kepemimpinan sekolah Islam berarti kepatuhan terhadap nilai-nilai Islam dalam setiap aspek manajemen. Kepala sekolah harus memastikan bahwa semua kebijakan dan tindakan sejalan dengan prinsip-prinsip Islam, seperti keadilan, amanah, dan kasih sayang. Kepatuhan ini menciptakan lingkungan yang islami dan mendukung pengembangan karakter siswa (Hakim, 2017).
3. Menghadapi Tantangan dengan Etika Pemimpin yang berintegritas mampu menghadapi tantangan dan tekanan tanpa mengorbankan nilai-nilai moral. Dalam manajemen sekolah, tantangan seperti keterbatasan sumber daya atau konflik internal harus diselesaikan dengan cara yang etis dan sesuai dengan ajaran Islam. Kepala sekolah yang berintegritas akan mencari solusi yang adil dan tidak mengambil jalan pintas yang melanggar prinsip moral (Mahmud, 2021).

Keadilan dan Kesetaraan

Keadilan (al-adl) dan kesetaraan adalah dua prinsip kepemimpinan yang sangat ditekankan oleh Rasulullah SAW. Prinsip-prinsip ini memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang harmonis dan inklusif dalam manajemen sekolah Islam. Berikut ini adalah penjelasan mendalam mengenai prinsip keadilan dan kesetaraan dalam kepemimpinan Rasulullah SAW dan penerapannya dalam manajemen sekolah Islam.



Keadilan (Al-Adl)

Keadilan adalah salah satu nilai inti yang diterapkan oleh Rasulullah SAW dalam kepemimpinannya. Keadilan dalam konteks kepemimpinan berarti memberikan perlakuan yang sama kepada semua orang tanpa diskriminasi dan mengambil keputusan yang objektif serta berdasarkan prinsip kebenaran dan kebijaksanaan.

1. Penerapan Keadilan dalam Pengelolaan Sumber Daya Dalam manajemen sekolah Islam, keadilan dalam pengelolaan sumber daya berarti memastikan bahwa semua siswa dan staf mendapatkan akses yang adil terhadap fasilitas dan peluang pendidikan. Kepala sekolah harus memastikan bahwa alokasi anggaran, distribusi fasilitas, dan kesempatan pengembangan profesional dilakukan secara adil tanpa ada favoritisme (Siregar, 2019).
2. Keadilan dalam Penanganan Masalah dan Konflik Keadilan juga penting dalam penanganan masalah dan konflik di sekolah. Kepala sekolah harus bersikap netral dan objektif dalam menyelesaikan konflik antara siswa, guru, atau antara siswa dan guru. Setiap pihak harus diberikan kesempatan yang sama untuk menyampaikan pandangan mereka, dan keputusan yang diambil harus berdasarkan fakta dan prinsip keadilan (Nasution, 2019).
3. Evaluasi dan Penilaian yang Adil Dalam hal evaluasi dan penilaian, prinsip keadilan harus diterapkan untuk memastikan bahwa semua siswa dinilai berdasarkan kinerja dan usaha mereka. Sistem penilaian yang transparan dan objektif akan memotivasi siswa untuk berprestasi dan merasa dihargai atas usaha mereka (Rahman, 2020).

Kesetaraan

Kesetaraan dalam kepemimpinan berarti memastikan bahwa setiap individu diperlakukan sama dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Rasulullah SAW selalu menekankan pentingnya kesetaraan dan melarang segala bentuk diskriminasi.

1. Kesetaraan Gender Rasulullah SAW mengajarkan pentingnya memberikan hak yang sama kepada pria dan wanita. Dalam konteks sekolah Islam, ini berarti memberikan kesempatan yang sama bagi siswa perempuan dan laki-laki dalam segala aspek pendidikan, termasuk partisipasi dalam kegiatan akademik dan ekstrakurikuler (Hakim, 2017).
2. Kesetaraan Sosial dan Ekonomi Kesetaraan juga mencakup perlakuan yang sama bagi siswa dari berbagai latar belakang sosial dan ekonomi. Sekolah harus memastikan bahwa tidak ada siswa yang diperlakukan secara berbeda karena latar belakang mereka. Program bantuan keuangan dan beasiswa dapat membantu siswa yang kurang mampu untuk mendapatkan pendidikan yang sama dengan yang lainnya (Hidayat, 2021).
3. Kesetaraan dalam Kesempatan Pengembangan Profesional Bagi staf dan guru, kesetaraan berarti memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan profesional dan kenaikan jabatan. Pelatihan, workshop, dan program pengembangan harus terbuka untuk semua staf tanpa diskriminasi, sehingga semua dapat meningkatkan kompetensi mereka dan berkontribusi lebih baik kepada sekolah (Mahmud, 2021).

Empati dan Kasih Sayang

Empati dan kasih sayang adalah dua prinsip utama yang ditunjukkan oleh Rasulullah SAW dalam kepemimpinannya. Kedua prinsip ini sangat relevan dan penting dalam manajemen sekolah Islam, karena mereka menciptakan lingkungan yang penuh perhatian dan dukungan bagi semua anggota komunitas sekolah. Berikut ini adalah penjelasan



mendalam mengenai prinsip empati dan kasih sayang dalam kepemimpinan Rasulullah SAW dan penerapannya dalam manajemen sekolah Islam.

Empati (Rahmah)

Empati, atau rahmah, adalah kemampuan untuk merasakan dan memahami perasaan orang lain serta menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap mereka. Rasulullah SAW dikenal karena rasa empatinya yang mendalam terhadap umatnya, baik dalam keadaan senang maupun susah.

1. Membangun Hubungan yang Kuat Empati membantu dalam membangun hubungan yang kuat antara kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua. Kepala sekolah yang empati akan lebih mampu memahami kebutuhan dan perasaan anggota komunitas sekolah, sehingga dapat memberikan dukungan yang tepat dan menciptakan ikatan yang lebih erat (Rahman, 2020).
2. Mengatasi Masalah dengan Pendekatan Empatik Dalam manajemen sekolah, sering kali muncul berbagai masalah dan tantangan. Kepala sekolah yang menerapkan empati akan lebih mampu mengatasi masalah dengan pendekatan yang humanis, mendengarkan dengan seksama, dan mencari solusi yang memperhatikan perasaan semua pihak yang terlibat (Nasution, 2019).
3. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung Empati juga penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung dan inklusif. Ketika kepala sekolah menunjukkan empati, siswa dan staf merasa lebih dihargai dan didukung, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka (Hidayat, 2021).

Kasih Sayang (Mahabbah)

Kasih sayang, atau mahabbah, adalah rasa cinta dan perhatian yang tulus terhadap orang lain. Rasulullah SAW selalu menunjukkan kasih sayang kepada semua orang, termasuk mereka yang berbeda pendapat atau yang memiliki kesalahan.

1. Penerapan Kasih Sayang dalam Kepemimpinan Kepala sekolah yang menunjukkan kasih sayang akan menciptakan suasana yang hangat dan ramah di sekolah. Kasih sayang dalam kepemimpinan berarti memberikan perhatian yang tulus kepada kesejahteraan siswa dan staf, serta berusaha untuk membantu mereka berkembang secara pribadi dan profesional (Hakim, 2017).
2. Meningkatkan Kepedulian dan Solidaritas Kasih sayang mendorong kepedulian dan solidaritas di antara anggota komunitas sekolah. Kepala sekolah yang penuh kasih sayang akan menginspirasi guru dan siswa untuk saling membantu dan mendukung satu sama lain, menciptakan budaya sekolah yang lebih harmonis dan kompak (Mahmud, 2021).
3. Mengatasi Kesulitan dengan Kasih Sayang Dalam situasi sulit, seperti ketika menghadapi masalah disiplin atau krisis, kepala sekolah yang penuh kasih sayang akan menangani situasi dengan lembut dan bijaksana. Pendekatan yang penuh kasih sayang ini membantu dalam menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan rasa dendam atau ketidakpuasan (Yusuf, 2018).

Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif adalah salah satu prinsip penting dalam kepemimpinan Rasulullah SAW yang sangat relevan dalam konteks manajemen sekolah Islam. Prinsip ini mencakup kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan dengan empati, dan membangun hubungan yang positif dengan semua anggota komunitas sekolah. Berikut ini adalah penjelasan lebih mendalam mengenai prinsip komunikasi efektif dalam kepemimpinan Rasulullah SAW dan penerapannya dalam manajemen sekolah Islam.



Komunikasi Efektif dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW

Rasulullah SAW dikenal sebagai seorang komunikator yang sangat efektif. Beliau mampu menyampaikan pesan-pesan dengan cara yang mudah dipahami oleh semua lapisan masyarakat, serta selalu mendengarkan dan merespons kebutuhan umatnya dengan penuh perhatian.

1. Kejelasan dan Keterbukaan dalam Komunikasi Rasulullah SAW selalu berbicara dengan jelas dan terbuka. Kejelasan dalam komunikasi sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman dan memastikan bahwa pesan yang disampaikan dipahami dengan benar. Dalam manajemen sekolah Islam, kepala sekolah harus berkomunikasi dengan jelas tentang visi, misi, dan kebijakan sekolah, sehingga semua anggota komunitas sekolah memahami tujuan dan arah sekolah (Yusuf, 2018).
2. Mendengarkan dengan Empati Rasulullah SAW selalu mendengarkan umatnya dengan empati, memperhatikan perasaan dan kebutuhan mereka. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah harus mendengarkan masukan, saran, dan keluhan dari guru, siswa, dan orang tua dengan penuh perhatian dan empati. Mendengarkan dengan empati membantu membangun hubungan yang positif dan menciptakan lingkungan yang mendukung (Rahman, 2020).
3. Komunikasi Dua Arah Komunikasi yang efektif adalah komunikasi dua arah, dimana terjadi dialog antara pemimpin dan pengikutnya. Rasulullah SAW selalu mendorong dialog dan diskusi untuk mencapai keputusan yang terbaik. Dalam manajemen sekolah, kepala sekolah harus mendorong partisipasi aktif dari guru, siswa, dan orang tua dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan mereka terhadap sekolah (Hakim, 2017).

Pengambilan Keputusan Berbasis Musyawarah

Musyawarah adalah salah satu prinsip kepemimpinan yang sangat penting dalam ajaran Islam dan telah dipraktikkan oleh Rasulullah SAW. Musyawarah berarti bermusyawarah atau berdiskusi untuk mencapai kesepakatan bersama. Prinsip ini sangat relevan dalam manajemen sekolah Islam karena dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang inklusif dan adil. Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai prinsip pengambilan keputusan berbasis musyawarah dalam kepemimpinan Rasulullah SAW dan penerapannya dalam manajemen sekolah Islam.

Pengambilan Keputusan Berbasis Musyawarah dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW

Rasulullah SAW selalu melibatkan para sahabatnya dalam pengambilan keputusan, terutama dalam hal-hal yang menyangkut kepentingan umat. Beliau mendengarkan berbagai pandangan dan mempertimbangkan semua aspek sebelum mengambil keputusan akhir.

1. Inklusivitas dalam pengambilan Keputusan. Musyawarah mencerminkan inklusivitas, dimana semua pihak yang terkait diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka. Rasulullah SAW selalu memastikan bahwa setiap suara didengar dan dipertimbangkan. Dalam konteks sekolah, ini berarti melibatkan guru, staf, siswa, dan orang tua dalam proses pengambilan keputusan yang penting (Hakim, 2017).
2. Transparansi dan kejujuran. Proses musyawarah mendorong transparansi dan kejujuran. Rasulullah SAW selalu mengedepankan keterbukaan dalam diskusi, sehingga semua pihak mengetahui latar belakang dan alasan di balik setiap keputusan. Kepala sekolah yang menerapkan musyawarah harus jujur dan terbuka mengenai informasi yang relevan, sehingga keputusan yang diambil dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak (Mahmud, 2021).



3. Menghargai perbedaan pendapat. Dalam musyawarah, perbedaan pendapat dihargai dan dianggap sebagai bagian dari proses mencapai kesepakatan yang terbaik. Rasulullah SAW mengajarkan bahwa perbedaan pendapat adalah rahmat dan dapat memperkaya hasil diskusi. Kepala sekolah harus menghargai setiap pandangan yang disampaikan dan menggunakan perbedaan tersebut untuk mencari solusi yang lebih baik dan inovatif (Yusuf, 2018).

Prinsip Keadilan dan Kesetaraan dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW

Rasulullah SAW adalah teladan dalam menerapkan keadilan dan kesetaraan. Beliau selalu memperlakukan orang dengan adil, tanpa memandang status sosial, dan memastikan bahwa setiap individu mendapatkan haknya secara proporsional.

1. Keadilan dalam pembagian tugas. Rasulullah SAW selalu memastikan bahwa tugas-tugas dibagi secara adil di antara para sahabatnya, sesuai dengan kemampuan dan kapasitas masing-masing. Hal ini penting untuk menghindari ketidakpuasan dan memastikan bahwa setiap orang dapat berkontribusi secara maksimal. Dalam konteks sekolah, ini berarti kepala sekolah harus membagi tugas kepada guru dan staf berdasarkan kompetensi dan beban kerja mereka secara adil (Hakim, 2017).
2. Kesetaraan dalam pengambilan keputusan. Rasulullah SAW mendorong partisipasi semua pihak dalam pengambilan keputusan, tanpa diskriminasi. Beliau selalu mendengarkan pendapat dari berbagai lapisan masyarakat sebelum mengambil keputusan. Dalam manajemen sekolah, prinsip ini diterapkan dengan melibatkan semua pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan, termasuk guru, staf, siswa, dan orang tua (Yusuf, 2018).

Implementasi Keadilan dalam Distribusi Tugas di Sekolah Islam

1. Evaluasi kinerja dan kapasitas. Kepala sekolah harus secara rutin mengevaluasi kinerja dan kapasitas masing-masing guru dan staf. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui penilaian kinerja, observasi, dan umpan balik dari rekan kerja. Berdasarkan hasil evaluasi, tugas-tugas dapat didistribusikan dengan lebih adil, memastikan bahwa beban kerja sesuai dengan kemampuan individu.
2. Transparansi dalam penugasan. Proses penugasan harus dilakukan secara transparan. Kepala sekolah harus menjelaskan alasan di balik distribusi tugas dan memastikan bahwa setiap orang memahami tanggung jawab mereka. Transparansi ini mencegah timbulnya kecurigaan dan ketidakpuasan di antara guru dan staf (Mahmud, 2021).
3. Pengaturan beban kerja yang seimbang. Kepala sekolah harus memastikan bahwa beban kerja dibagi secara seimbang. Ini berarti menghindari penumpukan tugas pada individu tertentu sementara yang lain memiliki beban kerja yang lebih ringan. Pendekatan ini membantu mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja di kalangan guru dan staf.

Implementasi Kesetaraan dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah Islam

1. Pembentukan tim atau komite. Sekolah dapat membentuk tim atau komite yang terdiri dari perwakilan guru, staf, siswa, dan orang tua. Tim ini bertugas untuk mendiskusikan dan memberikan rekomendasi mengenai keputusan penting yang akan diambil oleh sekolah. Melibatkan berbagai pihak dalam tim ini memastikan bahwa keputusan yang diambil mempertimbangkan kepentingan semua anggota komunitas sekolah (Rahman, 2020).
2. Proses musyawarah. Kepala sekolah harus mengadopsi proses musyawarah dalam pengambilan keputusan. Musyawarah adalah proses diskusi yang inklusif, dimana



semua pihak diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka. Keputusan yang diambil melalui musyawarah cenderung lebih diterima dan didukung oleh semua pihak karena mereka merasa telah berpartisipasi dalam proses tersebut.

3. Menghargai setiap pendapat. Setiap pendapat yang disampaikan dalam proses pengambilan keputusan harus dihargai, tanpa memandang status atau posisi individu. Ini menciptakan budaya kesetaraan dimana setiap orang merasa dihargai dan didengarkan. Kepala sekolah harus memfasilitasi diskusi yang konstruktif dan memastikan bahwa setiap suara didengar.

Peran Empati dan Kasih Sayang dalam Hubungan antara Pemimpin dan Staf/Guru

Empati dan kasih sayang adalah dua prinsip utama dalam kepemimpinan Rasulullah SAW yang sangat relevan dalam manajemen sekolah Islam. Kedua prinsip ini membentuk dasar hubungan yang kuat dan harmonis antara pemimpin dan staf atau guru. Penerapan empati dan kasih sayang tidak hanya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja tetapi juga menciptakan lingkungan sekolah yang positif dan suportif.

Prinsip Empati dan Kasih Sayang dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW

Rasulullah SAW dikenal sebagai pemimpin yang penuh empati dan kasih sayang. Beliau selalu memperhatikan keadaan orang-orang di sekitarnya, mendengarkan keluhan mereka, dan memberikan dukungan moral serta emosional.

1. Mendengarkan dan memahami. Rasulullah SAW selalu mendengarkan dengan seksama setiap keluhan dan masukan dari sahabat-sahabatnya. Beliau berusaha memahami perasaan dan situasi mereka sebelum memberikan respon atau solusi. Dalam konteks sekolah, ini berarti kepala sekolah harus bersedia mendengarkan keluhan dan masukan dari guru dan staf dengan empati dan perhatian penuh (Hakim, 2017).
2. Memberikan dukungan emosional. Rasulullah SAW memberikan dukungan emosional kepada para sahabatnya, baik dalam situasi sulit maupun dalam keseharian. Beliau menunjukkan kasih sayang dan perhatian yang tulus. Kepala sekolah yang menerapkan prinsip ini harus memberikan dukungan emosional kepada guru dan staf, terutama saat mereka menghadapi tantangan atau kesulitan (Yusuf, 2018).

Analisis Komunikasi Efektif dalam Menjaga Hubungan Harmonis di Sekolah

Komunikasi efektif adalah salah satu prinsip utama dalam kepemimpinan Rasulullah SAW yang dapat diterapkan dalam manajemen sekolah Islam. Prinsip ini penting dalam membangun hubungan yang harmonis antara pemimpin, guru, staf, dan siswa. Melalui komunikasi yang efektif, informasi dapat disampaikan dengan jelas, mispersepsi dapat dihindari, dan kerjasama yang lebih baik dapat terjalin.

Prinsip Komunikasi Efektif dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW

Rasulullah SAW adalah teladan dalam hal komunikasi. Beliau selalu berkomunikasi dengan jelas, mendengarkan dengan seksama, dan merespon dengan bijaksana. Beberapa prinsip utama komunikasi efektif dalam kepemimpinan Rasulullah SAW yang relevan untuk diterapkan di sekolah Islam meliputi:

1. Kejelasan dan ketegasan. Rasulullah SAW selalu menyampaikan pesan dengan jelas dan tegas, memastikan bahwa apa yang dikomunikasikan dapat dipahami oleh penerima pesan. Hal ini penting untuk menghindari kesalahpahaman dan memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang arahan atau informasi yang disampaikan (Hakim, 2017).

2. Mendengarkan dengan aktif. Salah satu ciri khas komunikasi Rasulullah SAW adalah kemampuan beliau untuk mendengarkan dengan penuh perhatian. Beliau selalu memberikan kesempatan kepada orang lain untuk berbicara dan menyampaikan pandangan mereka sebelum memberikan respon. Ini menunjukkan rasa hormat dan penghargaan terhadap lawan bicara.
3. Empati dan kesantunan. Rasulullah SAW selalu berkomunikasi dengan empati dan kesantunan, bahkan dalam situasi yang menantang. Beliau memahami perasaan dan perspektif orang lain, yang membantu dalam menciptakan komunikasi yang lebih efektif dan membangun hubungan yang baik (Rahman, 2020).

Prinsip Musyawarah dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW

Rasulullah SAW selalu mendorong para sahabatnya untuk terlibat dalam diskusi dan memberikan pandangan mereka sebelum mengambil keputusan penting. Musyawarah dilakukan dengan cara yang terbuka, transparan, dan inklusif, memastikan bahwa setiap suara didengar dan dipertimbangkan.

1. Keterlibatan Seluruh Pihak. Rasulullah SAW melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, tanpa memandang status atau kedudukan mereka. Setiap orang diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangannya.
2. Keterbukaan dan Transparansi. Proses musyawarah dilakukan dengan keterbukaan penuh, dimana semua informasi yang relevan disampaikan kepada peserta musyawarah. Ini memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang lengkap dan akurat.
3. Pengambilan Keputusan Bersama. Hasil musyawarah merupakan keputusan bersama yang diterima oleh semua pihak yang terlibat. Keputusan ini mencerminkan konsensus yang dicapai melalui diskusi dan pertimbangan berbagai pandangan (Yusuf, 2018).

Pengaruh Positif Penerapan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan terhadap Kinerja Sekolah

Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan Rasulullah SAW dalam manajemen sekolah Islam dapat memberikan berbagai pengaruh positif terhadap kinerja sekolah. Prinsip-prinsip ini mencakup kejujuran dan integritas, keadilan dan kesetaraan, empati dan kasih sayang, komunikasi efektif, serta pengambilan keputusan berbasis musyawarah. Implementasi prinsip-prinsip tersebut dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan sekolah.

1. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan seperti empati, kasih sayang, dan keadilan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif. Guru dan staf merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Kepala sekolah yang menunjukkan empati dan kasih sayang akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari staf dan guru, yang berkontribusi pada suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif.

2. Membangun Kepercayaan dan Loyalitas

Kejujuran dan integritas dalam kepemimpinan membangun kepercayaan antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa. Kepercayaan ini penting untuk menciptakan hubungan yang kuat dan saling mendukung di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang jujur dan berintegritas akan mendapatkan loyalitas dari guru dan staf, yang akan berdampak positif pada retensi tenaga kerja dan stabilitas organisasi.

3. Meningkatkan Kualitas Pengajaran dan Pembelajaran



Prinsip komunikasi efektif dan musyawarah memungkinkan adanya dialog terbuka dan konstruktif antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa. Ini mendorong pertukaran ide dan informasi yang dapat meningkatkan praktik pengajaran dan pembelajaran. Guru dapat berbagi pengalaman dan metode pengajaran yang berhasil, serta mendapatkan dukungan dari kepala sekolah untuk mengimplementasikan inovasi dalam kelas.

4. Mengurangi Konflik dan Meningkatkan Penyelesaian Masalah

Prinsip keadilan dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan serta musyawarah membantu mengurangi konflik di sekolah. Ketika semua pihak merasa bahwa pendapat mereka didengar dan dihargai, mereka lebih cenderung menerima keputusan akhir. Musyawarah juga memungkinkan penyelesaian masalah secara kolektif, sehingga keputusan yang diambil lebih komprehensif dan dapat diterima oleh semua pihak.

5. Menciptakan Lingkungan Belajar yang Inklusif dan Suportif

Kepemimpinan yang mengedepankan empati, kasih sayang, dan komunikasi efektif membantu menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan suportif. Siswa merasa dihargai dan didukung, yang meningkatkan motivasi mereka untuk belajar dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Lingkungan yang inklusif juga mendorong kerjasama dan solidaritas di antara siswa, yang penting untuk pembentukan karakter dan nilai-nilai sosial.

6. Meningkatkan Kinerja Akademik dan Non-Akademik

Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik tidak hanya berdampak pada aspek manajemen, tetapi juga pada kinerja akademik dan non-akademik siswa. Lingkungan yang kondusif, dukungan moral, dan kebijakan yang adil memotivasi siswa untuk mencapai prestasi terbaik mereka. Selain itu, kegiatan ekstrakurikuler dan program pengembangan diri yang didukung oleh kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan bakat siswa di luar bidang akademik.

7. Memperkuat Hubungan dengan Komunitas Sekolah

Prinsip musyawarah dan komunikasi efektif juga memperkuat hubungan antara sekolah dengan orang tua dan komunitas. Sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip ini cenderung lebih terbuka terhadap masukan dari orang tua dan komunitas, yang meningkatkan dukungan dan partisipasi mereka dalam kegiatan sekolah. Hubungan yang kuat dengan komunitas membantu sekolah mendapatkan sumber daya tambahan dan dukungan moral yang penting untuk keberhasilan program-program sekolah.

Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan Rasulullah SAW dalam manajemen sekolah Islam membawa banyak manfaat positif bagi kinerja sekolah. Dengan mengedepankan kejujuran, integritas, keadilan, empati, komunikasi efektif, dan musyawarah, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan bekerja, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru dan staf, serta membangun hubungan yang kuat dengan siswa dan komunitas. Semua ini berkontribusi pada peningkatan kinerja akademik dan non-akademik, serta menciptakan sekolah yang harmonis, inklusif, dan produktif.

SIMPULAN

Artikel ini membahas pentingnya penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan Rasulullah SAW dalam manajemen sekolah Islam dan pengaruh positif yang dihasilkannya. Prinsip-prinsip seperti kejujuran dan integritas, keadilan dan kesetaraan, empati dan kasih sayang, komunikasi efektif, serta pengambilan keputusan berbasis musyawarah merupakan inti dari kepemimpinan Rasulullah SAW yang relevan untuk diterapkan dalam konteks manajemen pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Hakim, L. (2017). Komunikasi Efektif dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Jurnal Komunikasi Islam*, 5(2), 123-134.
- Rahman, F. (2020). Empati dan Kasih Sayang dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW: Implikasinya pada Manajemen Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 67-80.
- Yusuf, I. (2018). Kejujuran dan Integritas dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW: Relevansi bagi Manajemen Sekolah Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), 45-58.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Covey, S. R. (2006). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Free Press.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Sergiovanni, T. J. (2015). *The principalship: A reflective practice perspective*. Pearson.
- Hasan, H. (2020). Kepemimpinan Rasulullah SAW dalam Perspektif Manajemen Kontemporer. *Jurnal Studi Islam dan Pendidikan*, 8(1), 45-57.
- Hidayat, A. (2021). Kepemimpinan Pelayan dalam Perspektif Islam: Studi Kasus Rasulullah SAW. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 103-115.
- Junaidi, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Implementasi Mbs Pada Pesantren Di Kabupaten Agam. *ISLAM TRANSFORMATIF : Journal of Islamic Studies*, 2(1), 47. <https://doi.org/10.30983/it.v2i1.437>
- Rofifah, I. R., & Sukataman, S. (2023). Kepemimpinan Pendidikan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). ... *Jurnal Manajemen*
- Nasution, A. (2019). Moralitas dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW: Telaah Hadis-Hadis Nabawi. *Jurnal Hadis dan Studi Islam*, 7(1), 23-36.
- Siregar, M. (2018). Prinsip Musyawarah dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW dan Implikasinya dalam Organisasi Modern. *Jurnal Pemikiran Islam*, 10(2), 89-102.
- Hidayat, A. (2021). Kepemimpinan Pelayan dalam Perspektif Islam: Studi Kasus Rasulullah SAW. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 103-115.
- Mahmud, M. (2021). Implementasi Prinsip Musyawarah dalam Manajemen Sekolah Islam. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 9(1), 55-66.
- Siregar, M. (2019). Keadilan dan Kesetaraan dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW: Studi Kasus Manajemen Sekolah. *Jurnal Studi Islam*, 11(2), 87-98.
- Mawardi, M. (2020). Kepemimpinan dalam Islam: Telaah Konsep dan Implementasi. *Jurnal Studi Islam*, 12(1), 33-45.
- Nasution, A. (2019). Moralitas dalam Kepemimpinan Rasulullah SAW: Telaah Hadis-Hadis Nabawi. *Jurnal Hadis dan Studi Islam*, 7(1), 23-36.