

**BAHASA PEMIMPIN PEREMPUAN DALAM MEMBANGUN
KOMUNIKASI POSITIF DI SATUAN PENDIDIKAN VISIONER
(STUDI KASUS DI MTs ALMAARIF 01 SINGOSARI)**

TESIS

**OLEH
LULUK ERNAWATI
NPM 22402071004**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN BAHASA INDONESIA**

MARET 2026



**BAHASA PEMIMPIN PEREMPUAN DALAM MEMBANGUN
KOMUNIKASI POSITIF DI SATUAN PENDIDIKAN VISIONER
(STUDI KASUS DI MTs ALMAARIF 01 SINGOSARI)**

TESIS

Diajukan kepada

Universitas Islam Malang

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar
Magister Pendidikan Bahasa Indonesia**

OLEH

LULUK ERNAWATI

NPM 22402071004

**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN BAHASA INDONESIA
MARET 2026**

ABSTRAK

rnawati, Luluk. 2026. *Bahasa Pemimpin Perempuan dalam Membangun Komunikasi Positif di Satuan Pendidikan Visioner (Studi Kasus di MTs Almaarif 01 Singosari)*. Tesis, Program Studi Magister Pendidikan Bahasa Indonesia, Pascasarjana Universitas Islam Malang. Pembimbing: Dr. H. Abdul Rani, M.Pd., dan Dr. Ari Ambarwati, S.S., M.Pd.

ata Kunci: bahasa, kepemimpinan pendidikan, iklim komunikasi

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran bahasa dalam praktik kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam membangun komunikasi yang efektif dan menciptakan iklim kerja yang kondusif di lingkungan madrasah. Dalam konteks kepemimpinan perempuan, penggunaan bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun relasi interpersonal, meneguhkan nilai kelembagaan, serta membentuk citra institusi di mata internal maupun eksternal. Oleh karena itu, kajian bahasa menjadi relevan untuk memahami bagaimana pilihan gaya, diksi, dan struktur kalimat pemimpin berkontribusi terhadap dinamika komunikasi organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik bahasa Kepala Madrasah, menganalisis kontribusinya dalam membangun iklim komunikasi yang positif di lingkungan internal madrasah, serta mengkaji perspektif eksternal terhadap praktik komunikasi tersebut dalam membentuk citra kelembagaan yang visioner, inovatif, dan adaptif. Fokus penelitian terbatas pada tiga aspek utama, yaitu karakteristik bahasa, kontribusi terhadap iklim komunikasi memotivasi, kolaboratif, jelas dan terbuka, serta empatik, dan perspektif eksternal di jangka panjang, inovatif, dan adaptif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data terkumpul melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dalam berbagai kegiatan komunikasi formal di MTs Almaarif 01 Singosari. Analisis data dilakukan melalui tahapan coding, kategorisasi, dan penarikan tema dengan mengacu pada kajian bahasa, meliputi identifikasi gaya bahasa, diksi, dan struktur kalimat, serta interpretasi fungsi komunikatifnya. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, serta konfirmasi kepada informan.

Secara teoretis, bahasa dalam kepemimpinan perempuan sering kali merefleksikan pendekatan yang lebih sirkular dan inklusif dibandingkan pola kepemimpinan tradisional yang bersifat hierarkis-linear. Di lingkungan madrasah yang kental dengan nilai-nilai religius dan kekeluargaan, penggunaan gaya bahasa bukan sekadar urusan estetika linguistik, melainkan sebuah strategi diplomasi budaya. Kepala Madrasah dituntut mampu menyeimbangkan peran antara otoritas manajerial dengan kelembutan komunikatif guna merangkul berbagai elemen organisasi yang memiliki latar belakang psikologis dan sosial yang beragam.

Selain itu, analisis terhadap struktur kalimat dan pemilihan diksi dalam komunikasi formal maupun informal di MTs Almaarif 01 Singosari menyingkap bagaimana kekuasaan dinegosiasikan melalui kata-kata. Penggunaan metafora yang relevan dengan dunia pendidikan dan religi sering kali menjadi jembatan untuk menyederhanakan instruksi yang

ompleks menjadi narasi yang memotivasi. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan linguistik orang pemimpin perempuan berperan vital dalam meminimalisir resistensi serta memperkuat kohesi kelompok dalam mencapai target manajerial madrasah.

Dimensi eksternal dalam penelitian ini menyoroti bahwa bahasa adalah representasiajah institusi. Bagaimana seorang Kepala Madrasah merangkai gagasan dalam forum publik atau pertemuan dengan pemangku kepentingan (stakeholders) menentukan level kepercayaan masyarakat terhadap madrasah tersebut. Bahasa yang adaptif terhadap perkembangan zaman, namun tetap menjaga marwah nilai pesantren, menjadi kunci utama dalam membangun personifikasi lembaga yang modern tanpa kehilangan identitas tradisionalnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahasa Kepala Madrasah ditandai oleh penggunaan diksi persuasif dan inklusif, gaya bahasa dialogis dan empatik, serta struktur kalimat deklaratif persuasif dan reflektif. Penggunaan bahasa tersebut berkontribusi terhadap terciptanya iklim komunikasi yang positif, yang ditunjukkan melalui meningkatnya motivasi, keterlibatan, keterbukaan, dan kenyamanan komunikasi di kalangan guru. Selain itu, dari perspektif eksternal, bahasa Kepala Madrasah membentuk persepsi positif terhadap madrasah sebagai lembaga yang memiliki orientasi visi jangka panjang, inovatif dalam praktik komunikasi, serta adaptif terhadap dinamika lingkungan. Dengan demikian, bahasa kepemimpinan terbukti menjadi elemen strategis dalam pengelolaan komunikasi organisasi pendidikan.



ABSTRACT

Ernawati, Luluk. 2026. *The Language of Female Leadership in Building Positive Communication in a Visionary Educational Institution (A Case Study at MTs Almaarif 01 Singosari)*. Thesis, Master's Program in Indonesian Language Education, Graduate School, Islamic University of Malang. Supervisors: Dr. H. Abdul Rani, M.Pd., and Dr. Ari Ambarwati, S.S., M.Pd.

Keywords: language, educational leadership, communication climate

This study was motivated by the importance of language in educational leadership practices, particularly in building effective communication and creating a conducive working climate within a madrasah. In the context of female leadership, language functions not only as a means of conveying information but also as a tool for establishing interpersonal relationships, reinforcing institutional values, and shaping the institution's image among both internal and external stakeholders. Therefore, linguistic studies are relevant for understanding how leaders' choices of style, diction, and sentence structure contribute to organizational communication dynamics.

This study aims to describe the language characteristics of the Madrasah Principal, analyze their contribution to fostering a positive communication climate within the madrasah, and examine external perspectives on these communication practices in shaping an institutional image that is visionary, innovative, and adaptive. The research focuses on three main aspects: language characteristics; contributions to a communication climate that is motivating, collaborative, clear, open, and empathetic; and external perspectives concerning long-term vision, innovation, and adaptability.

This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observations, interviews, and documentation of various formal communication activities at MTs Almaarif 01 Singosari. Data analysis was conducted through coding, categorization, and theme development, referring to linguistic studies that included the identification of language style, diction, and sentence structure, as well as the interpretation of their communicative functions. Data validity was strengthened through source and technique triangulation, as well as member checking with informants.

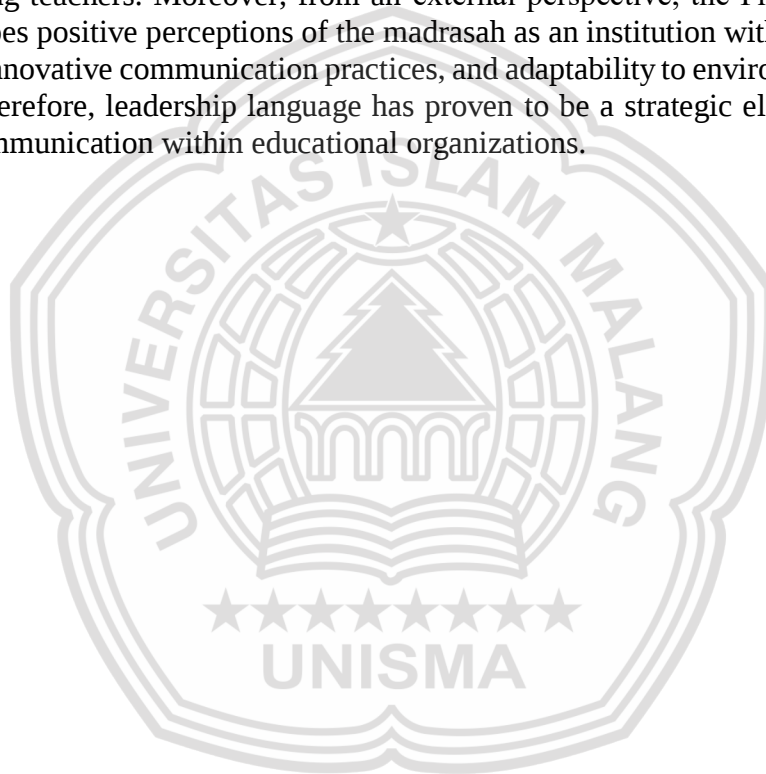
Theoretically, language in female leadership often reflects a more circular and inclusive approach compared to traditional hierarchical-linear leadership patterns. In a madrasah environment characterized by strong religious and familial values, language style is not merely a matter of linguistic aesthetics but also a strategy of cultural diplomacy. The Madrasah Principal is required to balance managerial authority with communicative sensitivity in order to engage various organizational members with diverse psychological and social backgrounds.

Furthermore, the analysis of sentence structures and diction used in both formal and informal communication at MTs Almaarif 01 Singosari reveals how power is negotiated through language. The use of metaphors relevant to educational and religious contexts often serves as a bridge for simplifying complex instructions into motivating narratives. This finding indicates that the linguistic intelligence of a

female leader plays a vital role in minimizing resistance and strengthening group cohesion in achieving the madrasah's managerial goals.

The external dimension of this study highlights that language represents the public face of an institution. The way a Madrasah Principal articulates ideas in public forums or meetings with stakeholders determines the level of public trust in the institution. Language that is adaptive to contemporary developments while maintaining the dignity of pesantren values becomes a key factor in building an institutional identity that is modern without losing its traditional roots.

The findings show that the language of the Madrasah Principal is characterized by the use of persuasive and inclusive diction, dialogic and empathetic language styles, and persuasive as well as reflective declarative sentence structures. Such language contributes to the creation of a positive communication climate, as reflected in increased motivation, engagement, openness, and communication comfort among teachers. Moreover, from an external perspective, the Principal's language shapes positive perceptions of the madrasah as an institution with a long-term vision, innovative communication practices, and adaptability to environmental dynamics. Therefore, leadership language has proven to be a strategic element in managing communication within educational organizations.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

Kepemimpinan pendidikan merupakan faktor esensial yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, baik ditinjau dari aspek manajerial, akademik, maupun pembentukan budaya organisasi (Mustaghfiroh, dkk., 2021). Pemimpin pendidikan memiliki peran strategis dalam menetapkan arah kebijakan, mengelola sumber daya manusia secara optimal, serta memastikan keterlaksanaan visi dan misi lembaga pendidikan secara berkelanjutan (Sunarni, dkk., 2018). Keberhasilan kepemimpinan pendidikan tidak hanya diukur dari pencapaian target kelembagaan, tetapi juga dari kemampuan pemimpin dalam membangun relasi kerja yang sehat dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian dari Ramadina, dkk. (2025) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi secara jelas, menjalin hubungan interpersonal yang positif, serta membangun iklim kerja yang suportif melalui praktik komunikasi yang efektif. Dengan demikian, komunikasi menjadi elemen kunci yang menjembatani antara kebijakan, pelaksanaan program, dan partisipasi seluruh warga sekolah.

Dalam ruang lingkup pendidikan, komunikasi tidak sekadar dipahami sebagai proses penyampaian informasi, melainkan sebagai sarana pembentukan makna bersama antara pemimpin dan warga madrasah. Komunikasi dalam organisasi pendidikan bersifat kompleks karena melibatkan berbagai pihak dengan latar belakang dan peran yang beragam. Guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta orang tua memiliki harapan yang berbeda terhadap kepemimpinan kepala satuan pendidikan. Oleh sebab itu, kemampuan kepala satuan pendidikan dalam membangun komunikasi yang positif menjadi syarat penting bagi terwujudnya kolaborasi dan kepercayaan di lingkungan pendidikan (Prasetyo & Anwar, 2021; Mustaghfiroh, dkk., 2021).

Komunikasi positif di lingkungan pendidikan tidak hanya bergantung pada struktur komunikasi formal, melainkan juga dipengaruhi oleh kualitas penggunaan bahasa oleh pemimpin (Bastomi & Sirozi, 2024; Ande, dkk., 2025). Bahasa berperan sebagai sarana utama dalam penyampaian kebijakan, pemberian arahan, penyelesaian konflik, serta pembentukan motivasi kerja. Pemilihan kata, gaya penyampaian, dan nada komunikasi yang digunakan pemimpin mampu membentuk persepsi tertentu yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pengikutnya (Fairclough, 2015). Dengan demikian, bahasa tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang netral, melainkan mengandung nilai, pemahaman, serta sudut pandang yang terkait dengan posisi pemimpin (Gee, 2014).

Gaya bahasa dipahami sebagai cara khas individu dalam memanfaatkan bahasa pada konteks tertentu untuk menghasilkan efek komunikasi yang diharapkan. Gaya bahasa tidak hanya berkaitan dengan keindahan bahasa, tetapi juga memiliki fungsi strategis dalam persuasi, legitimasi, dan pembentukan makna (Fairclough, 2015). Oleh karena itu, gaya bahasa pemimpin dapat menjadi cerminan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi pendidikan (Mustaghfiroh, dkk., 2021). Namun, untuk mencapai pemahaman yang lebih terarah dan komprehensif terhadap penggunaan bahasa tersebut, kajian bahasa perlu ditempatkan dalam kerangka teoretis bahasa. Pendekatan bahasa memberikan landasan analisis yang sistematis terhadap berbagai unsur kebahasaan, meliputi pemilihan diksi, konstruksi kalimat, penerapan strategi kesantunan, serta penggunaan perangkat retorik dalam komunikasi pemimpin sehari-hari (Black, 2006; Kizelbach, 2023).

Melalui perspektif bahasa, pemimpin tidak semata-mata dipandang sebagai bentuk ekspresi personal, melainkan sebagai praktik sosial yang terbentuk oleh konteks kelembagaan, budaya organisasi, dan relasi kekuasaan dalam lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, bahasa menjadi pendekatan yang tepat untuk mengkaji peran pemimpin, khususnya pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif pada satuan pendidikan yang visioner. Bahasa relevan untuk mengkaji bagaimana pilihan bahasa pemimpin perempuan mencerminkan identitas

komunikasi, strategi persuasi, legitimasi kepemimpinan, serta kemampuan membangun hubungan sosial yang positif di lingkungan pendidikan.

Dalam konteks global, kepemimpinan perempuan di bidang pendidikan semakin menunjukkan eksistensinya seiring kontribusi nyata dalam membangun organisasi pembelajaran yang bersifat inklusif dan adaptif terhadap dinamika sosial serta tuntutan kompetensi abad ke-21. Pemimpin perempuan di lingkungan pendidikan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dan relasional yang berfokus pada praktik komunikasi kolaboratif, penguatan kapasitas anggota organisasi, serta pembentukan komunitas profesional yang solid (Munir & Aboidullah, 2018; Nguyen & Thi, 2025). Pola kepemimpinan tersebut dinilai efektif dalam menstimulasi inovasi kelembagaan, meningkatkan partisipasi dan komitmen guru, serta menopang keberlanjutan berbagai program pendidikan dalam beragam konteks lokal maupun global (Cimene, dkk., 2024).

Kepemimpinan perempuan dapat membantu lembaga pendidikan menghadapi tantangan struktural dan sosial melalui pola komunikasi yang empatik, pemberian dukungan sosial, serta penerapan strategi kepemimpinan yang bersifat memfasilitasi (Sinek, 2023; Nguyen & Thi, 2025). Pendekatan tersebut berkontribusi dalam menciptakan rasa aman secara psikologis bagi warga sekolah. Kepemimpinan perempuan berperan dalam mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan dalam sistem pendidikan, sekaligus menumbuhkan nilai kerja sama dalam budaya sekolah (Cimene, dkk., 2024; Nguyen & Thi, 2025). Paparan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak hanya berkaitan dengan jumlah atau representasi, tetapi juga menjadi pendekatan strategis dalam mendorong perubahan budaya lembaga dan perkembangan sosial yang positif di lingkungan sekolah.

Dalam konteks nasional, partisipasi perempuan dalam posisi strategis pendidikan seperti Kepala Madrasah semakin meningkat, menunjukkan pergeseran budaya organisasi terhadap pengakuan kompetensi perempuan di ruang kepemimpinan formal (Pratama, dkk., 2024; Baro'ah & Pujirahayu, 2025). Pengalaman empiris juga menunjukkan bahwa kepala satuan pendidikan perempuan cenderung menggabungkan gaya kepemimpinan yang humanis,

transformatif, dan komunikatif untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik serta kualitas layanan pembelajaran. Kemampuan tersebut menjadikan pemimpin perempuan di satuan pendidikan sebagai bidang kajian yang penting, khususnya untuk menelaah peran gaya komunikasi dan penggunaan bahasa dalam membentuk budaya kerja yang positif, inklusif, serta mendukung produktivitas kerja.

Berkenaan dengan penggunaan gaya komunikasi dan penggunaan bahasa, kajian ini tidak hanya menyoroti bentuk bahasa, tetapi juga menjelaskan fungsi bahasa dalam kaitannya dengan relasi kekuasaan, peran sosial, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, bahasa memberikan dasar teoretis yang kuat untuk memahami pemimpin dalam praktik komunikasi yang memengaruhi persepsi dan perilaku pengikut. Pandangan ini sejalan dengan analisis wacana kritis Fairclough (2015) yang memandang bahasa sebagai praktik sosial yang berkaitan dengan kekuasaan, pemahaman, dan struktur sosial.

Dalam kajian kepemimpinan, bahasa yang digunakan pemimpin dipandang sebagai faktor penting dalam membangun otoritas sekaligus kedekatan dengan anggota organisasi. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan penggunaan bahasa yang bersifat mengarahkan dan mendukung dinilai lebih efektif dalam menggerakkan organisasi (Yukl, 2013). Pada praktik kepemimpinan pendidikan, bahasa yang humanis dan dialogis yang digunakan oleh seorang pemimpin pendidikan berperan dalam menciptakan suasana psikologis yang aman, sehingga guru dan tenaga kependidikan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik (Yukl, 2013; Mustaghfiroh, dkk., 2021, Sinek, 2023).

Berkaitan dengan pemimpin di satuan pendidikan, dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada peran pemimpin perempuan, yang dewasa ini semakin menjadi perhatian seiring meningkatnya partisipasi perempuan dalam posisi strategis di satuan pendidikan sebagaimana telah dibahas dalam paparan sebelumnya. Pemimpin perempuan dalam ruang lingkup pendidikan menunjukkan bahwa perempuan membawa perspektif dan pendekatan kepemimpinan yang khas, terutama dalam aspek komunikasi dan relasi interpersonal. Karakteristik tersebut terwujud pada penggunaan bahasa yang cenderung persuasif, inklusif, dan

berorientasi pada hubungan yang kolaboratif (Mustaghfiroh, dkk., 2021; Baiduri, dkk., 2023).

Pemimpin perempuan cenderung menggunakan bahasa sebagai sarana membangun relasi sosial dan solidaritas. Bahasa pemimpin perempuan kerap ditandai oleh penerapan strategi kesopanan, pelunakan bentuk perintah, serta pemanfaatan ungkapan-ungkapan yang bersifat empatik (Fahreza & Listyani, 2026). Dalam ruang lingkup organisasi pendidikan, strategi kebahasaan tersebut dapat membangun pola komunikasi yang positif sehingga mendorong terbentuknya budaya kerja yang kolaboratif. Selain itu, keberhasilan penggunaan bahasa pemimpin perempuan sangat ditentukan oleh kondisi sosial dan budaya di mana praktik kepemimpinan itu berlangsung (Yukl, 2013; Kizelbach, 2023).

Lebih lanjut, Kizelbach (2023) menegaskan bahwa strategi kebahasaan seperti pelunakan tuturan, penggunaan ungkapan empatik, maupun kesantunan strategis dapat berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan relasi kuasa yang lebih halus dan persuasif. Dalam kepemimpinan, khususnya kepemimpinan perempuan, strategi kebahasaan tersebut berpotensi menciptakan komunikasi yang positif, dialogis, dan kolaboratif tanpa menghilangkan otoritas kepemimpinan. Oleh karena itu, pendekatan bahasa menjadi relevan untuk mengkaji bagaimana pemimpin perempuan memanfaatkan pilihan diksi, struktur kalimat, dan strategi kesantunan dalam membangun iklim kerja yang aman secara psikologis serta mendukung pencapaian visi organisasi.

Kemudian berkaitan dengan upaya menunjukkan nilai *novelty* dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada beberapa penelitian terdahulu. *Pertama*, penelitian yang dilakukan Baiduri, dkk. (2023) yang menunjukkan perbedaan gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan yang terwujud dalam perbedaan pendekatan ke bawahan. Gaya kepemimpinan laki-laki yang cenderung bersifat otoritatif dan mementingkan aspek tugas pada satu titik memiliki perbedaan dengan gaya kepemimpinan perempuan yang cenderung partisipatif dan kolaboratif.

Penelitian yang dilakukan oleh Baiduri, dkk. (2023) memiliki kesamaan dengan penelitian ini yaitu dalam ruang lingkup kajian kepemimpinan perempuan. Beberapa perbedaan sekaligus menjadi pembaruan penelitian ini antara lain;

pertama, jika penelitian oleh Baiduri, dkk. (2023) menggunakan *literature review*, maka pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Kedua, jika penelitian Baiduri, dkk. (2023) mengkaji kepemimpinan perempuan secara general dan untuk menemukan perbedaan dengan kepemimpinan laki-laki, maka dalam penelitian ini, kepemimpinan perempuan dikaji secara khusus dalam ruang lingkup pemimpin pendidikan, yang berfokus kepada individu sebagai subjek atau pada ranah karakteristik personal dan perilaku seorang pemimpin.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Mustaghfiroh, dkk. (2021), yang menunjukkan bahwa landasan pembentukan gaya komunikasi pemimpin kepala sekolah perempuan dipengaruhi oleh karakteristik anggota sekolah, budaya dan filosofi lembaga, pandangan kepemimpinan yang dianut, serta faktor internal dan eksternal yang melekat pada diri kepala sekolah. Selain itu, ciri utama gaya komunikasi pemimpin kepala sekolah perempuan tercermin dalam pola komunikasi yang terbuka, inklusif, dan asertif.

Penelitian yang dilakukan oleh Mustaghfiroh, dkk. (2021) relatif memiliki kesamaan karena sama-sama mengkaji mengenai kepemimpinan perempuan di ruang lingkup satuan pendidikan. Titik perbedaan penelitian Mustaghfiroh, dkk. (2021) dengan penelitian ini sekaligus upaya menemukan *novelty* adalah pada pemilihan satuan pendidikan. Jika penelitian Mustaghfiroh, dkk. (2021) mengkaji kepemimpinan perempuan pada satuan pendidikan dasar dan pendidikan umum, maka penelitian ini fokus pada pemimpin perempuan di satuan pendidikan madrasah, yang lebih menekankan pada aspek dan nilai-nilai keislaman, selain juga berfokus kepada individu sebagai subjek pemimpin.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2023), yang menunjukkan pola kepemimpinan khususnya pola kepemimpinan transformasional dan instruksional merupakan fasilitator atas proses kolaboratif atau disebut sebagai kepemimpinan yang fasilitatif (*facilitative leadership*). Adapun pola kepemimpinan tersebut diterapkan kepala sekolah guna menjalin interaksi secara aktif dengan guru, siswa, orang tua, dan masyarakat umum untuk mencapai tujuan ideal yang ditargetkan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2023) memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama mengkaji konsep kepemimpinan perempuan dalam satuan pendidikan. Adapun titik perbedaan sekaligus upaya menemukan *novelty* yaitu pada salah satu variabel yang dijadikan pendekatan dalam penelitian. Jika penelitian Rahman, dkk. (2023) menjadikan pola kepemimpinan perempuan dalam satuan pendidikan sebagai fokus, maka penelitian ini menjadikan gaya bahasa pemimpin perempuan sebagai fokus untuk membangun komunikasi positif di satuan pendidikan.

Berdasarkan paparan sebelumnya, dapat disimpulkan sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan perempuan dalam pendidikan. Baiduri, dkk. (2023) mengungkap perbedaan gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan, di mana pemimpin perempuan cenderung mengadopsi pendekatan partisipatif dan kolaboratif. Mustaghfiroh, dkk. (2021) menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepala sekolah perempuan dipengaruhi oleh karakteristik warga sekolah, budaya lembaga, serta pandangan kepemimpinan yang dianut, dengan ciri utama berupa komunikasi yang terbuka, inklusif, dan asertif. Sementara itu, Rahman, dkk. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan fasilitatif berperan penting dalam membangun kolaborasi antara sekolah dan berbagai pemangku kepentingan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek analitis. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi dan mengkategorikan unsur bahasa dalam komunikasi formal Kepala Madrasah, meliputi pilihan diksi, struktur kalimat, strategi kesantunan, dan pola retorika persuasif. Kedua, penelitian ini menganalisis mekanisme bagaimana bentuk bahasa tersebut memengaruhi persepsi dan respons warga madrasah. Ketiga, penelitian ini mengelaborasi hubungan antara bahasa kepemimpinan dan konstruksi iklim komunikasi positif dalam konteks madrasah yang berorientasi mutu dan karakter.

Sebagian besar penelitian yang telah dipaparkan masih berfokus pada aspek kepemimpinan secara umum, manajerial, atau kebijakan pendidikan. Kajian yang secara khusus menelaah bahasa pemimpin perempuan, terutama dalam konteks satuan pendidikan madrasah yang bercirikan nilai-nilai keislaman, masih relatif

terbatas. Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, bahasa sering kali diperlakukan sebagai instrumen teknis penyampaian informasi, bukan sebagai praktik sosial yang sarat makna. Akibatnya, dimensi kebahasaan pemimpin kerap terabaikan dalam kajian kepemimpinan pendidikan, padahal bahasa merupakan medium utama yang menjembatani antara kebijakan, nilai, dan tindakan organisasi. Ketiadaan kajian yang secara mendalam menelaah bagaimana bahasa pemimpin digunakan dalam konteks komunikasi sehari-hari berpotensi menyebabkan kesenjangan antara tujuan kepemimpinan dan realitas penerimaan pesan oleh warga madrasah.

Paparan sebelumnya menunjukkan bahwa celah penelitian dalam penelitian sebelumnya terletak pada belum adanya penelitian yang secara khusus dan mendalam mengkaji bahasa pemimpin perempuan dalam konteks kepemimpinan madrasah, khususnya dalam praktik komunikasi formal sehari-hari, seperti rapat, pengarahan, dan interaksi profesional dengan guru dan tenaga kependidikan. Penelitian ini tidak hanya menelaah gaya kepemimpinan atau pola komunikasi secara umum, tetapi menempatkan bahasa pemimpin sebagai praktik sosial yang berperan langsung dalam membangun komunikasi positif dan keberterimaan visi lembaga. Selain itu, madrasah memiliki kekhasan tersendiri melalui prinsip religiusitas, etika, dan moral yang menjadi pijakan utama dalam pelaksanaan kepemimpinan. Oleh karena itu, kepala madrasah tidak hanya dituntut memiliki kecakapan manajerial, tetapi juga mampu memberikan keteladanan melalui sikap dan penggunaan bahasa yang baik.

Berdasarkan paparan tersebut, peneliti memandang salah satu lembaga yang relevan adalah MTs Almaarif 01 Singosari. Selain aspek keunggulan pendidikan madrasah yang telah disebutkan, MTs Almaarif 01 Singosari sebagai satuan pendidikan yang memiliki orientasi pada pengembangan mutu akademik dan karakter peserta didik yang memerlukan sosok pemimpin visioner dan komunikatif. Akan tetapi berdasarkan hasil observasi awal, dalam praktik kepemimpinan pendidikan, penggunaan bahasa pemimpin tidak selalu dimaknai secara seragam oleh warga madrasah. Perbedaan latar belakang, posisi struktural, serta pengalaman profesional dapat memengaruhi cara pesan kepemimpinan dipahami dan direspons.

Selain itu, MTs Almaarif 01 Singosari menunjukkan indikator kelembagaan yang mencerminkan orientasi visioner, antara lain: (1) adanya rumusan visi-misi yang menekankan integrasi mutu akademik dan pembentukan karakter religius; (2) pengembangan program inovatif berbasis penguatan karakter dan literasi; (3) konsistensi pelaksanaan evaluasi program secara berkala; serta (4) komitmen terhadap peningkatan mutu tata kelola administrasi. Indikator tersebut menjadikan komunikasi kepemimpinan sebagai elemen strategis dalam menjaga konsistensi arah kelembagaan.

Meskipun secara teoretis komunikasi kepemimpinan dipahami sebagai instrumen strategis dalam membangun efektivitas organisasi pendidikan, realitas di MTs Almaarif 01 Singosari menunjukkan dinamika yang lebih kompleks. Berdasarkan observasi awal dan komunikasi informal dengan beberapa guru serta tenaga kependidikan, ditemukan adanya variasi penafsiran terhadap pesan-pesan formal yang disampaikan Kepala Madrasah dalam forum rapat, pengarahan program, maupun instruksi administratif tertulis.

Sebagai contoh, dalam forum rapat evaluasi program, penggunaan kalimat persuasif seperti “mari kita tingkatkan kedisiplinan administrasi bersama” ditafsirkan secara berbeda oleh guru senior dan guru muda. Sebagian memaknainya sebagai ajakan kolektif yang bersifat motivasional, sementara yang lain menginterpretasikannya sebagai bentuk kritik tidak langsung terhadap kinerja individu tertentu. Perbedaan tafsir tersebut dalam beberapa kasus berdampak pada munculnya resistensi pasif, keterlambatan pelaporan administrasi, serta komunikasi lanjutan yang bersifat defensif.

Selain itu, dalam penyampaian kebijakan baru terkait penguatan karakter peserta didik, bahasa yang lebih dialogis dan reflektif justru dianggap oleh sebagian tenaga kependidikan sebagai kurang tegas. Hal ini menunjukkan bahwa bahasa dalam komunikasi formal tidak selalu menghasilkan efek yang seragam, melainkan dipengaruhi oleh latar belakang pengalaman, posisi struktural, serta budaya komunikasi internal madrasah.

Perbedaan penafsiran terhadap pesan kepemimpinan menjadi problematis ketika berdampak pada munculnya resistensi laten, penurunan efektivitas

koordinasi, atau ketidakselarasan dalam implementasi kebijakan. Dalam konteks ini, persoalan bukan terletak pada ada atau tidaknya komunikasi, melainkan pada bagaimana struktur bahasa, pilihan diksi, dan strategi retorika membentuk persepsi serta respons warga madrasah.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa persoalan komunikasi kepemimpinan di MTs Almaarif 01 Singosari bukan semata persoalan efektivitas penyampaian pesan, tetapi berkaitan dengan bagaimana bentuk bahasa tertentu menghasilkan respons psikologis dan organisatoris yang berbeda. Apabila tidak dipahami secara mendalam, dinamika ini berpotensi memengaruhi iklim kerja, kepatuhan administratif, dan konsolidasi visi kelembagaan. Dengan demikian, urgensi penelitian ini tidak hanya bertumpu pada argumentasi teoretis tentang pentingnya komunikasi, tetapi berangkat dari kebutuhan kontekstual untuk memahami bagaimana karakteristik bahasa Kepala Madrasah berkontribusi atau bahkan berpotensi menimbulkan ambiguitas dalam membangun iklim komunikasi positif di lingkungan madrasah.

Sejauh ini, penelitian tentang kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan lebih banyak berfokus pada gaya kepemimpinan secara umum (transformasional, demokratis, partisipatif), sementara aspek bahasa dalam forum komunikasi formal belum banyak dianalisis secara mendalam, khususnya dalam konteks madrasah. *Gap* inilah yang hendak dijawab oleh penelitian ini: bagaimana penggunaan bahasa Kepala Madrasah perempuan dalam komunikasi formal, dan bagaimana bentuk tersebut dimaknai serta berdampak pada konstruksi iklim komunikasi internal.

Di sisi lain, kajian empiris yang secara khusus mengkaji bahasa pemimpin perempuan dalam konteks madrasah masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian pemimpin pendidikan selain berfokus pada kepemimpinan secara general juga lebih menekankan pada aspek manajerial dan kebijakan, sementara aspek kebahasaan pemimpin sering kali terabaikan. Padahal, bahasa merupakan medium utama yang menentukan bagaimana kepemimpinan dipraktikkan dan dimaknai oleh anggota organisasi (Kizelbach, 2023; Sinek, 2023). Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu mengungkap bagaimana bahasa pemimpin perempuan

berkontribusi dalam membangun komunikasi positif di satuan pendidikan yang visioner.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada bahasa pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif di satuan pendidikan yang visioner, dengan studi kasus di MTs Almaarif 01 Singosari. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kebahasaan dan kepemimpinan pendidikan, serta kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas kepemimpinan Kepala Madrasah, khususnya pemimpin perempuan di lembaga pendidikan.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian konteks teoretis dan fenomena empiris yang telah dipaparkan, penelitian ini diarahkan untuk memahami secara mendalam praktik bahasa Kepala Madrasah perempuan dalam komunikasi formal serta implikasinya terhadap konstruksi iklim komunikasi di lingkungan madrasah. Adapun fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik penggunaan gaya, diksi, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan di MTs Almaarif 01 Singosari?
2. Bagaimana kontribusi penggunaan gaya, diksi, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan dalam konteks komunikasi formal terhadap terciptanya iklim komunikasi positif yang ditandai oleh keterbukaan, motivasi, empati, dan kejelasan pesan di MTs Almaarif 01 Singosari?
3. Bagaimana perspektif komite dan wali murid terhadap karakteristik penggunaan gaya, diksi, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif di MTs Almaarif 01 Singosari?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun berdasarkan fokus penelitian yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan karakteristik penggunaan gaya, diksi, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan di MTs Almaarif 01 Singosari.

2. Menganalisis kontribusi penggunaan gaya, diksi, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan dalam konteks komunikasi formal terhadap terciptanya iklim komunikasi positif yang ditandai oleh keterbukaan, motivasi, empati, dan kejelasan pesan di MTs Almaarif 01 Singosari.
3. Mengetahui perspektif komite dan wali murid terhadap karakteristik penggunaan gaya, diksi, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif di MTs Almaarif 01 Singosari.

1.4 Asumsi Penelitian

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa bahasa pemimpin perempuan merupakan aspek penting dalam membangun komunikasi positif di lingkungan satuan pendidikan yang dalam konteks ini adalah madrasah. Bahasa pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian kebijakan dan instruksi, tetapi juga berperan dalam membentuk hubungan interpersonal, menciptakan iklim psikologis yang kondusif, serta mendorong partisipasi aktif warga madrasah.

Penelitian ini juga mengasumsikan bahwa bahasa pemimpin perempuan dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya madrasah, nilai-nilai kelembagaan, serta pengalaman dan pandangan Kepala Madrasah. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bahasa pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif perlu dikaji secara mendalam melalui pendekatan kualitatif dengan mempertimbangkan konteks alamiah satuan pendidikan visioner, sehingga dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai praktik komunikasi pemimpin yang berlangsung di MTs Almaarif 01 Singosari.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan, khususnya terkait analisis

bahasa pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif di satuan pendidikan madrasah.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kab. Malang

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian, sumber, dan literatur pendukung bagi Kepala Pendidikan Madrasah, khususnya Kepala Pendidikan Madrasah Kabupaten Malang dalam rangka merumuskan dan mengembangkan konsep kepemimpinan kepala madrasah perempuan di wilayah Kabupaten Malang

b. Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ide, sumber, dan wawasan bagi Kepala Madrasah Perempuan di berbagai satuan pendidikan secara umum dan Kepala MTs Almaarif 01 Singosari secara khusus dalam mengembangkan kontribusi bahasa pemimpin perempuan terhadap terciptanya iklim komunikasi yang positif di lembaga pendidikan.

c. Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Bagi pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan pengetahuan secara implementatif dalam terselenggaranya dinamika kepemimpinan perempuan di MTs Almaarif 01 Singosari serta membangun pola komunikasi yang lebih baik.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan atau tambahan sudut pandang mengenai pemimpin pendidikan, khususnya pemimpin perempuan di satuan pendidikan.

1.6 Penegasan Istilah

Untuk menghindari perbedaan penafsiran terhadap istilah-istilah kunci yang digunakan dalam penelitian ini, serta guna menjaga ketepatan makna sesuai dengan fokus dan batasan penelitian, beberapa konsep utama perlu ditegaskan secara operasional.

1. Gaya Bahasa

Gaya bahasa merupakan cara khas seseorang dalam menggunakan bahasa untuk menyampaikan gagasan sesuai tujuan dan konteks komunikasi. Gaya bahasa berfungsi sebagai strategi untuk memengaruhi, meyakinkan, dan membangun makna, sekaligus mencerminkan identitas penutur serta relasi bahasa dengan kekuasaan.

2. Pemimpin Perempuan

Pemimpin perempuan merujuk pada perempuan yang menduduki posisi strategis sebagai kepala satuan pendidikan dan menjalankan fungsi kepemimpinan formal dalam pengelolaan organisasi pendidikan.

3. Komunikasi Positif

Komunikasi positif adalah praktik komunikasi yang diidentifikasi melalui keterbukaan, motivasi, empati, dan kejelasan pesan dalam interaksi antara pemimpin dan warga madrasah.

4. Satuan Pendidikan Visioner

Satuan pendidikan visioner adalah lembaga pendidikan yang memiliki visi jangka panjang yang dirumuskan secara formal dan dijadikan acuan dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan mutu pendidikan.

5. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah pemimpin formal di satuan pendidikan madrasah yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan pendidikan serta pengelolaan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan pembahasan atas temuan penelitian yang telah dipaparkan pada Bab IV. Pembahasan dilakukan dengan menempatkan hasil penelitian dalam kerangka konseptual dan teoritis yang relevan, sehingga temuan yang diperoleh tidak hanya dipahami sebagai fenomena lokal, tetapi juga memiliki makna akademik yang lebih luas. Bab V berfokus pada penafsiran, pendalaman makna, serta implikasi dari temuan penelitian terkait gaya bahasa Kepala Madrasah perempuan dalam konteks komunikasi formal.

Pembahasan disusun berdasarkan tiga fokus penelitian, yaitu karakteristik gaya bahasa Kepala Madrasah, kontribusi gaya bahasa terhadap iklim komunikasi positif, serta perspektif eksternal terhadap gaya bahasa pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif di MTs Almaarif 01 Singosari. Melalui pembahasan ini, peneliti berupaya menunjukkan keterkaitan antara praktik kebahasaan kepemimpinan dengan dinamika komunikasi organisasi pendidikan, sekaligus menegaskan posisi temuan penelitian dalam kajian kepemimpinan dan komunikasi pendidikan.

5.1 Karakteristik penggunaan gaya, diksi, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan di MTs Almaarif 01 Singosari.

5.1.1 Karakteristik Gaya

Gaya bahasa dialogis dan empatik yang digunakan Kepala Madrasah dalam komunikasi formal menemukan dukungan yang kuat dalam literatur kepemimpinan kontemporer. Kajian mengenai komunikasi kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang menekankan hubungan interpersonal serta membuka ruang komunikasi dua arah cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan keterlibatan anggota, dan memperbaiki iklim organisasi secara keseluruhan (Prasetyo & Anwar, 2021). Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi bukan sekadar sarana penyampaian kebijakan,

melainkan mekanisme relasional yang membentuk kualitas interaksi dalam organisasi.

Dalam kerangka analisis wacana kritis, Fairclough (2015) menegaskan bahwa gaya bahasa yang digunakan pemimpin dalam institusi formal merupakan bagian dari praktik sosial yang membentuk sekaligus merefleksikan relasi kuasa. Namun, Fairclough (2015) juga menekankan bahwa relasi kuasa tersebut tidak selalu bersifat represif, melainkan dapat dinegosiasikan melalui praktik diskursif yang dialogis. Gaya bahasa yang membuka ruang dialog dan menunjukkan empati memungkinkan terjadinya pergeseran relasi komunikasi dari yang bersifat dominatif menjadi lebih partisipatif.

Dalam konteks lembaga pendidikan, gaya bahasa dialogis memiliki posisi yang sangat strategis. Madrasah sebagai organisasi profesional tidak hanya menuntut kepatuhan administratif, tetapi juga keterlibatan intelektual dan emosional dari para guru (Nguyen & Thi, 2025). Komunikasi yang dialogis memungkinkan guru, sebagai anggota organisasi, mampu berperan sebagai mitra berpikir, bukan sekadar pelaksana instruksi (Sinek, 2023). Dialog menjadi sarana legitimasi kebijakan, karena keputusan dan arahan dipahami sebagai hasil proses komunikasi yang terbuka, bukan semata-mata produk otoritas struktural.

Aspek empati dalam gaya bahasa kepemimpinan juga berperan penting dalam membangun iklim komunikasi yang sehat. Empati memungkinkan pemimpin untuk memahami kondisi, beban kerja, dan tantangan yang dihadapi anggota organisasi (Setiyadi & Jumaedi, 2025). Dalam kajian komunikasi organisasi, empati dipandang sebagai prasyarat terbentuknya kepercayaan dan rasa aman secara psikologis (Sohiron, dkk., 2019). Ketika guru merasa dipahami, mereka cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat, menerima evaluasi, dan terlibat dalam proses perbaikan berkelanjutan.

Gaya bahasa empatik berfungsi sebagai penyeimbang relasi kuasa dalam komunikasi formal (Francesconi, 2022). Dalam struktur organisasi pendidikan, relasi antara pimpinan dan guru secara inheren bersifat hierarkis. Namun, melalui bahasa yang empatik dan dialogis, relasi tersebut dapat dinegosiasikan sehingga tidak terasa menekan. Bahasa empatik membantu mereduksi jarak simbolik antara

pemimpin dan anggota, sehingga komunikasi formal tidak kehilangan dimensi kemanusiaannya.

Dari perspektif diskursus kepemimpinan, komunikasi dialogis dan empatik juga berkontribusi pada pembentukan identitas kolektif organisasi (Yukl, 2013). Bahasa yang mengakomodasi pandangan dan pengalaman anggota organisasi membantu membangun rasa kebersamaan dan solidaritas profesional (Fairclough, 2015; Kizelbach, 2023). Dalam madrasah, identitas kolektif ini penting karena berpengaruh terhadap komitmen guru dalam menjalankan visi dan misi lembaga secara konsisten.

Gaya bahasa dialogis dan empatik yang digunakan Kepala Madrasah tidak hanya berdampak pada efektivitas penyampaian pesan, tetapi juga pada kualitas relasi kerja dan iklim komunikasi secara menyeluruh. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan kepemimpinan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola komunikasi sebagai praktik sosial yang berorientasi pada hubungan, pemahaman bersama, dan penguatan peran anggota organisasi.

Dengan demikian, salah satu temuan yang menonjol dalam penelitian ini adalah munculnya pola strategi kesantunan dalam komunikasi formal Kepala Madrasah. Data Bab IV menunjukkan bahwa Kepala Madrasah cenderung menggunakan bentuk bahasa yang menghindari ekspresi perintah langsung dan menggantinya dengan bentuk ajakan kolektif atau pernyataan yang lebih inklusif. Strategi ini dapat dipahami sebagai upaya menjaga harmoni relasional dalam lingkungan kerja sekaligus mempertahankan citra kepemimpinan yang dialogis. Temuan ini memperlihatkan bahwa gaya bahasa dalam konteks kepemimpinan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan pilihan kata, tetapi juga mencerminkan strategi komunikasi yang lebih luas dalam mengelola relasi sosial di lingkungan madrasah.

5.1.2 Diksi Bahasa

Temuan mengenai penggunaan diksi persuasif oleh Kepala Madrasah tidak hanya menunjukkan upaya membangun suasana komunikasi yang lebih partisipatif,

tetapi juga memperlihatkan bagaimana pilihan kata tertentu bekerja secara konkret dalam interaksi organisasi. Sebagaimana ditunjukkan pada data Bab IV, penggunaan kata-kata ajakan seperti *mari*, *kita*, atau *bersama-sama* muncul secara konsisten dalam forum komunikasi formal, terutama ketika kepala madrasah menyampaikan arahan program atau evaluasi kegiatan. Pilihan diksi tersebut tidak sekadar berfungsi sebagai variasi bahasa, melainkan membangun kerangka makna kolektif yang menempatkan pelaksanaan program sebagai tanggung jawab bersama. Dalam konteks ini, gaya bahasa tidak hanya menjadi aspek estetika linguistik, tetapi juga mekanisme relasional yang mempengaruhi bagaimana pesan kepemimpinan dipahami oleh warga madrasah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik gaya bahasa Kepala Madrasah perempuan di MTs Almaarif 01 Singosari ditandai oleh penggunaan diksi persuasif dan inklusif, gaya bahasa dialogis dan empatik, serta struktur kalimat deklaratif persuasif dan reflektif. Karakteristik tersebut mencerminkan peran bahasa sebagai alat strategis dalam komunikasi kepemimpinan, yang menekankan pembentukan pemahaman serta relasi kerja yang produktif. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan yang persuasif dan suportif memiliki hubungan positif dengan motivasi dan keterlibatan anggota organisasi, terutama dalam konteks pendidikan dan manajemen (Nuryati, dkk., 2022).

Penggunaan diksi persuasif dan inklusif mencerminkan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pembentukan kesadaran bersama terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks komunikasi kepemimpinan, gaya bahasa semacam ini tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan pesan, tetapi juga untuk membangun makna kolektif yang dapat diterima oleh anggota organisasi sebagai bagian dari kepentingan bersama (Fairclough, 2015). Penelitian empiris menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang inklusif dan kolaboratif berkaitan erat dengan terbentuknya budaya kerja yang suportif serta meningkatnya partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan (Komari, dkk., 2024).

Pendekatan ini menjadi sangat relevan dalam lembaga pendidikan, di mana efektivitas kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh kekuatan struktural

atau otoritas jabatan, tetapi oleh kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi, nilai, dan arah kebijakan secara partisipatif (Mustaghfiroh, dkk., 2021). Bahasa yang inklusif memungkinkan guru dan tenaga kependidikan memaknai kebijakan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional bersama, bukan sebagai beban yang dipaksakan dari atas. Oleh sebab itu, diksi persuasif berfungsi sebagai jembatan antara kepentingan institusi dan pengalaman kerja individu.

Dalam perspektif analisis wacana kritis, Fairclough (2015) menegaskan bahwa bahasa dalam institusi tidak pernah bersifat netral, melainkan selalu merepresentasikan relasi kuasa dan ideologi tertentu. Namun, terdapat juga penekanan bahwa relasi kuasa dapat dinegosiasikan melalui pilihan bahasa yang lebih dialogis dan partisipatif. Dalam konteks ini, penggunaan diksi inklusif oleh Kepala Madrasah dapat dipahami sebagai upaya mendistribusikan kuasa simbolik secara lebih merata, sehingga komunikasi kepemimpinan tidak dipersepsi sebagai dominasi, melainkan sebagai proses sosial yang melibatkan berbagai aktor organisasi.

Lebih lanjut, Fairclough (2015) memandang bahwa praktik diskursif yang persuasif dan inklusif berpotensi membentuk identitas kolektif dalam organisasi. Bahasa yang menekankan kebersamaan, tanggung jawab bersama, dan tujuan kolektif membantu membangun identitas institusional yang kuat (Mustaghfiroh, dkk., 2021). Dalam lembaga pendidikan, identitas ini penting karena memengaruhi cara guru memposisikan diri, baik sebagai individu profesional maupun sebagai bagian dari komunitas pendidikan yang lebih luas.

Sejalan dengan itu, Kizelbach (2023) menyoroti bahwa bahasa dalam konteks institusional memiliki fungsi sosial yang melampaui penyampaian informasi. Bahasa institusi berperan dalam membangun relasi, menegosiasikan peran, dan menciptakan rasa keanggotaan. Penggunaan diksi yang inklusif menunjukkan adanya kesadaran sosiolinguistik pemimpin terhadap latar belakang, peran, dan posisi audiensnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, sensitivitas semacam ini menjadi modal penting untuk menjaga kohesi sosial dan stabilitas komunikasi organisasi.

Penggunaan diksi persuasif dan inklusif oleh Kepala Madrasah tidak dapat dipahami sekadar sebagai gaya personal, melainkan sebagai praktik kebahasaan yang memiliki implikasi struktural dan kultural. Bahasa kepemimpinan yang bersifat partisipatif berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada kesadaran bersama. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan kepemimpinan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola bahasa sebagai praktik sosial yang strategis.

5.1.3 Struktur Kalimat

Struktur kalimat deklaratif persuasif yang didahului dengan penjelasan rasional sebelum penyampaian arahan mencerminkan praktik komunikasi kepemimpinan yang berorientasi pada pemahaman, bukan sekadar kepatuhan. Dalam konteks organisasi pendidikan, pola komunikasi semacam ini menjadi penting karena anggota organisasi, khususnya guru, diposisikan sebagai individu profesional yang memiliki kapasitas berpikir dan pertimbangan pedagogis (Mustaghfiroh, dkk., 2021). Bahasa yang menjelaskan alasan dan tujuan kebijakan memberi ruang bagi guru untuk memahami makna kebijakan secara substantif.

Meskipun penggunaan bahasa persuasif tersebut berkontribusi pada terciptanya suasana komunikasi yang lebih terbuka, temuan penelitian juga menunjukkan adanya kemungkinan munculnya tafsir yang beragam di kalangan penerima pesan. Beberapa informan dalam data Bab IV mengungkapkan bahwa bentuk penyampaian yang bersifat ajakan terkadang dipersepsikan sebagai arahan yang tidak sepenuhnya tegas. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi kesantunan dan pendekatan persuasif yang digunakan kepala madrasah dapat menghasilkan dua implikasi sekaligus di satu sisi memperkuat relasi interpersonal, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan ambiguitas dalam penafsiran pesan, terutama dalam konteks komunikasi organisasi yang memiliki struktur hierarkis yang jelas.

Penelitian literatur mengenai komunikasi efektif dalam kepemimpinan menegaskan bahwa struktur bahasa yang jelas, runtut, dan kontekstual berpengaruh langsung terhadap tingkat penerimaan pesan oleh anggota organisasi. Khovivah,

dkk (2025) menunjukkan bahwa kejelasan struktur kalimat dan penataan informasi yang sistematis membantu mengurangi ambiguitas serta meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin. Dalam hal ini, struktur deklaratif persuasif berfungsi sebagai strategi linguistik untuk membangun legitimasi kebijakan.

Penjelasan rasional yang mendahului arahan juga berkaitan dengan prinsip transparansi dalam kepemimpinan. Transparansi tidak hanya dimaknai sebagai keterbukaan informasi, tetapi juga sebagai keterbukaan alasan dan pertimbangan di balik pengambilan keputusan. Ketika pemimpin menyampaikan “mengapa” sebelum “apa yang harus dilakukan”, komunikasi menjadi lebih etis dan akuntabel, sebagaimana ditekankan dalam kajian kepemimpinan pendidikan kontemporer (Fadhli, 2016).

Dalam perspektif komunikasi organisasi, pola sebab-akibat dalam struktur kalimat membantu membentuk kerangka kognitif penerima pesan (Black, 2006). Dalam konteks pendidikan, guru tidak hanya menerima perintah dari pemimpin atau Kepala, tetapi memahami hubungan antara tindakan yang diminta dan tujuan institusional yang ingin dicapai. Dengan demikian, bahasa kepemimpinan berfungsi sebagai alat pbingkai makna (*meaning framing*) yang memengaruhi cara anggota organisasi menafsirkan kebijakan.

Struktur kalimat deklaratif persuasif juga berkaitan dengan upaya mengurangi resistensi dalam organisasi. Penelitian tentang perubahan organisasi menunjukkan bahwa resistensi sering muncul bukan karena isi kebijakan, melainkan karena cara kebijakan tersebut dikomunikasikan. Bahasa yang argumentatif dan rasional cenderung lebih mudah diterima dibandingkan bahasa yang bersifat instruktif langsung atau koersif (Yukl, 2013).

Selain itu, penggunaan struktur kalimat yang informatif dan mudah diikuti menunjukkan adanya sensitivitas komunikatif pemimpin terhadap kondisi audiens. Dalam lembaga pendidikan yang kompleks, guru memiliki latar belakang pengalaman, beban kerja, dan orientasi profesional yang beragam. Bahasa yang terstruktur membantu menjembatani perbedaan tersebut sehingga pesan kepemimpinan dapat diterima secara merata (Ande, dkk., 2025).

Di sisi lain, penggunaan kalimat reflektif dalam komunikasi kepemimpinan melengkapi fungsi persuasif dari struktur deklaratif. Kalimat reflektif tidak diarahkan untuk memperoleh jawaban tunggal, melainkan untuk memicu proses berpikir bersama. Dalam penelitian Komari, dkk (2024) gaya komunikasi yang mendorong refleksi terbukti berkontribusi terhadap terbentuknya budaya kerja kolaboratif dan partisipatif.

Kalimat reflektif juga mencerminkan pengakuan pemimpin terhadap kapasitas intelektual anggota organisasi. Dengan mengajukan pertanyaan reflektif, pemimpin menempatkan guru sebagai mitra diskusi yang memiliki pengetahuan dan pengalaman berharga. Pendekatan ini sejalan dengan paradigma kepemimpinan partisipatif yang menekankan keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan (Handayani & Rasyid, 2015; Amri, dkk., 2025).

Dalam konteks madrasah, refleksi kolektif memiliki nilai strategis karena berkaitan dengan pengembangan mutu pendidikan (Mahmudah, dkk., 2025). Guru yang dilibatkan dalam proses berpikir cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap kebijakan dan program madrasah (Mustaghfiroh, dkk., 2020). Bahasa reflektif, dengan demikian, berfungsi sebagai sarana membangun komitmen jangka panjang, bukan sekadar kepatuhan administratif.

Dari sudut pandang sosiolinguistik institusional, penggunaan kalimat reflektif juga dapat dipahami sebagai upaya negosiasi relasi kuasa (Black, 2006). Alih-alih menegaskan posisi hierarkis, pemimpin menggunakan bahasa untuk membuka ruang dialog dan partisipasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Kizelbach (2023) bahwa bahasa institusional berperan penting dalam membentuk relasi sosial dan rasa keanggotaan dalam organisasi.

Fairclough (2015) juga menekankan bahwa pilihan struktur kalimat dalam wacana institusional mencerminkan ideologi dan praktik sosial tertentu. Struktur kalimat yang reflektif dan persuasif menunjukkan orientasi kepemimpinan yang lebih demokratis dan dialogis. Dalam kerangka ini, bahasa tidak hanya merefleksikan kepemimpinan, tetapi juga turut membentuk praktik kepemimpinan itu sendiri.

Kombinasi antara struktur deklaratif persuasif dan kalimat reflektif menunjukkan adanya keseimbangan antara pengarahan dan partisipasi. Pemimpin tetap menjalankan fungsi pengendalian organisasi, namun tidak mengabaikan ruang dialog. Keseimbangan ini penting dalam lembaga pendidikan, di mana stabilitas organisasi harus berjalan beriringan dengan inovasi dan keterbukaan (Tapung, 2017; Ramadina, dkk., 2025). Struktur bahasa tersebut berkontribusi menciptakan iklim komunikasi yang sehat. Guru merasa diarahkan tanpa ditekan, dilibatkan tanpa kehilangan kejelasan arah. Hal ini memperkuat temuan bahwa efektivitas komunikasi kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin mengelola struktur bahasa secara kontekstual dan adaptif.

Selain strategi kesantunan, penelitian ini juga menemukan adanya pola retorika persuasif dalam cara Kepala Madrasah menyampaikan pesan kepemimpinan. Dalam beberapa data komunikasi formal yang dianalisis pada Bab IV, kepala madrasah tidak hanya menyampaikan informasi administratif, tetapi juga menyisipkan narasi motivasional yang menekankan nilai kebersamaan, tanggung jawab kolektif, serta orientasi pada kemajuan lembaga. Pola retorika ini memperlihatkan bahwa bahasa kepemimpinan berfungsi sebagai sarana membangun makna bersama (*shared meaning*) di antara warga madrasah. Dengan demikian, gaya bahasa tidak hanya memengaruhi bentuk komunikasi, tetapi juga berperan dalam membentuk orientasi kolektif terhadap tujuan kelembagaan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini sejalan dengan kajian ilmiah mutakhir yang menekankan pentingnya komunikasi persuasif, reflektif, dan kolaboratif dalam kepemimpinan pendidikan. Bahasa dipahami bukan sekadar alat teknis untuk menyampaikan instruksi, tetapi sebagai praktik sosial yang memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak anggota organisasi. Dengan demikian, karakteristik struktur kalimat yang digunakan Kepala Madrasah menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif memerlukan kesadaran linguistik yang tinggi. Bahasa kepemimpinan yang terstruktur, reflektif, dan bermakna berperan penting dalam membangun pemahaman tujuan bersama, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan berkelanjutan.

5.2 Kontribusi penggunaan diksi, gaya, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan di MTs Almaarif 01 Singosari

5.2.1 Kontribusi terhadap iklim komunikasi yang memotivasi

Kontribusi gaya bahasa Kepala Madrasah perempuan terhadap terbentuknya iklim komunikasi yang memotivasi dapat dipahami sebagai hasil dari pilihan kebahasaan yang berorientasi pada penguatan makna kerja dan tujuan bersama. Bahasa kepemimpinan yang digunakan tidak menempatkan tugas sebagai kewajiban administratif semata, tetapi sebagai bagian dari kontribusi profesional dalam pengembangan madrasah. Pendekatan ini selaras dengan pandangan bahwa motivasi dalam organisasi pendidikan lebih efektif dibangun melalui pemaknaan, bukan tekanan struktural.

Fenomena tersebut juga berkaitan dengan munculnya bentuk resistensi yang bersifat pasif sebagaimana tercermin dalam beberapa temuan pada Bab IV. Resistensi ini tidak selalu muncul dalam bentuk penolakan terbuka terhadap kebijakan, tetapi lebih sering tampak melalui keterlambatan pelaksanaan program, kurangnya respons aktif dalam forum rapat, atau interpretasi yang berbeda terhadap arahan yang diberikan. Dalam perspektif komunikasi organisasi, kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas pesan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh isi kebijakan, tetapi juga oleh cara pesan tersebut dikonstruksi secara linguistik. Dengan demikian, analisis gaya bahasa menjadi penting untuk memahami bagaimana bentuk-bentuk bahasa tertentu dapat memfasilitasi ataupun justru melemahkan penerimaan pesan dalam lingkungan kerja.

Dalam kajian komunikasi kepemimpinan, bahasa yang memotivasi umumnya ditandai oleh penggunaan tuturan yang mengakui peran individu dan mengaitkannya dengan capaian kolektif. Penelitian Hughes, dkk (2018) menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya komunikasi suportif dan persuasif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi intrinsik anggota organisasi. Temuan tersebut relevan dengan konteks madrasah, di mana motivasi

guru tidak hanya bersumber dari insentif eksternal, tetapi juga dari pengakuan makna kerja.

Bahasa kepemimpinan yang memotivasi juga berkaitan erat dengan teori *self-determination*, yang menekankan pentingnya kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan. Dalam komunikasi formal, gaya bahasa yang menekankan kepercayaan dan harapan positif berfungsi memenuhi kebutuhan psikologis tersebut (Francesconi, 2022). Dalam ruang lingkup kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa komunikasi pemimpin yang memberi dukungan verbal dan kejelasan tujuan meningkatkan rasa kompeten dan keterlibatan guru (Mustaghfiroh, dkk., 2021).

Penggunaan struktur kalimat yang menekankan peluang perbaikan daripada kekurangan berkontribusi pada terciptanya iklim motivasional yang sehat. Bahasa yang berorientasi ke depan (*future-oriented language*) terbukti lebih efektif dalam mendorong perubahan perilaku dibandingkan bahasa evaluatif yang menekankan kesalahan masa lalu. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa komunikasi kepemimpinan yang berfokus pada harapan dan pengembangan berdampak positif terhadap motivasi kerja dan ketahanan profesional.

Dalam konteks lembaga pendidikan, motivasi guru sangat dipengaruhi oleh cara pemimpin mengomunikasikan tuntutan kerja. Bahasa yang terlalu teknokratis atau menekan berpotensi menurunkan makna kerja, sementara bahasa yang persuasif dan bermakna justru memperkuat komitmen profesional (Nuryati, dkk., 2022). Dalam konteks sekolah dan madrasah menunjukkan bahwa kepemimpinan komunikatif yang menekankan tujuan pendidikan dan nilai moral mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru (Ramadina, dkk., 2025).

Dari perspektif analisis wacana, Fairclough (2015) menekankan bahwa bahasa motivasional dalam institusi berfungsi membingkai realitas kerja. Bahasa yang digunakan pemimpin membentuk cara anggota organisasi memaknai peran dan tanggung jawab mereka. Dalam hal ini, gaya bahasa Kepala Madrasah berfungsi sebagai praktik diskursif yang mengonstruksi kerja guru sebagai aktivitas bermakna dan bernilai sosial, bukan sekadar rutinitas administratif.

Aspek motivasional juga diperkuat oleh konsistensi bahasa kepemimpinan. Motivasi tidak terbentuk melalui tuturan tunggal, melainkan melalui pola komunikasi yang berulang dan stabil. Penelitian tentang *leadership communication consistency* menunjukkan bahwa konsistensi pesan meningkatkan kredibilitas pemimpin dan memperkuat motivasi anggota organisasi (Sinek, 2023; Ramalepe, 2026).

Selain itu, bahasa yang memotivasi dalam konteks pendidikan sering kali bersifat implisit. Alih-alih pujian eksplisit yang berlebihan, pemimpin menggunakan penguatan makna dan pengakuan peran secara halus (Priani & Ismiyati, 2020; Mustaghfiroh, dkk., 2021). Pendekatan ini dinilai lebih efektif dalam membangun motivasi jangka panjang karena tidak menciptakan ketergantungan pada pengakuan eksternal.

Dalam iklim komunikasi formal, motivasi juga dipengaruhi oleh rasa keadilan dan penghargaan simbolik. Bahasa yang mengakui usaha kolektif dan menghindari penunjukan kesalahan individu berkontribusi pada persepsi keadilan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi pemimpin yang adil dan suportif berhubungan positif dengan motivasi dan kepercayaan anggota organisasi (Sinaga, 2025). Motivasi yang dibangun melalui bahasa kepemimpinan juga memiliki implikasi terhadap keberlanjutan kinerja. Guru yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pengembangan diri dan inovasi pembelajaran. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa komunikasi kepemimpinan yang memotivasi mendorong perilaku kerja proaktif dalam organisasi pendidikan (A. Fauzi, 2018; Sinaga, 2025).

Dalam konteks madrasah, bahasa motivasional juga sering kali terhubung dengan nilai-nilai religius dan moral. Pengaitan tugas dengan amanah dan nilai pengabdian memperluas makna motivasi dari sekadar kinerja menjadi tanggung jawab moral. Pendekatan ini relevan dengan karakteristik lembaga pendidikan berbasis nilai, di mana motivasi kerja tidak terlepas dari orientasi spiritual dan etis (Wicaksono, dkk., 2024). Secara keseluruhan, kontribusi gaya bahasa Kepala Madrasah terhadap iklim komunikasi yang memotivasi menunjukkan bahwa bahasa kepemimpinan berfungsi sebagai sumber daya psikologis dan simbolik. Bahasa

yang persuasif, bermakna, dan berorientasi pada tujuan bersama mampu membangun motivasi yang bersifat internal, berkelanjutan, dan relevan dengan konteks pendidikan.

5.2.2 Kontribusi terhadap iklim komunikasi yang kolaboratif

Kontribusi gaya bahasa Kepala Madrasah terhadap terciptanya iklim komunikasi yang kolaboratif tercermin dari pilihan bahasa yang secara konsisten membuka ruang keterlibatan, dialog, dan tanggung jawab bersama. Bahasa kepemimpinan yang kolaboratif tidak menempatkan komunikasi sebagai proses satu arah, melainkan sebagai praktik sosial yang menghubungkan berbagai peran dan kepentingan dalam organisasi pendidikan. Dalam konteks ini, gaya bahasa berfungsi sebagai medium untuk membangun kerja sama, bukan sekadar menyampaikan instruksi.

Dalam kajian kepemimpinan kontemporer, kolaborasi dipahami sebagai hasil dari interaksi komunikatif yang memungkinkan pertukaran gagasan dan pengambilan keputusan bersama. Penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi pemimpin yang partisipatif dan inklusif berhubungan positif dengan meningkatnya kolaborasi tim dan efektivitas kerja kolektif (Rachman, dkk., 2023; Wulan, dkk., 2025). Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kolaborasi tidak dapat dipaksakan secara struktural, melainkan dibangun melalui bahasa dan praktik komunikasi sehari-hari.

Bahasa kolaboratif dalam kepemimpinan pendidikan ditandai oleh penggunaan diksi yang menekankan kebersamaan dan keterlibatan kolektif. Pilihan kata yang menghindari pemusatan otoritas pada pemimpin berkontribusi pada persepsi bahwa kebijakan dan program merupakan hasil kerja bersama. Dalam organisasi pendidikan, persepsi ini penting karena kolaborasi guru tidak hanya berdampak pada administrasi, tetapi juga pada kualitas pembelajaran dan inovasi pedagogis.

Penelitian di bidang kepemimpinan sekolah menunjukkan bahwa komunikasi pemimpin yang mendorong partisipasi aktif guru berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya budaya kolaboratif (Dalyono & Enny Dwi Lestariningsih, 2017).

Kepemimpinan yang menekankan dialog dan kerja sama meningkatkan kapasitas kolektif sekolah dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa bahasa kepemimpinan berperan sebagai penggerak kolaborasi profesional.

Selain itu, struktur kalimat yang bersifat ajakan dan reflektif turut memperkuat iklim kolaboratif. Kalimat yang membuka ruang diskusi mendorong guru untuk berkontribusi secara intelektual dan emosional. Dalam perspektif komunikasi organisasi, bahasa reflektif berfungsi sebagai pemicu sensemaking kolektif, yaitu proses bersama dalam memahami situasi, tantangan, dan arah organisasi (Fairclough, 2015 Sinek, 2023).

Kolaborasi juga berkaitan erat dengan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*). Bahasa kepemimpinan yang tidak menghakimi dan memberi ruang pendapat membantu menciptakan lingkungan di mana anggota organisasi merasa aman untuk berbagi ide dan kritik. Penelitian (Burhanuddin & Supriyanto, 2018) menegaskan bahwa komunikasi pemimpin yang suportif merupakan prasyarat utama terbentuknya kerja tim yang kolaboratif.

Dalam ruang lingkup pendidikan madrasah, kolaborasi tidak hanya melibatkan guru, tetapi juga unsur manajemen dan tenaga kependidikan lainnya. Bahasa kepemimpinan yang kolaboratif membantu menyatukan berbagai fungsi organisasi yang memiliki tugas dan kepentingan berbeda. Dengan demikian, gaya bahasa berperan sebagai alat integratif yang menghubungkan berbagai unit kerja dalam satu tujuan institusional.

Fairclough (2015) menekankan bahwa praktik diskursif kolaboratif mencerminkan ideologi partisipasi dan demokratisasi dalam organisasi. Bahasa yang mengajak, mendengarkan, dan merespons menunjukkan pergeseran relasi kuasa dari yang bersifat *top-down* menuju relasi yang lebih dialogis. Dalam kepemimpinan pendidikan, pergeseran ini penting untuk mendukung inovasi dan pembelajaran organisasi.

Kolaborasi yang dibangun melalui bahasa juga berkontribusi pada penguatan identitas kolektif. Bahasa yang menegaskan “kita” dan “bersama” membantu membentuk rasa keanggotaan dan tanggung jawab bersama. Penelitian tentang

identitas organisasi menunjukkan bahwa komunikasi kolektif memperkuat komitmen dan loyalitas anggota terhadap lembaga (Sohiron, dkk., 2019; Mustaghfiroh, dkk., 2021).

Kolaborasi yang efektif memerlukan kejelasan peran dan tujuan. Bahasa kepemimpinan yang kolaboratif tidak berarti menghilangkan arah, tetapi mengomunikasikan arah secara bersama. Penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi yang didukung kejelasan tujuan menghasilkan kinerja tim yang lebih tinggi dibandingkan kolaborasi yang tidak terarah (Afrijawidiya, dkk., 2017). Kolaborasi yang dibangun melalui bahasa juga berdampak pada pengembangan profesional guru. Guru yang terlibat dalam diskusi dan pengambilan keputusan cenderung lebih reflektif dan terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kolaborasi profesional meningkatkan kualitas praktik mengajar dan inovasi pembelajaran (Aprillinda, 2019).

Bahasa kolaboratif juga berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah bersama. Dalam situasi kompleks, pemimpin yang menggunakan bahasa dialogis memungkinkan munculnya berbagai perspektif yang memperkaya solusi. Penelitian tentang *collaborative problem-solving* menegaskan bahwa komunikasi terbuka meningkatkan kualitas keputusan dan keberlanjutan solusi. Kolaborasi yang dibangun melalui bahasa kepemimpinan memiliki implikasi jangka panjang terhadap budaya organisasi. Budaya kolaboratif tidak terbentuk secara instan, tetapi melalui pola komunikasi yang konsisten dan berulang. Gaya bahasa Kepala Madrasah yang kolaboratif berkontribusi pada pembentukan kebiasaan dialog dan kerja sama yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, bahasa kepemimpinan berfungsi sebagai sarana utama untuk membangun kerja sama yang bermakna dalam organisasi pendidikan. Kontribusi gaya bahasa Kepala Madrasah terhadap iklim komunikasi kolaboratif menunjukkan bahwa bahasa bukan sekadar alat koordinasi, melainkan fondasi utama bagi terbentuknya kerja sama profesional. Kepemimpinan pendidikan yang efektif menuntut kesadaran linguistik yang mampu menghubungkan individu, tim, dan tujuan institusional dalam satu kerangka kolaborasi yang produktif.

5.2.3 Kontribusi terhadap iklim komunikasi yang jelas dan terbuka

Kejelasan dan keterbukaan merupakan dua unsur penting dalam membangun iklim komunikasi yang sehat dalam organisasi pendidikan. Dalam konteks kepemimpinan madrasah, kejelasan tidak hanya berkaitan dengan isi pesan, tetapi juga dengan bagaimana pesan tersebut disusun, disampaikan, dan dipahami oleh penerima. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya bahasa Kepala Madrasah berkontribusi terhadap terciptanya komunikasi yang jelas dan terbuka melalui pemilihan struktur kalimat, urutan penjelasan, serta cara merespons audiens.

Bahasa kepemimpinan yang jelas berfungsi sebagai instrumen utama dalam mengurangi ambiguitas kebijakan dan program kerja. Komunikasi organisasi menegaskan bahwa kejelasan pesan pemimpin memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja dan kepercayaan anggota organisasi (Khovivah, dkk., 2025). Dalam ruang lingkup madrasah, kejelasan komunikasi menjadi krusial karena kebijakan pendidikan sering kali melibatkan berbagai aspek administratif dan pedagogis yang kompleks.

Gaya bahasa yang digunakan Kepala MTs Almaarif Singosari menunjukkan pola penyampaian pesan yang sistematis dan bertahap. Pesan tidak disampaikan secara langsung dalam bentuk instruksi, melainkan diawali dengan penjelasan latar belakang, tujuan, dan relevansi kebijakan. Pola ini sejalan dengan pendapat Ramadina, dkk (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi kepemimpinan yang kontekstual meningkatkan pemahaman dan penerimaan terhadap keputusan organisasi.

Adapun keterbukaan dalam komunikasi tercermin dari kesediaan pemimpin untuk menjelaskan alasan di balik kebijakan serta membuka ruang klarifikasi. Kepemimpinan yang transparan menunjukkan bahwa keterbukaan informasi dari pemimpin berkontribusi pada peningkatan kepercayaan dan keterlibatan anggota organisasi (Tucunan, dkk., 2014). Dalam ruang lingkup madrasah, keterbukaan ini membantu guru dan staf memahami arah kebijakan secara lebih utuh, bukan sekadar menerima keputusan secara pasif.

Dari perspektif linguistik fungsional, kejelasan pesan sangat dipengaruhi oleh struktur kalimat yang digunakan. Kalimat deklaratif informatif yang disusun secara logis membantu audiens mengikuti alur berpikir pemimpin. Penelitian linguistik organisasi menunjukkan bahwa struktur kalimat yang runtut dan tidak ambigu meningkatkan efektivitas komunikasi kepemimpinan (Fairclough, 2015; Kizelbach, 2023). Kejelasan bahasa juga berkaitan dengan penggunaan istilah yang familiar dan kontekstual. Kepala Madrasah cenderung menghindari istilah teknis yang berpotensi menimbulkan salah tafsir, terutama dalam forum bersama guru dan wali murid. Strategi ini sejalan dengan temuan bahwa adaptasi bahasa terhadap audiens meningkatkan pemahaman dan rasa inklusi dalam organisasi.

Selain kejelasan, keterbukaan komunikasi tercermin dari pola interaksi dua arah. Kepala Madrasah tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga memberi kesempatan bagi audiens untuk bertanya dan menyampaikan pendapat. Penelitian tentang dialog organisasi menunjukkan bahwa komunikasi terbuka mendorong pembelajaran organisasi dan memperkuat relasi kerja (Sumarsono, 2012; Mustaghfiroh, dkk., 2021). Keterbukaan ini juga berfungsi sebagai mekanisme pencegahan konflik. Ketika informasi disampaikan secara jelas dan terbuka, potensi kesalahpahaman dapat diminimalkan.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kejelasan dan keterbukaan bahasa juga berdampak pada akuntabilitas. Pemimpin yang menjelaskan dasar pengambilan keputusan secara terbuka mendorong budaya tanggung jawab bersama. Kepemimpinan etis menegaskan bahwa transparansi komunikasi merupakan elemen kunci dalam membangun akuntabilitas organisasi (Handayani & Rasyid, 2015; Hidayat & Ibrahim, 2023).

Fairclough (2015) memandang keterbukaan bahasa sebagai praktik diskursif yang mengurangi jarak kuasa antara pemimpin dan anggota. Bahasa yang menjelaskan, bukan menyembunyikan, mencerminkan relasi kuasa yang lebih setara dan demokratis. Dalam lembaga pendidikan, relasi ini penting untuk menciptakan iklim kerja yang saling percaya dan profesional. Selain itu, kejelasan komunikasi juga berkontribusi pada efisiensi kerja guru dan staf yang memahami arahan secara jelas cenderung bekerja lebih terarah dan minim kesalahan.

Keterbukaan bahasa memungkinkan terbangunnya budaya umpan balik. Ketika pemimpin terbuka dalam menyampaikan informasi, anggota organisasi juga terdorong untuk bersikap terbuka dalam memberikan masukan. Penelitian tentang *feedback culture* menunjukkan bahwa komunikasi terbuka meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan inovasi organisasi (Yukl, 2013; Sinek, 2023). Selain itu, melalui praktik kepemimpinan madrasah, kejelasan dan keterbukaan bahasa juga berdampak pada legitimasi kepemimpinan. Pemimpin yang komunikatif dan transparan cenderung dipersepsi lebih kredibel (Prasetyo & Anwar, 2021).

Pandangan bahwa iklim komunikasi yang jelas dan terbuka tidak muncul secara kebetulan, melainkan dibangun melalui praktik gaya bahasa yang sadar dan konsisten. Bahasa kepemimpinan berperan sebagai sarana utama untuk membangun pemahaman, kepercayaan, dan keterlibatan dalam organisasi pendidikan. Kontribusi gaya bahasa Kepala Madrasah terhadap iklim komunikasi yang jelas dan terbuka menegaskan bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya ditentukan oleh kebijakan yang diambil, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut dikomunikasikan. Kejelasan dan keterbukaan bahasa menjadi fondasi penting bagi terciptanya komunikasi positif dan berkelanjutan di lingkungan madrasah.

5.2.4 Kontribusi terhadap iklim komunikasi yang empatik

Empati merupakan salah satu dimensi penting dalam iklim komunikasi positif, khususnya dalam konteks kepemimpinan pendidikan. Empati tidak hanya dipahami sebagai sikap personal, tetapi juga tercermin melalui pilihan bahasa, struktur tuturan, dan cara pemimpin merespons kondisi psikologis serta profesional anggota organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya bahasa Kepala Madrasah berkontribusi nyata dalam membangun iklim komunikasi yang empatik melalui cara berbicara yang mempertimbangkan perspektif dan perasaan guru.

Dalam kajian komunikasi kepemimpinan, empati sering dikaitkan dengan kemampuan pemimpin untuk memahami situasi anggota dan menyesuaikan pesan secara manusiawi. Sohiron, dkk (2019) mengungkapkan bahwa komunikasi empatik dari pemimpin berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kepercayaan

bawahan. Hal tersebut menegaskan bahwa empati bukan sekadar nilai moral, melainkan kompetensi komunikatif yang berdampak struktural pada organisasi.

Gaya bahasa Kepala Madrasah dalam penelitian ini memperlihatkan kecenderungan menggunakan tuturan yang menghindari penghakiman langsung. Bahasa evaluatif disampaikan dengan mempertimbangkan kondisi dan tantangan yang dihadapi guru, sehingga kritik tidak diterima sebagai ancaman, melainkan sebagai bentuk perhatian. Pola ini sejalan dengan temuan bahwa komunikasi empatik membantu menciptakan rasa aman psikologis dalam organisasi (Sohiron, dkk., 2019; Setiyadi & Jumaedi, 2025).

5.3 Perspektif komite dan wali murid terhadap karakteristik penggunaan diksi, gaya, dan struktur kalimat bahasa pemimpin perempuan dalam membangun komunikasi positif di MTs Almaarif 01 Singosari

Pembahasan fokus ketiga diarahkan pada bagaimana gaya bahasa Kepala Madrasah dipersepsi oleh pihak eksternal sebagai bagian dari upaya membangun madrasah yang visioner. Perspektif eksternal menjadi penting karena kepemimpinan pendidikan tidak hanya beroperasi dalam ruang internal organisasi, tetapi juga berinteraksi secara aktif dengan berbagai pemangku kepentingan di luar madrasah, seperti humas, komite, dan wali murid. Bahasa yang digunakan pemimpin dalam konteks ini berfungsi sebagai representasi institusi sekaligus sarana membangun kepercayaan publik.

Dalam kajian kepemimpinan pendidikan kontemporer, persepsi eksternal terhadap gaya komunikasi pemimpin dipandang sebagai indikator legitimasi dan kredibilitas institusi. Yukl (2013) mengungkapkan bahwa cara pemimpin berkomunikasi dengan pihak eksternal memengaruhi citra lembaga, dukungan sosial, serta keberlanjutan program pendidikan. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa analisis terhadap gaya bahasa Kepala Madrasah dari sudut pandang eksternal memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas kepemimpinan yang dijalankan.

Dalam penelitian ini, perspektif eksternal dibatasi pada tiga aktor utama, yaitu humas madrasah sebagai jembatan komunikasi institusional, komite madrasah sebagai representasi masyarakat, dan wali murid sebagai pengguna langsung layanan pendidikan. Analisis difokuskan pada bagaimana gaya bahasa Kepala Madrasah berkontribusi terhadap pembentukan madrasah visioner melalui tiga indikator, yakni visi jangka panjang, inovatif, dan adaptif.

Dari perspektif eksternal, gaya bahasa Kepala Madrasah dipersepsi sebagai sarana utama dalam mengartikulasikan visi jangka panjang madrasah. Bahasa kepemimpinan yang tidak berhenti pada penyampaian program tahunan, tetapi mengaitkannya dengan arah pengembangan lembaga, dipandang sebagai ciri kepemimpinan visioner. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan visioner terdapat aspek penting bahwa kemampuan pemimpin mengomunikasikan visi secara konsisten dan dapat dipahami publik menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi pendidikan (Aulia, dkk., 2024).

Gaya bahasa Kepala Madrasah yang berorientasi jangka panjang tercermin dari penggunaan tuturan yang menekankan proses, keberlanjutan, dan tahapan pengembangan. Dari sudut pandang humas dan komite, pola bahasa semacam ini membantu membangun pemahaman bahwa kebijakan madrasah tidak bersifat reaktif, melainkan dirancang secara strategis. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa komunikasi visi yang jelas meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan eksternal terhadap lembaga pendidikan (Aulia, dkk., 2024).

Bahasa visioner juga berfungsi sebagai alat penyelarasan ekspektasi antara madrasah dan masyarakat. Wali murid cenderung menilai kepemimpinan madrasah positif ketika visi disampaikan dengan bahasa yang konkret, realistis, dan relevan dengan kebutuhan peserta didik. Purwanto (2021) mengungkapkan bahwa komunikasi visi yang kontekstual meningkatkan dukungan orang tua terhadap kebijakan sekolah atau madrasah.

Dari perspektif analisis wacana, bahasa yang berorientasi jangka panjang mencerminkan praktik diskursif yang membingkai masa depan sebagai proyek kolektif. Dalam pandangan Fairclough (2015) wacana visioner tidak hanya menggambarkan realitas, tetapi juga membentuk cara audiens memandang arah dan

identitas institusi. Dengan demikian, bahasa Kepala Madrasah berfungsi membangun identitas madrasah sebagai lembaga yang memiliki arah jelas dan berkelanjutan.

Penggunaan gaya bahasa yang visioner juga memperkuat posisi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang adaptif terhadap perubahan jangka panjang. Konsep terkait *strategic leadership* menegaskan bahwa komunikasi visi yang konsisten membantu organisasi pendidikan bertahan dan berkembang di tengah dinamika sosial (Fauzi, dkk., 2024). Oleh karena itu, dalam perspektif eksternal, gaya bahasa Kepala Madrasah dipahami sebagai instrumen penting dalam membangun dan mempertahankan visi jangka panjang madrasah. Bahasa tidak hanya berfungsi menyampaikan rencana, tetapi juga membangun kepercayaan, komitmen, dan dukungan publik terhadap arah pengembangan lembaga pendidikan.

Adapun berkaitan dengan inovasi, dari perspektif eksternal, inovasi dalam kepemimpinan pendidikan tidak hanya dinilai dari kebaruan program, tetapi juga dari cara pemimpin mengomunikasikan perubahan tersebut kepada publik. Gaya bahasa Kepala Madrasah memainkan peran strategis dalam menjembatani ide-ide baru dengan pemahaman dan penerimaan pemangku kepentingan eksternal. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa bahasa yang digunakan Kepala Madrasah dipersepsi sebagai inovatif karena mampu mengemas kebijakan dan gagasan baru secara komunikatif, terbuka, dan kontekstual.

Inovasi komunikasi kepemimpinan tercermin dari kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya bahasa dengan dinamika audiens. Dalam kajian komunikasi organisasi, inovasi dipahami sebagai kemampuan menciptakan cara-cara baru dalam menyampaikan pesan agar lebih relevan dan mudah diterima (Leech, 2014; Saputra, dkk., 2021). Konsep tersebut dalam ruang lingkup madrasah menjadi hal penting mengingat pihak eksternal memiliki latar belakang dan tingkat literasi kebijakan yang beragam.

Dari sudut pandang humas madrasah, bahasa Kepala Madrasah dipersepsi inovatif karena tidak terjebak pada pola komunikasi birokratis yang kaku. Informasi kelembagaan disampaikan dengan struktur yang ringkas, jelas, dan naratif, sehingga lebih mudah dipahami oleh masyarakat. Penelitian tentang *strategic*

communication dalam pendidikan menunjukkan bahwa inovasi komunikasi meningkatkan citra institusi dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan (Fauzi, dkk., 2024). Selain itu, Kepala Madrasah tidak hanya menyampaikan kebijakan yang telah final, tetapi membuka ruang diskusi sejak tahap perencanaan. Pola komunikasi ini sejalan dengan kepemimpinan inovatif ditandai oleh komunikasi yang bersifat kolaboratif dan eksperimental.

Bahasa inovatif juga tampak dari cara Kepala Madrasah menjelaskan program baru dengan mengaitkannya pada kebutuhan masa depan peserta didik. Penjelasan tidak berhenti pada aspek teknis, tetapi menyoroti manfaat jangka panjang dan relevansinya dengan perubahan sosial. Azis (2019) mengungkapkan bahwa komunikasi inovatif yang berorientasi masa depan meningkatkan kesiapan pemangku kepentingan untuk menerima perubahan.

Inovasi gaya bahasa juga terlihat dari fleksibilitas dalam media dan situasi komunikasi. Bahasa Kepala Madrasah mampu menyesuaikan antara forum formal dan semi-formal, tanpa kehilangan kejelasan pesan. Dalam konsep *adaptive leadership communication* menunjukkan bahwa fleksibilitas gaya bahasa merupakan indikator penting kepemimpinan inovatif (Yukl, 2013). Selain itu, inovasi komunikasi berkaitan erat dengan keberanian pemimpin untuk keluar dari pola lama. Kepala Madrasah dalam penelitian ini dipersepsi berani mengubah pola komunikasi satu arah menjadi dialogis, termasuk dalam relasi dengan pihak eksternal.

Analisis wacana kritis memandang inovasi bahasa sebagai praktik diskursif yang menciptakan makna baru. Dalam perspektif Fairclough (2015), inovasi diskursif memungkinkan institusi membangun identitas yang responsif terhadap perubahan sosial. Bahasa Kepala Madrasah yang inovatif, dalam hal ini, membentuk citra madrasah sebagai lembaga yang dinamis dan terbuka terhadap pembaruan. Inovasi komunikasi juga berfungsi sebagai sarana mitigasi resistensi. Perubahan kebijakan sering kali menimbulkan kekhawatiran dari pihak eksternal. Bahasa yang inovatif dan persuasif membantu mengurangi resistensi tersebut dengan menekankan manfaat dan proses adaptasi bertahap.

Dalam konteks kepemimpinan perempuan, inovasi komunikasi sering kali diwujudkan melalui pendekatan yang lebih relasional dan adaptif. Rahman, dkk (2023) mengungkapkan bahwa pemimpin perempuan cenderung mengadopsi gaya komunikasi yang inovatif dalam membangun jejaring dan kolaborasi eksternal. Perspektif eksternal memandang gaya bahasa Kepala Madrasah sebagai inovatif karena mampu menyesuaikan pesan dengan kebutuhan, konteks, dan ekspektasi pemangku kepentingan. Inovasi ini tidak semata-mata terletak pada kebaruan istilah, tetapi pada cara bahasa digunakan untuk membangun pemahaman, kepercayaan, dan dukungan.

Adapun berkaitan dengan adaptivitas, dalam perspektif eksternal, adaptivitas kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan pemimpin menyesuaikan cara berkomunikasi dengan perubahan situasi, kebutuhan pemangku kepentingan, dan dinamika lingkungan pendidikan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya bahasa Kepala Madrasah dipersepsi adaptif karena mampu merespons perubahan secara komunikatif, tanpa menimbulkan jarak atau kebingungan di kalangan pihak eksternal.

Adaptivitas bahasa terlihat ketika Kepala Madrasah mampu mengubah gaya komunikasi sesuai dengan isu yang berkembang di masyarakat. Informasi disampaikan dengan mempertimbangkan sensitivitas publik, sehingga pesan kelembagaan tetap tersampaikan tanpa memicu resistensi. Selain itu adaptivitas komunikasi tercermin dalam kesediaan pemimpin untuk menyesuaikan argumen dan penjelasan berdasarkan masukan masyarakat. Kepala Madrasah tidak mempertahankan satu pola bahasa yang kaku, melainkan merespons dinamika diskusi dengan penyesuaian istilah, contoh, dan penekanan.

Hal lainnya, adaptivitas bahasa Kepala Madrasah tercermin dari kemampuan menjelaskan perubahan kebijakan secara sederhana dan kontekstual. Bahasa yang digunakan menyesuaikan latar belakang sosial dan pemahaman orang tua, sehingga kebijakan tidak dipersepsi sebagai sesuatu yang tiba-tiba atau membingungkan. Sebagaimana pandangan Basyar (2016) menunjukkan bahwa adaptasi bahasa pemimpin terhadap audiens meningkatkan rasa aman dan kepercayaan dalam relasi sekolah dan masyarakat atau orang tua.

Adaptivitas gaya bahasa juga tampak dari cara Kepala Madrasah mengelola perubahan secara bertahap. Bahasa yang digunakan menekankan proses penyesuaian bersama, bukan tuntutan instan. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, adaptivitas bahasa berkaitan erat dengan kemampuan membaca situasi. Salah satu kemampuan tersebut tercermin dalam kemampuan menangkap kebutuhan audiens dan menyesuaikan fokus pembicaraan.

Adaptivitas juga terwujud dari cara pemimpin merespons kritik dan kekhawatiran pihak eksternal. Bahasa yang digunakan tidak defensif, melainkan mengakomodasi perbedaan pandangan. Dari sudut pandang teori komunikasi strategis, adaptivitas bahasa merupakan bagian dari kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya. Bahasa Kepala Madrasah berfungsi sebagai medium pembelajaran bersama antara madrasah dan masyarakat.

Fairclough (2015) menekankan bahwa wacana selalu berada dalam proses perubahan seiring perubahan konteks sosial. Dalam hal ini, bahasa Kepala Madrasah yang adaptif mencerminkan kesadaran terhadap perubahan sosial dan kebutuhan pemangku kepentingan eksternal. Adaptivitas gaya bahasa juga berkontribusi pada citra madrasah sebagai lembaga yang responsif (Nasikhah, dkk., 2022). Pihak eksternal cenderung menilai positif institusi yang mampu menyesuaikan komunikasi dengan perkembangan zaman.

Adaptivitas bahasa juga memperkuat keberlanjutan relasi madrasah dengan masyarakat. Bahasa yang mampu menyesuaikan dengan dinamika sosial memungkinkan dialog yang berkelanjutan, bukan komunikasi sesaat. Dengan demikian, kontribusi gaya bahasa terhadap aspek adaptif menegaskan bahwa kepemimpinan madrasah yang visioner membutuhkan kemampuan berbahasa yang lentur dan responsif. Bahasa menjadi instrumen utama dalam menjaga kesinambungan komunikasi positif antara madrasah dan pemangku kepentingan eksternal di tengah dinamika perubahan pendidikan.

Selanjutnya sebagai sintesis, pembahasan bab V secara keseluruhan menunjukkan bahwa gaya bahasa Kepala Madrasah memiliki peran sentral dalam membangun komunikasi positif, baik di lingkungan internal maupun eksternal madrasah. Temuan pada Fokus 1 memperlihatkan bahwa karakteristik gaya bahasa

meliputi diksi persuasif, gaya bahasa dialogis empatik, serta struktur kalimat deklaratif persuasif dan reflektif menjadi fondasi utama dalam praktik komunikasi kepemimpinan.

Fokus 2 menguatkan bahwa karakteristik gaya bahasa tersebut berkontribusi langsung terhadap terciptanya iklim komunikasi positif yang memotivasi, kolaboratif, jelas dan terbuka, serta empatik. Bahasa kepemimpinan yang digunakan tidak menimbulkan tekanan, tetapi mendorong keterlibatan, rasa aman psikologis, dan komitmen profesional guru. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi efektif dalam kepemimpinan pendidikan tidak bersifat netral, melainkan berdampak pada iklim kerja dan kualitas relasi organisasi.

Selanjutnya, Fokus 3 memperluas pemahaman dengan menunjukkan bahwa gaya bahasa Kepala Madrasah juga dipersepsi positif oleh pihak eksternal. Bahasa yang visioner, inovatif, dan adaptif membangun kepercayaan publik serta memperkuat citra madrasah sebagai lembaga pendidikan yang responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan bahasa tidak hanya beroperasi di ruang internal, tetapi juga menjadi representasi institusi di hadapan masyarakat.

Jika dipandang secara integratif, temuan penelitian ini mengonfirmasi pandangan bahwa bahasa merupakan instrumen strategis dalam kepemimpinan pendidikan. Sejalan dengan perspektif analisis wacana kritis Fairclough (2015), bahasa Kepala Madrasah dapat dipahami sebagai praktik sosial yang membentuk relasi kuasa, identitas, dan makna dalam organisasi. Dalam konteks ini, gaya bahasa pemimpin perempuan berfungsi sebagai medium transformasi komunikasi menuju pola yang lebih partisipatif, manusiawi, dan berkelanjutan.

Berdasarkan paparan sebelumnya, menunjukkan bahwa dalam konteks komunikasi eksternal, persepsi komite madrasah dan wali murid terhadap gaya komunikasi Kepala Madrasah menunjukkan dimensi yang sedikit berbeda dibandingkan dengan persepsi internal. Data Bab IV menunjukkan bahwa pihak eksternal cenderung menilai gaya komunikasi kepala madrasah sebagai bentuk pendekatan yang komunikatif dan mudah diterima, terutama ketika penyampaian program dilakukan dengan bahasa yang jelas dan tidak terlalu birokratis. Hal ini menunjukkan bahwa gaya bahasa yang digunakan dalam komunikasi formal tidak

hanya berpengaruh pada dinamika internal organisasi, tetapi juga berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan citra kelembagaan di mata pihak eksternal madrasah. Dengan demikian, Bab V menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan Kepala Madrasah tidak hanya terletak pada kebijakan dan program, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut dikomunikasikan melalui bahasa. Temuan ini menjadi landasan konseptual yang kuat untuk merumuskan simpulan dan rekomendasi pada Bab VI.



DAFTAR RUJUKAN

- Afrijawidiya, Zakaria, & Juarsa, O. (2017). Supervisi Pengajaran Dengan Pendekatan Direktif, Non-Direktif, dan Kolaboratif. *Manajer Pendidikan*, 11(4), 325–335. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/3295/1716>
- Aghni, L. A. (2023). Teachers' Perception of A Female Manager Leadership Style. *Global Expert: Jurnal Bahasa Dan Sastra*, 11(1), 25–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jge.v11i1.3216>
- Amri, U., Taufiqurrohman, Rohmat, Rozak, K., Erwin, Saputra, R. A., & Fathoni, T. (2025). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah: Mendorong Keterlibatan Guru Dan Siswa Dalam Pengambilan Keputusan. *Social Science Academic*, 3(1), 27–36. <https://doi.org/10.37680/ssa.v3i1.6310>
- Ande, R. La, Kasdam, F., & Sabban, M. M. (2025). Gaya Bahasa Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Maluku Tengah. *ARRUS: Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 1068–1076. <https://doi.org/https://doi.org/10.35877/soshum4051>
- Aprillinda, M. (2019). Perkembangan Guru Profesional Di Era Revolusi Industri 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, 600–608.
- Arifin, I. (2019). *Kepemimpinan Religio-Humanistik Bidang Pendidikan pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*.
- Aulia, Y., Ose, F., Idris, Rusdinal, & Anisah. (2024). Pentingnya Merumuskan Visi dan Misi Pada Lembaga Pendidikan. *JKPS: Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 9(1), 58–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.34125/jkps.v9i1.428>
- Azis, T. N. (2019). Strategi Pembelajaran Era Digital. *Annual Conference on Islamic Education and Social Sains (ACIEDSS 2019)*, 1(2), 308–318.
- Baiduri, I., Hasanah, N., Maulana, F., & Anshori, M. I. (2023). Gender dan Kepemimpinan : Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi, Dan Kewirausahaan*, 3(2), 179–204.
- Baro'ah, S., & Pujirahayu, D. (2025). Tantangan dan Strategi Kepala Sekolah Perempuan dalam Memimpin Perubahan. *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 4(1), 10–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.33507/pai.v4i1.3145>
- Bastomi, & Sirozi, M. (2024). Pola Komunikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam : Perbandingan antara Pesantren dan Madrasah. *Journal of Education Research*, 5(4), 6472–6480. <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1955>
- Basyar, A. (2016). Pentingnya Peran Pemimpin dalam Permasalahan Sosial. *An-Nidhom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 1–16. <https://core.ac.uk/download/pdf/267962166.pdf>
- Black, E. (2006). *Pragmatic Stylistics*. Edinburgh University Press.
- Burhanuddin, & Supriyanto, A. (2018). Pengembangan Konstruksi Budaya Organisasi dan Pengukurannya Dalam Kepemimpinan Sekolah. *Seminar Nasional Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Pendidikan*.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). Sage Publications.

- Cimene, F. T. A., Reilly, E. C., & Elçi, A. (2024). Editorial: Women in Educational Leadership. *Frontiers in Education*, 9(1441183). <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1441183>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches)* (Third). Sage Publications.
- Dalyono, B., & Enny Dwi Lestariningsih. (2017). Implementasi penguatan pendidikan karakter di sekolah. *Bangun Rekaprima*, 3(3), 33–42. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32497/bangunrekaprima.v3i2,%20Oktober.865>
- Danim, S. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Alfabeta.
- Djihadah, N. (2020). Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Aplikasi Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/jpm.2020.51-01>
- Fadhli, M. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Dalam Menciptakan Sekolah Efektif. *Jurnal Tarbiyah*, 23(1), 23–44. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30829/tar.v23i1.119>
- Fahreza, F., & Listyani, R. H. (2026). Pola Kepemimpinan Perempuan dalam Pendidikan Islam (Studi di Pesantren Tahfidzul Qur'an Mojokerto). *Tashdiq: Jurnal Kajian Agama Dan Dakwah*, 18(1), 111–120. <https://ejournal.cibinstititut.com/index.php/tashdiq/article/view/5312>
- Fairclough, N. (2015). *Language and Power* (3rd ed.). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/49551220_Language_and_Power
- Fauzi, A. (2018). Emotional Intelligence dan Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 114–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v2i2.393>
- Fauzi, M. I., Aimah, S., & Khaudli, M. I. (2024). Visionary Leadership of School Principals in Developing Institutional Quality Management. *Eduotec: Journal of Education and Technology*, 7(4), 415–424. <https://doi.org/https://doi.org/10.29062/edu.v7i4.880>
- Febriant, A. (2023). *Membuka Rahasia Kepemimpinan yang Sukses: Analisis Mendalam tentang 'Leaders Eat Last' oleh Simon Sinek*. Algostudio Community. <https://community.algostudio.net/membuka-rahasia-kepemimpinan-yang-sukses-analisis-mendalam-tentang-leaders-eat-last-oleh-simon-sinek/>
- Fitriandari, M., & Winata, H. (2021). Manajemen Pendidikan untuk Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia. *Competence: Journal of Management Studies*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.21107/kompetensi.v15i1.10424>
- Francesconi, S. (2022). *A Multimodal Stylistic Approach to Screen Adaptation of the Work of Alice Munro*. Routledge.
- Gee, J. P. (2014). *An Introduction to Discourse Analysis* (4th ed.). Routledge. https://books.google.co.id/books/about/An_Introduction_to_Discourse_Analysis.html?id=5bpCEQAAQBAJ&redir_esc=y
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah,

- Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>
- Hidayat, & Ibrahim. (2023). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Tenaga Pendidik. *Jambura Journal of Educational Management*, 4(2), 312–325. <https://doi.org/https://doi.org/10.37411/jjem.v4i2.2698>
- Hidayati, N., Muis, A., & Ubaidillah. (2025). Visionary Leadership in Education: Strategies for Achieving International Standard. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 386–398. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i2.9782>
- Holmes, J., & Wilson, N. (2022). *An Introduction to Sociolinguistics* (6th ed.). Routledge. [https:// www.perlego.com/ereader/3189102](https://www.perlego.com/ereader/3189102)
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Januarta, A. A. A., Hamdani, R. S., Fanani, A. F., Wahyudi, R., & Mu'alimin. (2025). Peran Nilai Budaya Organisasi dalam Menciptakan Iklim Sekolah Positif. *Intihadh: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2). <https://ejournal.staidhtulungagung.ac.id/index.php/intihadh/article/view/50>
- Jaya, H., Hambali, M., & Fakhurrozi. (2023). Tranformasi Pendidikan: Peran Pendidikan Berkelanjutan dalam Menghadapi Tantangan Abad Ke-21. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(4), 2416–2422. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/21907>
- Keraf, G. (2016). *Diksi dan Gaya Bahasa*. Gramedia. [https:// perpus.unpam.ac.id/index.php?p=show_detail&id=38941](https://perpus.unpam.ac.id/index.php?p=show_detail&id=38941)
- Khovivah, W. V., Rofiko, M., Ma'shum, D. A., Holisa, S. N., Hidayat, Q. I., Wafiah, N., & Mu'alimin. (2025). Literature Review : Peran dan Strategi Komunikasi Efektif dalam Manajemen Perubahan Organisasi. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(3), 60–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i3.875>
- Kizelbach, U. (2023). *(Im)politeness in McEwan's Fiction (Literary Pragmatics)*. Springer Nature. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-18690-5>
- Komari, Ruswaji, Mahmudah, H., Nurcholidah, L., Wibowo, S. N., & Limbong, M. (2024). Leadership Communication Style and Teacher Work Culture towards Collaborative Management. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 57(1), 104–116. [https:// doi.org /https://doi.org/10.23887/jpp.v57i1.68762](https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jpp.v57i1.68762)
- Laki, R. C., & Badon, B. O. (2024). A Systematic Review on the Impact of Gender Equity on Educational Leadership. *Mudima: Jurnal Multidisiplin Madani*, 4(7), 949–956. <https://doi.org/https://doi.org/10.55927/mudima.v4i7.9034>
- Leech, G. (2014). *The Pragmatics of Politeness*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/the-pragmatics-of-politeness-9780195341386>
- Mahmudah, S., Halik, A., Sari, A. P., & Ridwan. (2025). Budaya Mutu Organisasi

- pada Satuan Pendidikan. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 5(1), 417–424. <https://doi.org/10.54297/seduj.v5i1.1196>
- Miles, M. ., & Huberman, A. . (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publisher.
- Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99–113. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209676>
- Mustaghfiroh, Ariyanti, N. S., Adha, M. A., & Sultoni. (2020). Upaya Peningkatan Komitmen Kerja Guru Bidang Studi. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 22–28. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p22-28>
- Mustaghfiroh, Mustiningsih, & Sumarsono, R. B. (2021). Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 6(5), 787–795. <https://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/>
- Nakamura, Y. T., & Milner, J. (2023). Inclusive Leadership via Empathic Communication. *Organizational Dynamics*, 52(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100957>
- Nasikhah, K., Maunah, B., & Patoni, A. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Kerjasama Guru: Analisis Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 3(2), 130–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.53802/fitrah.v3i2.159>
- Nguyen, L., & Thi, H. N. (2025). Leading with Vision in Vietnamese Education: How Transformational Leadership Shapes Professional Learning Communities Through the Lens of Female Educators. *Research in Educational Administration and Leadership*, 10(2), 413–445. <https://doi.org/https://doi.org/10.30828/real.1611547>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nurvita, A., Alam, F., & Abdullah, I. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Budaya Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 42–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v27i1.24399>
- Nuryati, A. E., Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Komunikasi Persuasif, Kompetensi, dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10802>
- Pambayun, E. L., Sugiarto, Raujanah, A. K., Chaeruddin, T. D., & Sari, M. H. (2024). Komunikasi Empatik Berbasis Pendidikan Islam pada Program GCKI dalam Penanganan Kasus Bullying di SMA Bogor. *Syaikhona: Jurnal Magister Pendidikan Agama Islam*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.59166/syaikhona.v2i2.261>
- Prasetyo, M. A. M., & Anwar, K. (2021). Karakteristik Komunikasi Interpersonal serta Relevansinya dengan Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 5(1), 25–39. <http://www.journal.univetbantara.ac.id/index.php/komdik>
- Pratama, A. P., Amrullah, & Vianty, M. (2024). Female in Leadership Roles: The

- Experience of Female School Principals from Two Secondary Schools in South Sumatra. *IRJE: Indonesian Research Journal in Education*, 8(2), 623–636. <https://doi.org/10.22437/irje.v8i2.36016>
- Priani, D. H. S., & Ismiyati. (2020). Pengaruh Kompetensi Guru, Fasilitas Belajar, dan Lingkungan Keluarga Terhadap Motivasi Belajar Siswa. *Economic Education Analysis Journal*, 9(2), 379–390. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i2.31621>
- Purwanto, R. (2021). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu dan Kualitas Sekolah di SD Negeri Soko. *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Pendidikan*, 1(4), 151–160. <https://core.ac.uk/download/pdf/480893575.pdf>
- Rachman, E. A., Humaeroh, D., Sari, D. Y., & Mulyanto, A. (2023). Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Karakter. *Jurnal EDUCATIO*, 9(2), 1024–1033. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5053>
- Rahman, A., Mardiyah, L., & Sugiarti, I. (2023). Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Berbasis Islam. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 228–241. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i2.377>
- Ramadina, E., Fuadi, I., & Mutohar, P. M. (2025). Peran Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *JKPS: Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 2545–2549. <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1368>
- Ramalepe, M. L. (2026). Pure Leadership Model: A Framework for Leaders Desiring to Lead with an Upright Heart. *JVBL: The Journal of Values-Based Leadership*, 19(2). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1612>
- Saputra, B. R., Arifin, I., & Sobri, A. Y. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Inovasi Pembelajaran Saintifik Religius. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 94–102. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2021.v8.i1.p94-102>
- Saragih, K. W. (2024). Pentingnya Komunikasi untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Antara Guru dengan Pegawai Sekolah. *Jurnal Dinamika Pendidikan Nusantara*, 5(4). <https://ejournals.com/ojs/index.php/jdpn/article/view/1195>
- Setiyadi, D., & Jumaedi, J. (2025). *Kepemimpinan Yang Menghidupkan: Transformasi SDM Melalui Nilai, Empati, dan Karakter*. Penerbit Alung Cipta.
- Setyaningrum, P. M. (2024). *Karakter Seorang Leader Menurut Simon Sinek*. Olenka. <https://olenka.id/karakter-seorang-leader-menurut-simon-sinek/all>
- Sidiq, U., & Choiri, M. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. CV. Nata Karya.
- Sinaga, T. P. (2025). Sinergi Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Transformasi Organisasi. *IPSSJ: Integrative Perspectives Of Social And Science Journal*, 2(5). <https://ipssj.com/index.php/ojs/article/view/954>
- Sinek, S. (2023). *Leaders Eat Last (Ravianto Rahmad, Penerj.)*.
- Sohiron, Syukri, A., & US, K. A. (2019). Sifat Empati Pemimpin Terhadap Bawahan Sebagai Kunci Keberhasilan Kepemimpinan Dalam Sistem

- Manajemen Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 43–52. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/ijiem.v2i1.7124>
- Sriwidodo, U. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi, dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1). <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/88>
- Sumarsono, R. B. (2012). Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kemampuan Mengajar Guru dengan Inovasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(8), 23–39. https://web.archive.org/web/20180511100717id_/https://journal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/viewFile/3077/2567
- Sunarni, Kusumaningrum, D. E., & Benty, D. D. N. (2018). Pemetaan Gaya Dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Sekolah Dasar: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan*, 27(1), 19–29. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um009v27i12018p019>
- Tapung, M. M. (2017). Menggagas Ulang Transformasi Pendidikan yang Berkesadaran Humanis, Dialogis, Kritis, Liberatif dan Ekologis. *SOSIO DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, 4(1), 92–100. <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/SOSIO-FITK>
- Trihandayani, E. (2025). *Perilaku Positif (Membangun Tim dan Strategi yang Unggul)*. CV Mega Press Nusantara.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Ulfatin, N. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya* (III). Media Nusa Creative.
- Wicaksono, W. A., Arifin, I., & Sumarsono, R. B. (2024). Implementing a Pesantren-Based Curriculum and Learning Approach to Foster Students' Emotional Intelligence. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 207–221. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i2.1074>
- Wulan, D. N., Ariyanto, A., & Syukroni, A. (2025). Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di Lembaga Pendidikan Islam. *JPPSD: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 4(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/jppsd.v4i4.71915>
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (VIII). Pearson Education.
- Zebua, A. N. (2025). Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *As-Salam: Journal Islamic Social Sciences and Humanities*, 3(2), 10–18. <https://ejournal.as-salam.org/index.php/assalam/article/view/102>