

RELEVANSI PRINSIP MUSYAWARAH DALAM HADITS DENGAN PARTICIPATORY MANAGEMENT

Mochammad Rifky Alfauzy¹, Mulyawan Safwandy Nugraha²
UIN Sunan Gunung Djati Bandung
rifkialfauzy22@gmail.com¹, mulyawan.uinsgd@gmail.com²

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis relevansi prinsip musyawarah dalam hadis dengan konsep manajemen partisipasi dalam organisasi modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan tematik hadis dengan mengumpulkan dan menganalisis hadis yang berkaitan dengan musyawarah, didukung oleh metode kualitatif deskriptif analitik, serta teknik studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai musyawarah seperti keterbukaan, adil, partisipasi kolektif dan menghargai pendapat yang beragam selaras dengan manajemen partisipatif, sehingga menghasilkan proses pengambilan keputusan yang inklusif. Integrasi prinsip musyawarah dalam hadis dengan manajemen partisipasi menciptakan pendekatan komprehensif yang mampu menjawab kompleksitas organisasi. Integrasi ini menyediakan fondasi konseptual maupun praktis bagi kepemimpinan yang responsif terhadap nilai-nilai Islam sekaligus tantangan organisasi kontemporer.

Kata Kunci: Musyawarah, Hadis, Manajemen Partisipasi.

Abstract: This study aims to analyze the relevance of the principle of deliberation in hadith with the concept of participation management in modern organizations. This study uses a thematic approach to hadith by collecting and analyzing hadith related to deliberation, supported by qualitative descriptive analytical methods, as well as literature study techniques. The results of the study show that deliberation values such as openness, fairness, collective participation and respect for diverse opinions are aligned with participatory management, resulting in an inclusive decision-making process. The integration of the principle of deliberation in hadith with participation management creates a comprehensive approach that is able to answer organizational complexity. This integration provides a conceptual and practical foundation for leadership that is responsive to Islamic values as well as the challenges of contemporary organizations.

Keywords: Deliberation, Hadith, Participation Management.

PENDAHULUAN

Di zaman serba keterbukaan informasi yang semakin berkembang, tuntutan terhadap partisipasi publik dalam pengambilan keputusan semakin kuat, baik dari sektor pemerintahan maupun pendidikan. Konsep partisipasi kolektif ini memiliki keselarasan dengan prinsip musyawarah (syura) dalam ajaran islam, yang menekankan pengambilan keputusan melalui perundingan, kesetaraan, dan kesepakatan (Hapitasari et al., 2025). Musyawarah sebagai prinsip dasar dalam manajemen partisipatif, yang mencerminkan esensi dari demokrasi modern, dimana setiap suara dihargai dan keputusan diambil melalui konsensus. Proses pengambilan yang sifatnya kolektif memungkinkan keterlibatan berbagai pihak, dan menghasilkan keputusan yang lebih inklusif dan banyak diterima oleh kalangan (Akh. Fawaid & Aisyah Asri Nurrahma, 2024).

Namun, penerapan musyawarah dalam praktiknya sering kali menghadapi tantangan ketimpangan kekuasaan. Kelompok tertentu cenderung lebih dominan mengendalikan jalannya proses musyawarah, sehingga mengurangi ruang partisipasi yang setara bagi pihak lain. Ketidakseimbangan ini tidak hanya bertentangan dengan semangat inklusivitas musyawarah, tetapi berpotensi menghasilkan keputusan yang bias, yang lebih menguntungkan pihak tertentu dan mengabaikan kelompok terpinggirkan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara prinsip musyawarah yang menekankan keadilan dan inklusivitas dengan praktik nyata yang masih didominasi oleh kelompok tertentu.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menelaah konsep musyawarah baik dari perspektif normatif keislaman maupun dalam implementasi sosial. Misbahuddin Asaad et al. (2025) menyoroti rekonseptualisasi musyawarah dalam Al-Qur'an dan Sunnah yang mengalami perluasan makna menjadi instrumen demokratisasi dan partisipasi publik. Asaad

et al. (2025) menguraikan relevansi nilai-nilai Islam musyawarah seperti keadilan, keterbukaan, dan penghormatan terhadap keberagaman dalam menghadapi tantangan modern, tetapi masih berfokus pada aspek normatif dan spiritual. Sementara itu, Asngari & Muhammad (2024) menekankan penerapan manajemen partisipatif dalam membangun budaya organisasi pendidikan islam, yang terbukti meningkatkan keterlibatan stakeholder, motivasi, dan kualitas organisasi. Studi lain lebih menyoroti filosofis *participatory management* dalam konteks organisasi modern, dengan menegaskan pada nilai inklusivitas, kreativitas dan keberlanjutan (Akh. Fawaid & Aisyah Asri Nurrahma, 2024). Namun, penelitian tersebut umumnya masih terpisah antara perspektif islam dan perspektif manajemen modern. Kebaruan dari artikel ini adalah terletak pada upaya integrasi prinsip musyawarah yang bersumber dari hadis dengan konsep *participatory management*, sehingga menghasilkan pendekatan yang lebih komprehensif untuk menjawab problematika pengambilan keputusan kolektif yang adil, transparan, dan inklusif dalam organisasi modern.

Integrasi prinsip musyawarah dalam hadis dengan *participatory management* bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara nilai-nilai ajaran islam dengan praktik manajerial modern. penelitian ini berupaya menjawab bagaimana prinsip musyawarah yang bersumber dari hadis dapat diterapkan dalam kerangka *participatory management*, sekaligus menganalisis implikasi teoretis dan praktis dari integrasi tersebut terhadap keadilan, transparansi dan inklusivitas dalam pengambilan keputusan organisasi. Hadirnya musyawarah sebagai pedoman kolektif dalam pengambilan keputusan tidak hanya menawarkan landasan nilai moral, tetapi memberikan landasan etis yang dapat memperkuat transparansi, akuntabilitas dan partisipasi yang setara di dalam organisasi. Integrasi ini diyakini mampu menghasilkan mekanisme pengambilan keputusan yang lebih efektif, adil dan partisipatif. Penelitian ini berasumsi bahwa prinsip musyawarah memiliki aspek umum, sehingga menghadirkan kerangka konseptual untuk menjawab tantangan kompleksitas organisasi masa kini.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode tematik hadis, yaitu menghimpun hadis-hadis yang memiliki tema serupa mengenai musyawarah. Data bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Sumber primer yang digunakan antara lain kitab-kitab hadis shahih seperti Shahih Bukhari, Shahih Muslim, Tirmidzi. Sumber sekunder mencakup buku, jurnal, dan artikel ilmiah yang relevan dengan tema prinsip musyawarah dalam *participatory management*. Tahap penelitian meliputi klasifikasi tema, kemudian interpretasi (analisis makna dan relevansi) dengan teknik studi kepustakaan atau *library research*. Hasilnya diharapkan mampu mengungkapkan nilai-nilai musyawarah dalam hadis dengan *participatory management*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis tematik terhadap hadis-hadis terkait syura. Melalui proses pengumpulan, klasifikasi, dan pemaknaan terhadap teks hadis, penelitian ini menghasilkan empat tema utama yang menggambarkan prinsip dasar syura dalam perspektif hadis. Empat tema tersebut terdiri dari keterbukaan dan kejujuran, partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan, kesetaraan dalam penyampaian pendapat, serta orientasi maslahat dan tanggung jawab bersama.

Tema pertama adalah amanah dan kejujuran ketika dimintai pendapat. Hadis ini menunjukkan bahwa seseorang yang diminta pandangannya dalam musyawarah memikul tanggung jawab moral untuk memberikan pendapat secara benar, jujur, dan tidak merugikan pihak lain. Pandangan yang disampaikan dipahami sebagai bentuk amanah yang harus dijaga, sehingga kejujuran dan ketulusan menjadi landasan penting dalam menjaga kualitas keputusan bersama.

Tema kedua adalah partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan, yang tercermin secara kuat dalam hadis tentang musyawarah Nabi dalam menentukan sikap terhadap tawanan Perang Badar. Dalam peristiwa tersebut, Nabi meminta pendapat beberapa sahabat dengan latar pandangan yang berbeda-beda. Proses saling menyampaikan pandangan menunjukkan bahwa keputusan strategis tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui dialog kolektif yang mempertimbangkan berbagai sudut pandang.

Tema ketiga adalah orientasi maslahat dan tanggung jawab bersama. keputusan yang dihasilkan dalam musyawarah tidak boleh menimbulkan mudarat bagi pihak mana pun. Sebaliknya, hasil syura harus mengarah pada tercapainya kemaslahatan bersama. Prinsip ini menunjukkan bahwa musyawarah tidak hanya proses penyatuan pendapat, tetapi juga sarana untuk menghasilkan keputusan terbaik yang membawa manfaat luas.

Untuk memperjelas hasil analisis tematik tersebut, temuan penelitian dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1. Hadis yang berkaitan dengan syura

No	Hadis	Tema	Makna hadis	Kualitas Hadis
1	HR. Sunan Ibnu Majah no. 3746	Amanah dan Kejujuran dalam Musyawarah	seseorang yang dimintai pendapat memikul amanah untuk memberikan pandangan yang benar, jujur, dan tidak menyesatkan	Sahih
2	HR. At-Tirmidzi no. 1714 Hr. Shahih Muslim no. 1779	Partisipasi kolektif	Menggambarkan musyawarah Nabi dengan para sahabat Dalam menentukan keputusan strategis bagi tawanan Perang Badar, seluruh pendapat didengar dan dipertimbangkan.	Hasan, Shahih
3	HR. Ibnu Majah No. 2340	Maslahat dalam Musyawarah	keputusan musyawarah tidak boleh menimbulkan bahaya bagi pihak mana pun, sehingga hasil keputusan harus berorientasi pada kemaslahatan bersama.	Shahih

PEMBAHASAN

Konsep Musyawarah Dalam Hadis

Musyawarah (syura) merupakan salah satu dasar dalam kepemimpinan Islam. Secara etimologis, kata syura berasal dari akar kata *شَاوَرَ - يُشَاوِرُ - مُشَاوَرَةً* yang berarti mengeluarkan pendapat atau mengambil sesuatu yang terbaik dari berbagai pilihan (Manzur & Mukarram, 2008). Makna ini sejalan dengan pendapat Al-Mawardi yang mendefinisikan musyawarah sebagai proses pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang untuk mencapai hasil yang paling maslahat (Al Mawardi, 2020) Secara konseptual, musyawarah tidak hanya mencerminkan sekedar tukar pendapat, melainkan menjadi proses bersama untuk menimbang maslahat dan menghindari potensi kemudaratannya dalam suatu urusan (Hapitasari et al., 2025).

Dalam perspektif normatif, syura memiliki dasar yang kuat dalam ajaran Islam. Al-Qur'an menegaskan bahwa salah satu karakter utama kaum beriman adalah menyelesaikan urusan mereka melalui musyawarah, sebagaimana firman Allah SWT:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

“(juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di

antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka” (QS. Ash-Shura: 38).

Ayat tersebut memperlihatkan bahwa syura tidak hanya bersifat anjuran moral, tetapi juga prinsip sosial yang mengatur bagaimana keputusan bersama seharusnya dibentuk. Selain itu, musyawarah juga dapat penguatan melalui praktik Nabi Muhammad SAW yang secara konsisten melibatkan para sahabat dalam berbagai persoalan, termasuk dalam konteks strategis seperti peperangan, pemerintahan, maupun persoalan sosial sehari-hari (Kuswiyanto & Bakar, 2025).

Pemahaman ulama klasik turut memperkaya makna musyawarah. Dalam tafsirnya Imam Al-Qurtubi QS. Ash-Shura ayat 38, menjelaskan bahwa syura merupakan kewajiban moral yang mendorong pemimpin untuk tidak bertindak otoriter serta mempertimbangkan pendapat masyarakat sebelum menetapkan keputusan (Al-Qurtubi, 2006). Pandangan ini sejalan dengan Ibn Taymiyyah yang memandang musyawarah sebagai mekanisme kontrol kekuasaan agar keputusan tetap berpijak pada keadilan dan kemaslahatan (Nurhakim, 2017). Di era modern, musyawarah juga dikaitkan dengan penguatan partisipasi, transparansi, dan kolaborasi dalam pengelolaan organisasi (Asngari & Muhammad, 2024)

Secara etimologi kata musyawarah dalam bahasa arab berasal dari kata *شَاوَرَ - يُشَاوِرُ - مُشَاوِرَةً* yang artinya berdiskusi, meminta pendapat atau bertukar pikiran. Kata ini berakar dari kata *شَوْرَى* yang berarti permusyawaratan. Dalam kamus Lisan al -arab, Ibnu Manzhur menjelaskan bahwa Syura berarti mengeluarkan pendapat atau mengambil madu dari sarang lebah. Makna tersebut menggambarkan bahwa musyawarah, pendapat yang terbaik harus disaring seperti lebah menyaring madu (Manzur & Mukarram, 2008) secara terminologi, Musyawarah merupakan salah satu aspek penting dalam ajaran islam yang merefleksikan nilai demokrasi, keadilan serta partisipasi kolektif masyarakat. Konsep musyawarah memiliki kedudukan penting dalam membangun kehidupan sosial yang mencerminkan nilai keadilan dan peradaban (Kuswiyanto & Bakar, 2025) Sedangkan menurut Imam Al-Mawardi dalam Kitab Al-Ahkam as-Sultaniyyah menyatakan:

الشُّورَى هِيَ اسْتِخْرَاجُ الرَّأْيِ بِمَرَاجَعَةِ ذَوِي الْعُقُولِ وَالِاسْتِقَامَةِ فِيهَا

“Musyawarah adalah menggali pendapat dengan bersumber kepada orang-orang yang berilmu dan berintegritas dalam kebenaran”

Musyawarah berarti mengajukan atau mengeluarkan suatu pendapat. Pada dasarnya, musyawarah hanya digunakan untuk hal-hal yang baik. Musyawarah tidak bisa diterapkan untuk mengabsahkan keputusan yang menindas pihak lain dan tidak sejalan dengan nilai-nilai kemanusiaan serta bertentangan dengan Al-Qur’an dan Sunnah (Amanullah & Fanani, 2024). Jadi dapat disimpulkan musyawarah merupakan suatu proses perundingan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang berbeda pendapat untuk mencapai mufakat atau keputusan yang bersifat kolektif.

Manajemen Partisipatif

Terminologi manajemen partisipatif terdiri dari dua kata, yaitu “Manajemen” dan “partisipasi”. Mengenai definisi manajemen terdapat banyak sekali ahli manajemen yang mendefinisikan pengertian manajemen. Pendapat ahli yang sering kita dengar dari Gr. Terry mengenai manajemen, bahwa suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sementara istilah “partisipasi” dapat didefinisikan sebagai turut berperan serta dalam suatu kegiatan. Jadi participatory management adalah pendekatan manajemen yang menekankan keterlibatan aktif semua anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program dengan tujuan menciptakan lingkungan yang adaptif dan kolaboratif. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, rasa kepemilikan dan motivasi setiap individu yang terlibat sehingga hasil yang diperoleh lebih optimal dan keberlanjutan (Davis et al., 2021)

Konsep manajemen partisipatif yang dikembangkan oleh Cohen dan Uphof yang menyatakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, memperoleh manfaat dan mengevaluasi program (Gibson & Ivancevich, 1994). Konsep manajemen partisipatif tersebut mewakili pendapat-pendapat para ahli yang lain. Dalam implementasinya, proses pengambilan keputusan, pelaksanaan, memperoleh manfaat dan mengevaluasi program harus dilaksanakan atas dasar prinsip-prinsip keterbukaan atau demokratis. Prinsip-prinsip keterbukaan atau demokratis diperlukan dalam manajemen partisipatif dimaksudkan untuk mengefektifkan keseluruhan fungsi manajemen.

Prinsip-prinsip dalam manajemen partisipatif meliputi keterbukaan, transparansi, kolaborasi, keadilan serta penghargaan pada setiap pendapat anggota organisasi atau kelompok. Prinsip keterbukaan menuntut agar setiap proses pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, sehingga semua pihak merasa dihargai dan dilibatkan secara langsung. Kolaborasi dan keadilan menjadi dasar dalam membangun diskusi yang konstruktif dan menghindari dominasi satu kelompok atas kelompok lain. Penghargaan terhadap keberagaman pandangan mendorong kreativitas dalam organisasi, sedangkan tanggung jawab kolektif memperkuat rasa memiliki atas setiap kebijakan yang dihasilkan (Akh. Fawaid & Aisyah Asri Nurrahma, 2024) Dalam praktiknya, implementasi prinsip ini diwujudkan melalui forum musyawarah, diskusi kelompok sebelum pengambilan keputusan penting, pelaksanaan dan evaluasi bersama hasil program yang telah dilaksanakan. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Cohen dan Uphof, sebagaimana dikutip Gibson & Ivancevich (1994) yang menegaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi sangat penting dalam membentuk organisasi yang adaptif dan inklusif

Prinsip-Prinsip Musyawarah

Musyawarah sebagai salah satu prinsip penting dalam ajaran islam tidak hanya berfungsi sebagai sarana diskusi atau pertukaran ide, tetapi sebagai bentuk penghargaan terhadap partisipasi dan pendapat lain. Dalam hadis yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah :

سنن ابن ماجه: حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ زَكَرِيَّا بْنُ أَبِي زَائِدَةَ وَعَلِيُّ بْنُ هَاشِمٍ عَنْ ابْنِ أَبِي لَيْلَى عَنْ أَبِي الزُّبَيْرِ عَنْ جَابِرٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا اسْتَشَارَ أَحَدُكُمْ أَخَاهُ فَلْيَشْرُ عَلَيْهِ

Sunan Ibnu Majah 3747: 'Telah menceritakan kepada kami (Abu Bakar) telah menceritakan kepada kami (Yahya bin Zakariya' bin Abu Zai'dah) dan (Ali bin Hasyim) dari (Ibnu Abu Laila) dari (Abu Az Zubair) dari (Jabir) dia berkata: Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda" Apabila salah seorang dari kalian meminta nasihat kepada saudaranya, hendaklah ia menunjukkan jalan yang benar"

Hadis yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah menegaskan bahwa memberi nasihat yang jujur dan konstruktif adalah elemen dasar dalam proses musyawarah. Dalam konteks musyawarah, nasihat bukan sekedar pertukaran pendapat, melainkan sebuah kewajiban moral yang harus dijalankan oleh setiap individu (Azukma & Harahap, 2023). Rasulullah SAW mengajarkan bahwa ketika seseorang meminta nasihat, kita tidak hanya memberikan pandangan berdasarkan kepentingan pribadi, tetapi dengan tujuan untuk mencapai keputusan yang bijak dan adil bagi kepentingan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa musyawarah harus diwarnai dengan kejujuran, keterbukaan dan semangat saling memberi manfaat.

Hadis diatas menekankan bahwa musyawarah buka sekedar pertukaran pendapat atau gagasan, tetapi berupa penghargaan yang mendalam terhadap hak, suara dan partisipasi setiap anggota kelompok. Rasulullah SAW menegaskan bahwa ketika seorang meminta nasihat, orang yang diminta nasihat wajib memberikan pendapat yang jujur dan mengutamakan kebaikan bersama, bukan sekedar kepentingan pribadi (Brooks & Mutohar, 2018). Nilai moral ini menciptakan keterbukaan dalam organisasi atau kelompok, sehingga musyawarah menjadi langkah pencegahan terhadap munculnya keputusan yang bias (Lubis & Nurhayati, 2023).

Salah satu prinsip musyawarah menurut ajaran Islam adalah meyakini bahwa musyawarah selalu membawa kemaslahatan dan hasil yang terbaik bagi kelompok. Hal ini

ditegaskan oleh perkataan al-Hasan:

عَنْ الْحَسَنِ قَالَ وَاللَّهِ مَا اسْتَشَارَ قَوْمٌ قَطُّ إِلَّا هُدُوا لِأَفْضَلِ مَا بَحَضَرْتَهُمْ، ثُمَّ تَلَا: وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ

Dari al-Hasan, ia berkata “Demi Allah! Tidak ada satu kaum pun yang bermusyawarah, melainkan mereka akan dapat menemukan jalan keluar yang lebih baik, kemudian ia membaca (firman Allah). (Yang artinya: sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka)

Pernyataan ini menegaskan, bahwa praktik musyawarah tidak sekedar formalitas, melainkan terbukti mampu menghasilkan solusi yang optimal (Al-Imam al-Hafizh Muhammad bin Isma'il al-Bukhari, 2013). Musyawarah yang dilakukan dengan prinsip kejujuran dan keterbukaan dapat memperkuat hubungan antar anggota dan meningkatkan kualitas keputusan yang dihasilkan. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam proses musyawarah tidak hanya memperkuat ikatan sosial. Tetapi memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kepentingan bersama.

Proses Musyawarah dan Konsultasi Kolektif

Proses musyawarah yang dilakukan oleh sahabat Rasulullah SAW dalam menentukan pemimpin, sebagaimana dalam hadis Shahih Bukhari :

صحيح البخاري ٦٦٦٧: حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مُحَمَّدِ بْنِ أَسْمَاءَ حَدَّثَنَا جُوَيْرِيَةُ عَنْ مَالِكِ عَنِ الرَّهْزِيِّ أَنَّ حُمَيْدَ بْنَ عَبْدِ الرَّحْمَنِ أَخْبَرَهُ أَنَّ الْمَسُورَ بْنَ مَخْرَمَةَ أَخْبَرَهُ أَنَّ الرَّهْطَ الَّذِينَ وَلَاَهُمْ عُمَرُ اجْتَمَعُوا فَتَشَاوَرُوا فَقَالَ لَهُمْ عَبْدُ الرَّحْمَنِ لَسْتُ بِالَّذِي أَنَا فِسْخُكُمْ عَلَى هَذَا الْأَمْرِ وَلَكِنَّكُمْ إِن شِئْتُمْ اخْتَرْتُمْ لَكُمْ مِنْكُمْ فَجَعَلُوا ذَلِكَ إِلَى عَبْدِ الرَّحْمَنِ فَلَمَّا وَلُوا عَبْدُ الرَّحْمَنِ أَمْرَهُمْ فَقَالَ النَّاسُ عَلَى عَبْدِ الرَّحْمَنِ حَتَّى مَا أَرَى أَحَدًا مِنَ النَّاسِ يَتَّبِعُ أَوْلِيكَ الرَّهْطُ وَلَا يَطِئُ عَقْبَهُ وَمَالَ النَّاسِ عَلَى عَبْدِ الرَّحْمَنِ يُشَاوِرُونَهُ تِلْكَ اللَّيَالِي حَتَّى إِذَا كَانَتِ اللَّيْلَةُ الَّتِي أَصْبَحْنَا مِنْهَا فَبَايَعْنَا عُثْمَانَ قَالَ الْمَسُورُ طَرَفْتِي عَبْدُ الرَّحْمَنِ بَعْدَ هَجْعٍ مِنَ اللَّيْلِ فَضَرَبَ الْبَابَ حَتَّى اسْتَيْقَظْتُ فَقَالَ أَرَاكَ نَائِمًا فَوَاللَّهِ مَا ائْتَحَلْتُ هَذِهِ اللَّيْلَةَ بِكَبِيرِ نَوْمٍ أَنْطَلِقُ فَادْعُ الرَّبِيبَ وَسَعْدًا فَدَعَوْتُهُمَا لَهُ فَشَاوَرَهُمَا ثُمَّ دَعَانِي فَقَالَ ادْعُ لِي عَلِيًّا فَدَعَوْتُهُ فَتَنَاجَاهُ حَتَّى انبَهَرَ اللَّيْلُ ثُمَّ قَامَ عَلِيٌّ مِنْ عِنْدِهِ وَهُوَ عَلَى طَمَعٍ وَقَدْ كَانَ عَبْدُ الرَّحْمَنِ يَخْشَى مِنْ عَلِيٍّ شَيْئًا ثُمَّ قَالَ ادْعُ لِي عُثْمَانَ فَدَعَوْتُهُ فَتَنَاجَاهُ حَتَّى فَرَّقَ بَيْنَهُمَا الْمُؤَدِّنَ بِالصُّبْحِ فَلَمَّا صَلَّى لِلنَّاسِ الصُّبْحَ وَاجْتَمَعَ أَوْلِيكَ الرَّهْطُ عِنْدَ الْمَنْبَرِ فَارْسَلْ إِلَيَّ مَنْ كَانَ حَاضِرًا مِنَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَأَرْسَلْ إِلَيَّ أَمْرَاءَ الْأَجْنَادِ وَكَانُوا وَأَفْوَا تِلْكَ الْحَجَّةَ مَعَ عُمَرَ فَلَمَّا اجْتَمَعُوا تَشَهَّدَ عَبْدُ الرَّحْمَنِ ثُمَّ قَالَ أَمَا يَعْدِي يَا عَلِيُّ إِنِّي قَدْ نَظَرْتُ فِي أَمْرِ النَّاسِ فَلَمْ أَرَهُمْ يَعْذِلُونَ بِعُثْمَانَ فَلَا تَجْعَلَنَّ عَلِيٌّ نَفْسِكَ سَبِيلًا فَقَالَ أَبَايُكَ عَلَى سُنَّةِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالْخَلِيفَتَيْنِ مِنْ بَعْدِهِ فَبَايَعَهُ عَبْدُ الرَّحْمَنِ وَبَايَعَهُ النَّاسُ الْمُهَاجِرُونَ وَالْأَنْصَارُ وَأَمْرَاءَ الْأَجْنَادِ وَالْمُسْلِمُونَ

“Telah menceritakan kepada kami (Abdullah bin Muhammad bin Asma), telah menceritakan kepada kami (Juwairiyah) dan (Malik) dari (Az Zhuri) bahwa (Humaid bin Abdurrahman) mengabarinya bahwa (Miswar bin Makharamah) mengabarinya: beberapa orang yang disertai umar untuk memegang mandat berkumpul dan bermusyawarah. Abdurrahman berkata kepada mereka: aku bukan bermaksud menyaingi kalian dalam masalah ini, namun jika kalian berkenan saya akan memilih (seorang pemimpin) untuk kalian dari kalian sendiri, maka mereka limpahkan wewenang itu kepada Abdurrahman. Ketika mereka sudah menguasai urusannya kepada Abdurrahman, dan orang-orang menjadi simpati kepada Abdurrahman sehingga aku tidak melihat seorang pun mengikuti yang lain, dan tidak pula melangkahi kebijakan Abdurrahman, dan semua manusia sudah simpati kepada Abdurrahman, mereka bermusyawarahkan kekuasaan itu beberapa malam, hingga setelah tiba malam yang pagi harinya kami berbaiat kepada Ustman. -Miswar melanjutkan: Abdurrahman mengetuku setelah malam kian larut, ia mengetuk pintu hingga aku bangun, dan ia mengatakan:’kulihat dirimu tidur? Demi Allah, malam ini aku tidak bisa tidur nyenyak, tolong bertolaklah dan panggilah Zubair dan Sa’ad, maka aku memanggil keduanya agar bertemu Abdurrahman, Abdurrahman kemudian mengajak keduanya bermusyawarah, kemudian ia memanggilku lagi dan berujar: “Tolong panggilah Ali agar menemuiku’ serta merta aku memanggilnya, dan Abdurrahman melakukan pertemuan empat mata dengannya hingga muadzin subuh memisahkan pertemuannya. Tat kala dia selesai shala subuh, dan beberapa pemuka itu telah berkumpul di minbar, Abdurrahman mengutus utusan kepada hadirin dari muhajirin dan anshar, juga kepada para petinggi militer, yang ketika itu mereka bersama-sama

haji bersama Umar. Dikala mereka telah berkumpul, Abdurrahman menyatakan kesaksian dan berujar: ‘Amma ba’ad’. Wahai Ali, saya telah mencermati masalah manusia, dan tak kulihat mereka berpaling dari Ustman, maka janganlah engkau mencari-cari alasan terhadap dirimu. ‘Abdurrahman kemudian mengucapkan: ‘Saya berbaiat kepadamu diatas sunnatullah dan sunna rasul-Nya serta dua khalifa sepeninggalnya. ‘selanjutnya Abdurrahman berbaiat kepadanya yang diikuti sahabat muhajirin dan anshar, para pejabat tinggi militer dan muslimin secara umum

Hadis diatas menggambarkan bagaimana para pemimpin pada masa pemerintahan Umar bin Khattab melakukan musyawarah untuk memilih Khalifah setelah masa umar berakhir. Dalam hadis tersebut, Abdul Rahman bin Auf mengajak tokoh-tokoh penting seperti Ali, Zubair, dan Sa’ad untuk berkumpul dan berunding mengenai calon khalifah. Meskipun pada awalnya ada ketidakpastiaan, proses musyawarah ini berujung pada konsensus yang disepakati oleh seluruh pihak yang terlibat. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kolaborasi dan konsultasi dalam pengambilan keputusan kolektif.

Proses musyawarah tersebut menggambarkan bagaimana nasihat yang jujur dan konstruktif sangat diperlukan dalam membuat keputusan yang adil. Setiap orang dalam musyawarah tersebut memberikan pandangan tanpa adanya dominasi satu pihak, sehingga menghasilkan keputusan yang mencerminkan kesetaraan dan keadilan, hadis ini sangat relevan dalam konteks manajemen modern yang berbasis partisipasi kolektif, dimana setiap anggota berhak memberikan masukan dan diharapkan dapat berkontribusi dalam keputusan bersama yang lebih adil dan transparan (As’adurrofik et al., 2025).

Proses musyawarah dan konsultasi kolektif dalam Islam merupakan mekanisme dasar dalam pengambilan keputusan yang menekankan prinsip keterbukaan, keadilan dan kebersamaan. Praktik musyawarah dalam sejarah Islam, pada masa Khulafaur Rasyidin, menunjukkan bahwa keputusan besar seperti pemilihan khalifah tidak dilakukan secara otoriter, tetapi melalui forum yang sifatnya kolektif dan melibatkan Ahlu Halli Wal Aqdi kelompok utusan yang terdiri dari para ahli dan pemuka umat. Pemilihan Khalifah Abu Bakar, Umar bin Khattab dan terutama Ustman bin Affan, dicapai melalui diskusi mendalam, pertukaran pendapat, hingga tercapainya kesepakatan bersama (Obin, 2025).

Dalam konteks modern, Keterlibatan banyak pihak melalui musyawarah tidak hanya memperluas ide dan masukan, tetapi juga memastikan setiap keputusan mencerminkan aspirasi bersama. Prinsip kolektif ini keunggulan utama proses musyawarah terletak pada keberagaman pengalaman, perspektif, serta kepentingan yang terakomodir. Hal ini, membuat hasil musyawarah lebih objektif, transparan dan memberikan manfaat lebih luas

Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan

مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

“Aku belum pernah melihat seseorang yang berkonsultasi dengan rekannya lebih dari Rasulullah (damai dan berkah Allah atasnya).

Hadis yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidhi, hadis ini menyoroti kebiasaan Nabi Muhammad SAW, yang sering berkonsultasi dengan para sahabatnya tentang berbagai masalah, termasuk membuat keputusan penting. Meskipun ia adalah seorang nabi yang menerima wahyu langsung dari Allah SWT, ia tetap melibatkan para sahabat dalam diskusi dan musyawarah, menunjukkan pentingnya musyawarah dalam Islam. Prinsip musyawarah dalam Islam juga ditegaskan dalam Al-Qur’an, seperti dalam Surah Ali ‘Imran ayat 159, di mana Allah SWT memerintahkan Nabi Muhammad SAW untuk bermusyawarah dengan para sahabat mengenai beberapa isu. Ayat ini menunjukkan bahwa meskipun Nabi Muhammad SAW menerima wahyu langsung dari Allah, ia tetap diperintahkan untuk melibatkan para sahabat dalam pengambilan keputusan, menekankan pentingnya konsultasi dan partisipasi kolektif dalam kepemimpinan. Dalam konteks imamah atau kepemimpinan, musyawarah adalah dasar yang penting untuk pengambilan keputusan yang adil dan bijaksana (Chaliddin

Chaliddin & Munawar Khalil, 2025).

Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan adalah elemen penting dalam menciptakan organisasi modern yang inklusif dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa partisipasi tidak hanya memperbaiki kualitas keputusan, tetapi memperkuat kepercayaan dan komitmen terhadap hasil yang dicapai (Asyibli et al., 2025). Secara praktis, partisipasi dapat difasilitasi melalui berbagai forum seperti rapat, musyawarah mufakat agar suara semua kelompok dalam organisasi dan masyarakat terwakili secara adil. Dalam konteks pendidikan, implementasi pengambilan keputusan partisipatif berdampak signifikan pada mutu layanan pendidikan (Fahmi et al., 2024)

Keadilan dalam bermusyawarah

Prinsip keadilan sangat dijunjung tinggi dalam musyawarah. Hadis yang sesuai dengan keadilan ini terdapat dalam kitab Sunan Ad-Darimi Nomor 255 yang berbunyi:

سنن الدارمي: أَخْبَرَنَا حَجَّاجُ بْنُ مِنْهَالٍ حَدَّثَنَا حَمَّادُ بْنُ سَلَمَةَ عَنْ يَحْيَى بْنِ سَعِيدٍ عَنْ سَعِيدِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ نَبِيَّ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا مِنْ أَمِيرٍ عَشْرَةَ إِلَّا يُؤْتَى بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مَغْلُولَةً يَدَاهُ إِلَى عُنُقِهِ أَطْلَقَهُ الْحَقُّ أَوْ أَوْبَقَهُ

“Telah mengabarkan kepada kami Hajjaj bin Minhal telah menceritakan kepada kami Hammad bin Salamah dari Yahya bin Sa’id dari Sa’id bin Yasar dari Abu hurairah bahwa Nabi shallahu alaihi wassallam bersabda: “Tidak ada seorang pemimpinpun yang memimpin sepuluh orang. Kecuali ia akan didatangkan pada hari kiamat dalam keadaan tangannya terbelenggu ke lehernya. Tidak ada yang bisa melepaskannya kecuali keadilan atau dia akan celaka karena kezhalimannya”

Hadis ini muncul dalam konteks memberikan peringatan keras tentang tanggung jawab besar seorang pemimpin dan keharusan berlaku adil dalam memimpin. Sebab turunnya hadis ini terkait dengan situasi dimana banyak pemimpin yang berlaku aniaya, tidak adil dalam memutuskan perkara, sehingga nabi menegaskan bahwa keadilan adalah kunci pembebasan dari siksa di akhirat bagi para pemimpin tersebut.

Pemimpin yang adil bukanlah pemimpin yang bisa dilihat hanya dari jenis kelaminya atau sebatas pada tingkat pengetahuannya dalam memerintah. Namun pemimpin disini yang dimaksud dalam hadis ini adalah pemimpin dalam artian yang luas. Kata pemimpin juga sangat lekat dengan sifat amanah sehingga orang yang memimpin ketika ia tidak adil maka ia adalah termasuk pemimpin yang tidak amanah (Siddeh, 2021)

Ibnu maskawih mengatakan bahwa keadilan merupakan keutamaan jiwa yang terkumpul menjadi satu kesatuan dari tiga sifat manusia, yaitu, kebijaksanaan, kehormatan dan keberanian (Zulkarnain, 2018). Dengan demikian bahwa kepemimpinan seorang pemimpin harus mengedepankan kebijaksanaan dalam kepemimpinannya. Bijaksana dalam memutuskan suatu keputusan dengan memperhatikan kemaslahatan dan kemudharatan yang akan ditimbulkan dari keputusan.

Dalam konteks manajemen, ini mengajarkan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengedepankan keadilan, keseimbangan, kesetaraan, dan keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan (Puad, 2025). Seorang pemimpin yang adil bukan hanya mempertimbangkan kepentingan dirinya atau kelompoknya, tetapi juga mengakomodasi suara dan kebutuhan semua pihak yang terlibat dalam proses pengambilan Keputusan.

Konsep keadilan dalam pengambilan keputusan tercermin melalui keterlibatan semua pihak secara setara, tanpa dominasi kelompok tertentu, sehingga keputusan yang dihasilkan benar-benar mengakomodasi kepentingan bersama dan menimalisir keputusan yang bias. Prinsip keadilan dalam pengambilan keputusan baik dari perspektif agama maupun dala praktik organisasi modern. Merupakan dasar utama untuk menciptakan masyarakat yang harmonis (Fachri, 2018)

Dalam Islam, sifat adil menjadi kualitas utama yang harus dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin yang adil akan mendatangkan kesejahteraan bagi umat, sementara penindasan dan

diskriminasi akan menimbulkan keguncangan sosial. Keadilan juga menjadi prasyarat legitimasi kepemimpinan (Mulyanto et al., 2025)

Prinsip musyawarah dan keadilan dalam manajemen partisipatif dapat diterapkan terutama dalam konteks organisasi pendidikan, dan masyarakat modern. Disektor pendidikan, pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak guru, siswa, orang tua, dan masyarakat akan memperkuat rasa kepemilikan terhadap kebijakan yang dihasilkan. Praktik musyawarah yang terbuka dapat mendorong terciptanya perilaku kepemimpinan yang baik, transparan dan partisipasi aktif dari semua pihak (Hariyanto, 2014).

Musyawarah yang melibatkan partisipasi dari semua pihak dapat mengurangi dominasi kelompok tertentu dan memastikan bahwa setiap suara didengar secara adil. Keadilan dalam proses musyawarah berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang objektif. Penelitian mengenai implementasi prinsip musyawarah dalam organisasi dan lembaga telah membuktikan bahwa indikator partisipasi, komunikasi transparan dan kesepakatan kolektif menjadi pilar tercapainya tata kelola yang efektif (M. Harry Mulya Zein & Sisca Septiani, 2021). Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, kolaborasi, musyawarah dan keputusan bersama bukan sekedar meningkatkan kualitas organisasi, tetapi membentuk karakter kepemimpinan yang jujur dan dapat dipercaya oleh masyarakat luas (Saputra et al., 2025).

Integrasi Prinsip Musyawarah Dengan Participatory Management

Prinsip musyawarah dalam hadis menjadi salah satu modal utama dalam pengambilan keputusan secara kolektif menurut ajaran Islam, dengan menekankan nilai-nilai keterbukaan, keadilan serta partisipasi pihak yang terlibat. Nilai-nilai ini selaras dengan konsep participatory management, dimana keterlibatan aktif anggota organisasi pada setiap proses pengambilan keputusan dinilai sebagai kunci efektivitas dan keabsahan pengelolaan organisasi (Samsuri, 2024). Praktik musyawarah sebagaimana diajarkan oleh Rasulullah SAW yang senantiasa melibatkan para sahabat dalam diskusi sebelum mengambil keputusan penting. Ini memberikan teladan kepada kita bahwa pelibatan anggota dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan kualitas keputusan serta membentuk rasa memiliki yang kuat terhadap tujuan bersama organisasi.

Manajemen partisipatif dalam pengelolaan lembaga pendidikan mendorong partisipasi aktif yang meliputi guru, siswa, orang tua dan masyarakat, baik dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi kebijakan pendidikan (Muhammad, 2023). Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Seyfeddin Neslinebi yang menyatakan bahwa prinsip musyawarah dan deliberative democracy memiliki kesamaan dalam menekankan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan yang adil dan efektif (Neslinebi, 2024). Ini selaras dengan nilai musyawarah yang diajarkan Islam, keterbukaan dan keadilan dengan melibatkan setiap unsur agar keputusan benar-benar menggambarkan kebutuhan kolektif, bukan keputusan otoriter.

Integrasi prinsip musyawarah dalam hadis dengan konsep participatory management menampilkan titik tengah yang kuat, yakni penyelarasan antara nilai moral dan etis dari ajaran Islam dengan praktik manajerial modern yang inklusif dan demokratis. Melalui penerapan musyawarah, participatory management tidak hanya sekedar prosedur formal, melainkan menjadi wadah pelibatan nyata semua anggota secara setara dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program, sehingga tercipta tata kelola organisasi yang adil, transparan, serta mampu menampung aspirasi dan kebutuhan bersama. Integrasi ini menjadi kunci untuk menghadapi tantangan organisasi masa kini serta membangun kepemimpinan yang responsif terhadap nilai-nilai keislaman maupun tuntutan profesional.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa prinsip musyawarah (syūrā) yang bersumber dari hadis memiliki relevansi yang kuat dengan konsep participatory management dalam organisasi modern. Nilai-nilai utama musyawarah seperti keterbukaan, kejujuran, keadilan, partisipasi kolektif, serta orientasi pada kemaslahatan bersama terbukti sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen partisipatif yang menekankan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Praktik musyawarah yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW dan para sahabat menunjukkan bahwa keputusan yang dihasilkan melalui konsultasi kolektif cenderung lebih inklusif, adil, dan mampu meminimalisasi dominasi kelompok tertentu, sehingga meningkatkan legitimasi dan kualitas keputusan organisasi.

Integrasi prinsip musyawarah dalam hadis dengan participatory management tidak hanya memberikan landasan normatif-religius, tetapi juga menawarkan kerangka konseptual dan praktis bagi penguatan tata kelola organisasi yang demokratis dan berkeadilan. Pendekatan ini mampu menjembatani nilai-nilai etis Islam dengan tuntutan manajerial kontemporer yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi setara. Dengan demikian, musyawarah dapat diposisikan sebagai prinsip universal yang relevan untuk menjawab kompleksitas pengambilan keputusan dalam organisasi modern, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan pengelolaan lembaga pendidikan serta institusi sosial berbasis nilai-nilai Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Akh. Fawaid, & Aisyah Asri Nurrahma. (2024). The Philosophy of Participation Management : Theoretical Reflections and Practical Relevance in Contemporary Organizations. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(4), 100–112. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i4.392>
- Al Mawardi, I. (2020). *Al-Ahkam as-sulthaniyyah: Hukum-hukum penyelenggaraan negara dalam syariat Islam*. Darul Falah.
- Al-Imam al Hafizh Muhammad bin Isma'il al-Bukhari. (2013). *Ensiklopedi Hadits-Hadits Adab*. 1–679.
- Al-Qurtubi, A. (2006). *Tafsir Al-Qurtubi*. Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Amanullah, M., & Fanani, M. (2024). Theistic Democracy Studies Hadith Analysis Deliberations in Contemporary Islamic Political Ethics. *Al-Bunyan: Interdisciplinary Journal of Qur'an and Hadith Studies*, 2, 54–68. <https://doi.org/10.61166/bunyan.v2i1.17>
- Asaad, M., Basri, & Ishak, A. (2025). Rekonseptualisasi Musyawarah dalam Al-Qur'an dan Hadis Berdasarkan Penafsiran dan Pemahaman Praktis di Indonesia. *Mushaf Journal: Jurnal Ilmu Al Quran Dan Hadis*, 5(2), 355–367. <https://doi.org/https://doi.org/10.47435/al-mubarak.v10i1.3329>
- As'adurrofik, M., Nasution, M. A., & Suryani, I. (2025). Integrasi Ilmu Hadis dalam Praktik Manajemen: Perspektif Sejarah Peradaban Islam. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1 SE-Articles of Research), 694–699. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/24251>
- Asngari, W., & Muhammad, N. (2024). Manajemen Partisipatif dalam Membangun Budaya Organisasi Pendidikan Islam yang Unggul. *AN NAJAH (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Keagamaan)*, 3(3), 41–46. <https://doi.org/xxxxx>
- Asyibli, B., Sarmain, Syarifudin, E., & Lugowi, R. A. (2025). Model Kepemimpinan Partisipatif Vroom-Yetton dalam Meningkatkan Keterlibatan dan Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan: Sebuah Kajian Literatur. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(2), 398–412. <https://journal.rumahindonesia.org/index.php/njpi/index>
- Azukma, N. A., & Harahap, M. I. (2023). Musyawarah dalam al-quran perspektif mufassir nusantara (Quraish Shihab dan Hasbi Ash-shiddieqy). *JRTI(Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 8(3), 320–326. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29210/02020344>
- Brooks, M. C., & Mutohar, A. (2018). Islamic school leadership: a conceptual framework. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 54–68. <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1426558>
- Chaliddin Chaliddin, & Munawar Khalil. (2025). The Importance of Trust and Deliberation In

- Leadership From A Hadith Perspective. *Siyasah Wa Qanuniah : Jurnal Ilmiah Ma'had Aly Raudhatul Ma'arif*, 3(1 SE-Articles), 58–73. <https://doi.org/10.61842/swq/v3i1.43>
- Davis, L., Houston, P. J., & Rudes, D. S. (2021). *Probation Officers, Discretion, and Participatory Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264079.013.742>
- Fachri, Moh. (2018). Keadilan Dalam Perspektif Agama Dan Filsafat Moral. *Hakam : Jurnal Hukum Islam Dan Hukum Ekonomi Islam*, 83(1), 79.
- Fahmi, A., Di, K., & Muslim, A. (2024). Implementasi Pengambilan Keputusan Partisipatif Melalui School Based Management. *EduTech*, 10(1), 7–15. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/18007>
- Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1994). *Organisasi dan Manajemen*. In Djoerban Wahid (Penerjemah). Erlangga.
- Hapitasari, S. W., Alif, M., & Luthfi, H. (2025). Analisis Hadis Tematik Tentang Musyawarah (Syura) dan Implementasinya dalam Demokrasi Kontemporer. *Al-Hasyimi-Jurnal Ilmu Hadis*, 2(2), 21–38. <https://doi.org/10.63398/p15hfv87>
- Hariyanto, H. (2014). Prinsip Keadilan Dan Musyawarah Dalam Hukum Islam Serta Implementasinya Dalam Negara Hukum Indonesia. *Justicia Islamica*, 11(1). <https://doi.org/10.21154/justicia.v11i1.92>
- Kuswiyanto, & Bakar, A. A. (2025). Musyawarah dalam Islam: Implementasi Nilai-Nilai Ilahiyah di Kehidupan Modern. *Al-Mubarak Jurnal Kajian Al-Quran & Tafsir*, 10(1), 28–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.47435/al-mubarak.v7i1>
- Lubis, M. S. I., & Nurhayati, N. (2023). Hadiths Related To the Ethics of Honest and Responsible Communication. *Dharmawangsa: International Journal of the Social Sciences, Education and Humanitis*, 4(1), 17–24. <https://doi.org/10.46576/ijssseh.v4i1.3521>
- M. Harry Mulya Zein, & Sisca Septiani. (2021). Manajemen Partisipatif: Sebuah Pendekatan Meningkatkan Peran Masyarakat Dalam Pembangunan Desa. *Journal of Administrative and Social Science*, 2(1), 01–15. <https://doi.org/10.55606/jass.v2i1.1023>
- Manzur, I., & Mukarram, M. I. (2008). *Lisan al-'Arab*. Beirut: Dar Sadr. 'Ikrimah Sa'id Sobri.
- Misbahuddin Asaad, Basri, B., & Ahmad Ishak. (2025). REKONSEPTUALISASI MUSYAWARAH DALAM AL-QUR'AN DAN HADIS BERDASARKAN PENAFSIRAN DAN PEMAHAMAN PRAKTIS DI INDONESIA. *MUSHAF JOURNAL: Jurnal Ilmu Al Quran Dan Hadis*, 5(2 SE-Articles), 355–367. <https://mushafjournal.com/index.php/mj/article/view/413>
- Muhammad, M. (2023). Penerapan Manajemen Partisipatif dalam Optimalisasi Pengelolaan Lembaga Pendidikan. *JURNAL ILMU PENDIDIKAN & SOSIAL (SINOVA)*, 1, 167–178. <https://doi.org/10.71382/sinova.v1i3.115>
- Mulyanto, A., Gunawan, A., Ripandi, A., Saepudin, E., & Arqom, S. B. (2025). Prophetic leadership as a strategy to improve teacher performance in traditional islamic educational institutions. *International Journal of Sustainable Social Science (IJSSS)*, 3(2), 105–114.
- Neslinebi, S. (2024). A Comparison of Shura and Deliberative Democracy Decision-Making Methods: Similarities and Differences. *International Journal of Emerging Issues in Islamic Studies*, 4(2), 87–102. <https://doi.org/10.31098/ijeis.v4i2.2953>
- Nurhakim, A. (2017). NEGARA HUKUM PERSPEKTIF IBNU TAIMIYYAH (W. 728 H). *Al-Mashlahah Jurnal Hukum Islam Dan Pranata Sosial*, 8(4), 545–556. <https://doi.org/https://doi.org/10.30868/am.v4i08.162>
- Obin. (2025). MEKANISME PEMILIHAN KEPALA NEGARA MENURUT AL-MAWARDI DAN IBN TAIMIYAH. *Al-Madzhah*, 2(1 SE-Articles), 49–60. <https://ejournal.uinsgd.ac.id/index.php/madzhah/article/view/1173>
- Puad, I. (2025). Peran Manajemen Partisipatif dalam Pengembangan Sekolah/Madrasah Unggul Berkarakter Islami. *IslamicEdu Management Journal*, 2(1 SE-Articles), 17–24. <https://doi.org/10.71259/5z774d40>
- Samsuri, I. (2024). Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Partisipatif Dalam Meningkatkan Keterlibatan Orang Tua Dalam Pendidikan Smpn 3 Pekat. *UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, 3(2), 910–918. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>
- Saputra, R. A., Citriadin, Y., & Rahman, H. (2025). The Impact of Participatory Leadership on the

- Formation of Organizational Culture in Islamic Educational Institutions. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 6(1), 550–569. <https://doi.org/10.51276/edu.v6i1.1072>
- Siddeh, K. A. (2021). Keadilan Dalam Perspektif Hadis: Analisis Teks Hadis Tentang Keadilan Seorang Pemimpin. *Al-Bayan : Jurnal Ilmu al-Qur'an Dan Hadist /*, 4(2), 174–186.
- Zulkarnain, I. (2018). TEORI KEADILAN: „PENGARUH PEMIKIRAN ETIKA ARISTOTELES KEPADA SISTEM ETIKA IBN MISKAWAIH.“. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 1(1), 143–166.