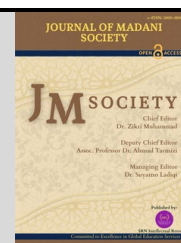




# Journal of Madani Society

Journal homepage: <https://journal.srintellectual.com/index.php/jmsc>



Original Article

## Islamic Leadership Practices Among School Principals in Developing Human Dignity (Karamah Insaniah)

Azani bin Ismail@Yaakub <sup>a,\*</sup>, Siti Fairuz Murshid <sup>a</sup>, Ruslawati Mat Isa <sup>a</sup> and Syarmila Binti Ab Latiff <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Institut Aminuddin Baki, Kompleks Pendidikan Nilai, 71760 Bandar Baru Enstek, Negeri Sembilan, Malaysia.  
[sitifairuz@iab.edu.my](mailto:sitifairuz@iab.edu.my) (S.F.M.), [ruslawati@iab.edu.my](mailto:ruslawati@iab.edu.my) (R.M.I.), [syarmila@iab.moe.gov.my](mailto:syarmila@iab.moe.gov.my) (S.A.B.)

\* Correspondence: [azani.ismail@iab.edu.my](mailto:azani.ismail@iab.edu.my) (A.I.Y.)

**Citations:** Ismail@Yaakub, A., Murshid, S.F., Isa, R.M., & Latiff, S.A., (2024). Islamic Leadership Practices Among School Principals in Developing Human Dignity (Karamah Insaniah). *Journal of Madani Society*, 3(1), 141-155.

Received: 24 August 2024    Revised: 6 October 2024    Accepted: 28 November 2024    Published: 29 December 2024

**Abstract:** Islamic leadership plays a significant role in shaping an ethical and harmonious school culture. It also has a key function in managing conflicts and motivating school members to achieve excellence. This study explores Islamic leadership practices among secondary school principals in Malaysia, focusing on their efforts to develop karamah insaniah (human dignity). The study adopts a qualitative approach and was conducted through semi-structured interviews to obtain more comprehensive data. These interviews were carried out with study participants who are school leaders in Malaysia. The researchers applied thematic analysis to the collected data, coding selected data to extract themes and findings. Based on the conducted research, the study identified nine key themes in the Islamic leadership practices observed in schools: *niyyah* (intention), *mardhatillah* (seeking the pleasure of Allah), *itqan* (excellence), *ta'awun* (cooperation), *biah islamiah* (Islamic environment), *shura* (consultation), *tawadhu'* (humility), *ilm* (knowledge), and *amanah* (trust). Stakeholders in the education system can utilize the findings of this study to enhance the application of Islamic leadership practices among school leaders in Malaysia. The study also highlights the need to establish a model of Islamic leadership specifically for school principals.

**Keywords:** Leadership practices; Islamic leadership; Human dignity (Karamah insaniah).

## Amalan Kepimpinan Islam dalam Kalangan Pengetua Sekolah bagi Membangunkan Karamah Insaniah

**Abstrak:** Kepimpinan Islam memainkan peranan penting dalam membentuk budaya sekolah yang beretika dan harmoni. Kepimpinan Islam juga mempunyai peranan dalam menguruskan konflik dan memotivasi warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan. Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan Islam dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia, dengan fokus kepada usaha mereka dalam membangunkan karamah insaniah. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan dijalankan melalui temu bual separa berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif. Temu bual ini dijalankan dengan peserta kajian yang merupakan pemimpin sekolah di Malaysia. Penyelidik menggunakan analisis tematik pada data yang diperolehi dan menetapkan kod kepada data kajian yang dipilih untuk mengekstrak tema dan hasil kajian. Berdasarkan kajian yang dijalankan, kajian ini menemui sembilan tema utama dalam kepimpinan Islam yang diamalkan di sekolah iaitu niat, mardhatillah, itqan, ta'awun, biah

islamiah, syura, tawadhu', ilmu dan amanah. Penemuan kajian ini boleh digunakan oleh pihak berkepentingan dalam sistem pendidikan untuk meningkatkan penerapan amalan kepimpinan Islam dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Kajian ini juga menunjukkan keperluan mewujudkan model kepimpinan Islam dalam kalangan pengetua sekolah.

**Kata Kunci:** Amalan kepimpinan, Kepimpinan Islams, Karamah insaniah.



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Pendahuluan

Bidang pendidikan telah dituntut untuk menyesuaikan diri dengan arus globalisasi tanpa sempadan berikutan perubahan zaman dan kemajuan. Sektor pendidikan mesti aktif menyesuaikan diri dan menyumbang kepada transformasi masyarakat. Oleh itu, adalah penting bagi sekolah, sebagai sebuah institusi pendidikan, untuk menangani perubahan yang berlaku. Pengurusan perubahan yang berkesan di sekolah memerlukan pengurus, pentadbir dan pemimpin mempamerkan kemahiran kepimpinan yang mantap. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu menggunakan gaya kepimpinan yang pelbagai terutamanya, untuk mengoptimumkan pengurusan sekolah. Kepimpinan yang cekap menghasilkan pencapaian yang baik, termasuk peningkatan pencapaian, peningkatan keberkesanan operasi, komunikasi yang lebih baik dan peningkatan inovasi. Pemimpin yang berkesan mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi, membawa bersama dan memberi inspirasi kepada kakitangan berdasarkan matlamat bersama (Bakhtiari & Shajar, 2011). Pada era sekarang, tugas guru dan pengetua semakin mencabar apabila mereka berusaha untuk mendidik pelajar agar memenuhi keperluan pendidikan yang semakin berkembang (Hassan et al., 2018).

Untuk menangani cabaran ini, pemimpin sekolah mesti menunjukkan dedikasi yang optimum untuk melaksanakan perubahan yang diperlukan dalam mencapai matlamat mereka. Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam mempengaruhi anggota organisasi yang mereka uruskan. Gaya kepimpinan seseorang pemimpin, dipengaruhi oleh budaya dan persekitaran tempat kerja. Tambahan pula, sifat atau keperibadian seseorang pemimpin berpotensi mempengaruhi kebolehan dan gaya kepimpinan mereka. Pemimpin yang beretika akan menunjukkan tingkah laku yang boleh dicontohi sebagai pemimpin yang jujur dan berprinsip, berusaha untuk melakukan perkara yang betul, sambil menjalankan kehidupan peribadi mereka dengan cara yang beretika. Mereka cenderung membuat keputusan yang adil dan seimbang (Rasidah et al., 2022). Hal ini di tegaskan lagi oleh Ationg et al. (2021) yang mengatakan bahawa kepimpinan kontemporari sentiasa berhadapan dengan perkembangan semasa yang pesat berkembang dalam masyarakat. Kepimpinan adalah aspek penting dalam mana-mana organisasi, dan ia merupakan topik yang sering dibincangkan dan dianalisis. Cabaran kepimpinan dalam pelbagai domain, termasuk organisasi ekonomi, sosial, politik dan pendidikan, mendapat perhatian yang ketara.

Salah satu konsep kepimpinan yang boleh dijadikan sebagai panduan dalam menguruskan organisasi adalah kepimpinan Islam. Konsep kepimpinan Islam bermula daripada Nabi Muhammad Sallallahu alaihi wasallam (S.A.W.) dalam konteks sejarah. Nabi Muhammad S.A.W menunjukkan contoh kepimpinan yang luar biasa dan tersohor dalam masyarakat Islam, mendapat penghargaan daripada individu dari semua latar belakang di seluruh dunia, bukan hanya terhad kepada umat Islam. Kesannya bukan sahaja dirasai oleh mereka yang mengamalkan Islam, tetapi juga oleh mereka yang bukan Muslim (Aida Hanim et al., 2020). Ajaran al-Quran dalam kepimpinan Islam menyerlahkan kepentingan konsep teladan (uswatun hasanah), dengan nabi Muhammad S.A.W berperanan sebagai tokoh yang boleh dicontohi. Objektif utama dalam semua tindakan adalah untuk mencari keredhaan Tuhan (Suzana, 2019). Akibatnya, pemimpin yang mengutamakan nilai etika menunjukkan tahap keyakinan mereka yang tinggi terhadap pengurusan mereka (Suzana A. Latif, 2023).

Antara isu utama pada gaya kepimpinan Pengetua dan Guru Besar (PGB) di dalam sekolah, adalah merangkumi gaya kepimpinan autokratik, komunikasi yang tidak berkesan, menyediakan visi dan misi yang samar-samar, membuat keputusan yang didorong oleh emosi, kurang empati terhadap guru, pengurusan hal kewangan yang tidak jujur, tiada kepercayaan, menyekat penyertaan guru dalam proses membuat keputusan, menunjukkan layanan tidak adil dan pilih kasih, gagal mengiktiraf sumbangan guru, menyebarkan maklumat negatif tentang guru, mengabaikan kesejahteraan guru, mengabaikan kakitangan yang bermasalah dan gagal menunaikan janji. Masalah ini menghalang keupayaan untuk memimpin secara berkesan dan mempunyai pengaruh yang memudaratkan terhadap keseluruhan operasi dan persekitaran sekolah (Shamsul MY, (2023). Komunikasi yang cekap dalam kalangan Lembaga Pengelola Ibu Bapa dan Guru (PGB) adalah penting untuk operasi sekolah yang lancar (Smith, 2017). Namun begitu, terdapat halangan lain yang menghalang prosedur ini. Cabaran penting ialah masa terhad yang tersedia untuk PGB, yang kerap mempunyai banyak tugas, mengakibatkan jangka masa yang terhad untuk komunikasi yang cekap (Brown & Johnson, 2020).

Selain itu, terdapat juga kekurangan aspek komunikasi dalam kalangan PGB. Hal ini boleh menyebabkan salah faham, kekeliruan dan salah tafsir kepada arahan. Seterusnya, boleh mengakibatkan ketidakcekapan, kesilapan, dan penurunan produktiviti dalam sekolah (Nurbarirah & Siti Rosnita, 2022). Kepimpinan yang tidak berkesan boleh dilihat kepada komunikasi yang lemah dalam kepimpinan, yang membawa kepada penghakisan kepercayaan dan rasa hormat dalam komuniti sekolah (Helmi & Ilhami, 2017). Untuk menggalakkan persekitaran pendidikan yang sihat dan produktif, adalah penting untuk menangani masalah ini dan menggalakkan komunikasi yang baik dan berkesan dalam kalangan PGB (Shamsul, 2023).

Oleh itu, dalam mendepani cabaran kepimpinan dalam organisasi, PGB perlulah mempunyai gaya kepimpinan yang pelbagai selari dengan kehendak persekitaran dan masyarakat. Antara gaya kepimpinan yang boleh diterapkan adalah gaya kepimpinan Islam, dengan menerapkan gaya kepimpinan Islam, PGB dapat menangani cabaran yang dihadapi dengan berkesan dalam mengurus tadbir urus sekolah. Pertamanya, melalui penubuhan komuniti sekolah, PGB dapat memupuk suasana yang menggalakkan dan menggalakkan, menggalakkan perasaan inklusif, dan merangsang kerjasama dan sinergi dalam kalangan ahlinya. Aspek kedua dalam kepimpinan Islam ialah ketaranya penerapan keadilan melalui penyediaan layanan yang saksama kepada semua individu, memupuk kepercayaan, dan memupuk persekitaran dan budaya yang positif di dalam sekolah (Ghiasi-pour et al., 2017).

Dengan menerapkan gaya kepimpinan Islam, PGB mampu menyumbang kepada penyelesaian cabaran yang dihadapi dalam mengurus pentadbiran sekolah dengan berkesan. Pertama, dengan mewujudkan komuniti sekolah, PGB dapat memupuk persekitaran yang positif dan menyokong, memupuk semangat kekitaan, dan menggalakkan kerjasama dan kerja berpasukan. Kedua, menunjukkan keadilan dengan memberikan perkhidmatan yang adil dan saksama kepada semua warga sekolah, memupuk kepercayaan, dan menggalakkan iklim dan budaya sekolah yang positif (Ghiasi-pour et al., 2017). Di samping itu, menunjukkan kejujuran melalui kepercayaan dan kredibiliti memupuk komunikasi dan akauntabiliti yang telus. Sebagai usaha untuk membina budaya saling menghormati dan memahami, serta menjalin hubungan positif dan inklusif di antara warga sekolah, PGB dapat berperanan penting (Shamsul MY, 2023).

Dalam institusi pendidikan, kehadiran pemimpin yang berwibawa amat penting untuk melahirkan individu berkemahiran tinggi yang mampu bersaing di peringkat global pada masa hadapan. Tanpa hubungan interpersonal yang kukuh, visi sekolah pasti akan kekal tidak dapat dicapai. Akibatnya, pengetua tidak mempunyai autonomi untuk menjalankan aktiviti secara bebas tanpa penglibatan guru. Kecenderungan guru untuk terlibat dalam membuat ikrar kepada sekolah adalah bergantung kepada gaya kepimpinan pentadbir. Ini kerana gaya kepimpinan yang sesuai akan menimbulkan rasa seronok dan semangat dalam diri guru, seterusnya mendorong mereka untuk bekerja dengan tekun. (Saber & Hamzah, 2020). Oleh yang demikian Kajian ini dijalankan bagi meneroka gaya kepimpinan yang diamalkan oleh PGB dalam menguruskan sekolah ke arah kecemerlangan dan seterusnya melahirkan kemenjadian murid yang mempunyai sifat Karamah Insaniah.

## 2. Tinjauan Literatur

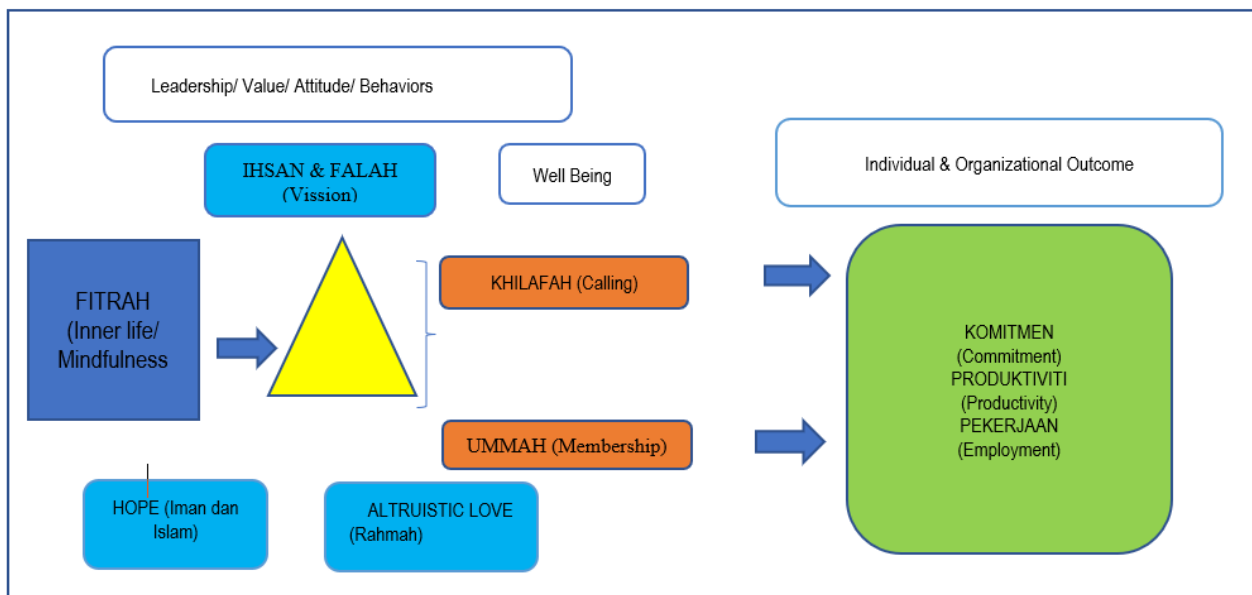
### 2.1. Teori Kepimpinan Islam

Kepimpinan Islam adalah berasaskan kepada prinsip-prinsip syariah dan ajaran al-Quran serta Hadis Nabi (SAW). Dalam kerangka ini, kepimpinan Islam menekankan pemimpin sebagai contoh teladan dalam mengamalkan nilai-nilai moral dan etika tinggi, dengan tujuan utama membimbing dan membangun masyarakat secara adil dan berintegriti. Al-Attas (1999) dalam *The Idea of Education in Islam* menerangkan bahawa kepimpinan Islam tidak hanya berorientasikan hasil tetapi juga berfokus kepada pembentukan karakter yang baik. Pemimpin ideal dalam konteks Islam diharapkan dapat mengimbangi antara keperluan duniawi dan spiritual, seterusnya memimpin dengan penuh tanggungjawab dan amanah. Prinsip-prinsip asas dalam kepimpinan Islam termasuk keadilan (adalah), amanah (trustworthiness), dan kasih sayang (rahmah). Keadilan menggariskan bahawa pemimpin harus berlaku adil dalam semua tindakan dan keputusan, tanpa memihak kepada sesiapa. Amanah merujuk kepada kepercayaan yang diberikan kepada pemimpin untuk melaksanakan tanggungjawab mereka dengan sepenuh hati, menjunjung tinggi nilai kejujuran dan integriti (Mohd. Fuad, 2024). Amanah merupakan asas kekuatan masyarakat, kestabilan negara dan perpaduan pekerja. Peranan amanah meliputi hubungan manusia dengan tuhan dan hubungan manusia dengan manusia (Abbas et al., 2014).

Kasih sayang juga merupakan elemen penting dalam kepimpinan Islam, yang menghendaki pemimpin menunjukkan empati dan perhatian terhadap keperluan dan kebajikan orang yang dipimpin. Prinsip-prinsip ini membentuk asas kepada kepimpinan yang bertanggungjawab dan prihatin. Amalan kepimpinan Islam seperti ini sesuai diterapkan kepada pemimpin sekolah atau institusi pendidikan, yang memfokuskan kepada pendekatan yang menyeluruh yang merangkumi pembangunan akademik, moral, dan spiritual pelajar (Razak et al., 2024). Selain itu, pengetua sekolah juga perlu berfungsi sebagai mentor dan pembimbing, memberikan perhatian bukan hanya kepada pencapaian akademik tetapi juga kepada pembentukan nilai-nilai moral pelajar. Ini bertujuan untuk menghasilkan pelajar yang bukan sahaja berjaya dalam pelajaran tetapi juga mempunyai jati diri yang kukuh dan beretika, selaras dengan prinsip-prinsip Islam. Namun, pelaksanaan kepimpinan Islam sering kali berdepan dengan pelbagai cabaran, seperti perbezaan budaya, kekangan sumber, dan tekanan untuk mencapai prestasi akademik yang tinggi. Justeru

adalah penting setiap pemimpin perlu mencari keseimbangan antara prinsip-prinsip Islam dan realiti semasa. Strategi adaptif seperti penyesuaian pendekatan dan pelaksanaan program latihan yang berterusan adalah penting untuk mengatasi cabaran ini dan memastikan kepimpinan Islam dapat diterapkan secara berkesan dalam pelbagai konteks. (Mohamed, 2018).

Menurut al-Ghazali (1987) pula mengatakan bahawa umat Islam mempunyai kewajiban untuk melantik pemimpin (imam atau khalifah). Beliau melihat asasnya bersumberkan kepada syariah dan bukan kepada rasional akal semata-mata. Ini kerana perlantikan pemimpin mempunyai kesan yang amat baik. Dengan adanya pemimpin, masyarakat dan negara akan mendapat manfaat. Asas Imam al-Ghazali ialah pemimpin yang dilantik dan ditaati akan melaksanakan peraturan dunia dengan sebaik mungkin sehingga memudahkan pelaksanaan peraturan agama. Tambahannya lagi, tidak wujud konflik antara dunia dan agama. Beliau menolak tanggapan bahawa agama boleh berjalan bila kehidupan dunia ditolak atau diketepikan. Dari perspektif kepimpinan terhadap tugas dan tanggungjawab dalam pimpinan, Imam al-Ghazali telah menggariskan dasar-dasar keadilan bagi pemimpin iaitu mengenali nilai kuasa, iaitu merupakan satu nikmat yang boleh membawa kebahagiaan dunia dan akhirat. Di samping itu juga, pemimpin yang komited terhadap tanggungjawab akan sentiasa mendapatkan nasihat dan pandangan daripada ulama iaitu sentiasa berusaha menyelesaikan setiap isu dan permasalahan dengan sebaiknya. Transformasi teori komponen Model Kepimpinan Spiritual kepada Model Kepimpinan Islam (Egel & Fry, 2017) digambarkan secara grafik dalam Rajah 1.



Rajah 1. Model Kepimpinan Islam

Sumber: Egel & Fry (2017)

Berdasarkan Model Kepimpinan Islam di dalam Rajah 1 adalah dimensi dari perpektif kepimpinan Islam yang berpaksikan dari model Spiritual Leadership Theory terdapat 3 (tiga) dimensi utama dan 6 (enam) variabel yang membentuk kerangka dasar teori ini iaitu: (1) dimensi leader values, attitude and behaviors (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi: vision (visi), hope/faith (keyakinan) dan altruistic love; (2) dimensi spiritual survival, yang meliputi: calling dan membership; dan (3) dimensi organizational outcomes, iaitu komitmen organisasi (Fry et al., 2005). Ringkasnya, kepimpinan Islam menawarkan pendekatan yang komprehensif dan etika dalam pengurusan dan pembangunan individu. Dengan mengamalkan prinsip-prinsip keadilan, amanah, dan kasih sayang, pemimpin dapat mencipta persekitaran yang positif dan menyokong perkembangan peribadi dan moral orang yang dipimpin. Walaupun terdapat cabaran dalam pelaksanaan, prinsip-prinsip ini memberikan asas yang kukuh untuk membina kepimpinan yang berintegriti dan berkesan. Kepimpinan berintegriti membawa karisma, sikap positif, autentisiti, dan proaktif. Oleh itu, menerapkan nilai integriti ini dalam pengurusan dan kepimpinan adalah kritikal bagi organisasi untuk keberhasilan jangka panjang (Munohsamy dan Chandran, 2014).

## 2.2. Konsep Karamah Insaniah

Karamah insaniah merujuk kepada konsep mencapai kehormatan dan penghormatan melalui kecemerlangan akhlak dan nilai tinggi dalam kehidupan. ia menekankan maruah yang ada pada setiap individu, layak mendapat pengiktirafan dan penghargaan (Mohd Aderi Che Noh et al., 2023). Konsep ini menekankan kepentingan kelakuan beretika dan integriti, yang menyumbang kepada kesejahteraan peribadi dan masyarakat. Dengan menerapkan nilai-

nilai moral seperti hormat-menghormati, berbudi bahasa, dan belas kasihan, individu memupuk rasa maruah dan menegakkan norma-norma masyarakat yang positif (Zakaria & Othman, 2023). Karamah Insaniah menggalakkan persekitaran sosial yang harmoni dan saling menghormati, memupuk persefahaman dan perpaduan dalam kalangan masyarakat (Rashidin Idris, 2024). Dalam konteks Islam, istilah ini merujuk kepada kemuliaan yang diberikan oleh Allah (SWT) kepada manusia sebagai makhluk ciptaanNya yang paling sempurna, dengan potensi untuk mencapai kebaikan dan keadilan dalam kehidupan. Al-Quran menyatakan bahawa manusia diciptakan dengan darjat yang tinggi dan diberi kelebihan akal dan kebolehan untuk membuat pilihan yang baik dan buruk (Surah Al-Isra: 70). Konsep ini menekankan pentingnya menghargai dan memelihara martabat manusia melalui tingkah laku yang berakhlak dan beretika.

Karamah insaniah memainkan peranan penting dalam membentuk masyarakat yang adil dan harmoni. Dalam kajian oleh Norshah, S. et al., (2015) dalam *Manifestation of Insaniah Karamah and its Special Features in the Qur'an al-Karim*, dijelaskan bahawa penghormatan terhadap kemuliaan manusia adalah asas kepada pembinaan masyarakat yang berperikemanusiaan dan adil. Prinsip ini mendorong individu untuk berinteraksi dengan penuh hormat dan menghargai hak-hak orang lain, menjadikan masyarakat lebih bersatu dan kurang konflik. Dengan mengamalkan nilai-nilai kemuliaan ini, masyarakat dapat mencapai kesejahteraan sosial dan kestabilan. Dalam konteks pendidikan, karamah insaniah berperanan dalam membentuk persekitaran pembelajaran yang positif dan membangun nilai-nilai moral pelajar. Ini sejajar dengan konsep Pendidikan Islam yang menggariskan bahawa dalam Pendidikan Islam ditekankan pembinaan akhlak dan perkembangan peribadi pelajar selain pencapaian akademik. Dalam sistem pendidikan Islam, Karamah insaniah diterjemahkan sebagai tanggungjawab untuk mendidik pelajar tentang nilai-nilai kemuliaan dan etika, memastikan mereka tidak hanya berjaya secara akademik tetapi juga mempunyai karakter yang baik (Hamzah & Abdullah, 2021).

Walaupun konsep Karamah Insaniah adalah penting, pelaksanaannya sering kali berdepan dengan cabaran. Salah satu cabaran utama adalah perbezaan budaya dan nilai dalam masyarakat moden. Ali, S. et al. (2021) menegaskan bahawa dalam masyarakat yang semakin global, terdapat risiko bahawa nilai-nilai tradisional mengenai kemuliaan manusia mungkin terjejas. Oleh itu, adalah penting untuk menyesuaikan prinsip-prinsip ini dengan konteks semasa tanpa mengabaikan nilai-nilai asas yang menggariskan penghormatan terhadap martabat manusia. Secara keseluruhan, Karamah insaniah adalah konsep yang mendalam yang menekankan penghormatan dan kemuliaan terhadap setiap individu sebagai makhluk ciptaan Allah yang mulia. Kepentingannya dalam membentuk masyarakat yang adil dan harmoni serta aplikasinya dalam pendidikan adalah kritikal untuk pembangunan peribadi dan sosial. Walaupun terdapat cabaran dalam pelaksanaannya, penekanan kepada nilai-nilai kemuliaan ini tetap penting dalam memastikan pembangunan masyarakat yang beretika dan sejahtera (Iman, 2022). Memahami dan mengamalkan Karamah insaniah membantu memastikan bahawa martabat dan hak-hak manusia dihargai dan dipelihara dalam setiap aspek kehidupan (Sharifah & Ahmed S.A al-Qadsi, 2015).

### **3. Metodologi Kajian**

#### **3.1. Rekabentuk Kajian**

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kaedah kajian kes untuk memahami fenomena yang kurang diketahui, berdasarkan pandangan Strauss dan Corbin (1990) yang menekankan keupayaan kajian kualitatif dalam membongkar makna mendalam. Ciri fleksibiliti yang terdapat dalam kajian kualitatif membolehkan perubahan pada tujuan, soalan kajian, dan soalan temu bual semasa proses pengumpulan dan analisis data. Setelah menjalankan kajian literatur dan perbincangan dengan mentor, pengkaji memilih pendekatan kajian kes untuk menjawab persoalan yang timbul dan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai situasi yang sedang dikaji. Proses pengumpulan dan analisis data adalah kritikal bagi kejayaan kajian kualitatif ini. Untuk mengurus dan menganalisis data yang besar, perisian ATLAS.ti 8 digunakan, membolehkan pengkaji melakukan pengkodan dan pengkategorian secara sistematik. Selain itu, triangulasi data akan dilakukan untuk mengesahkan tema yang diperolehi, memastikan ketepatan dan keandalan hasil kajian. Reka bentuk kajian kes ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang situasi dari perspektif individu yang terlibat, mengekalkan makna dan konteks peristiwa yang sebenar, serta memastikan bahawa dapatan kajian dapat memberikan sumbangan yang signifikan kepada bidang pengetahuan yang sedang diterokai.

#### **3.2. Kaedah Pengumpulan Data**

Kaedah pengumpulan data dalam kajian ini ialah protokol temubual. Satu set protokol temu bual dibina oleh pengkaji berdasarkan aspek pengurusan di sekolah. Contohnya soalan yang akan ditanya apakah amalan pengetua menguruskan sekolah dalam pembentukan karamah insaniah dalam warga organisasi. Pengetua juga akan ditanya apakah cabaran yang dihadapi semasa mengurus sekolah dengan pendekatan konsep kepimpinan Islam. Data temu bual yang dikumpul ini dilaksanakan secara mendalam (in-depth interviewing) iaitu pengkaji mendapatkan maklumat secara langsung daripada informan berkenaan pengalaman mereka secara terperinci, motif dan pendapat mereka. Kaedah temu bual merupakan kaedah yang sering digunakan untuk mengumpul data penyelidikan kualitatif (Merriam,

2009). Melalui temu bual secara mendalam juga pengkaji dapat melihat proses amalan yang diterapkan oleh pengetua dilapangan dan dapat meneroka pengalaman pemimpin sekolah mengamalkan konsep kepimpinan Islam di sekolah. Manakala data pemerhatian dan analisis dokumen merupakan data triangulasi yang diperlukan untuk kesahan dan kebolehpercayaan data yang dikumpul.

### 3.3. Kaedah Persampelan

Pemilihan sampel adalah melalui persampelan bertujuan (purposive sampling) iaitu sejumlah sembilan orang pengetua sekolah menengah yang dipilih daripada tiga negeri iaitu Kelantan, Negeri Sembilan, dan Pulau Pinang. Tiga orang pengetua akan dipilih dari setiap negeri. Justifikasi pemilihan ini ialah untuk melihat aspek pentadbiran yang dijalankan di tiga negeri yang berbeza mengikut zon, iaitu Kelantan mewakili Zon Timur, Negeri Sembilan mewakili Zon Tengah dan Pulau Pinang mewakili Zon Utara. Pengkaji menjangkakan pemilihan tiga negeri yang berbeza ini akan memberikan keputusan yang berlainan kerana perbezaan budaya bekerja bagi setiap individu, pentadbiran Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) yang berlainan dan kepelbagaian budaya serta kerencaman tugas di sekolah. Banks J.A & Chery AMB (2005) menyatakan kepelbagaian perkara berlaku di sekolah menyebabkan guru dan pemimpin sekolah perlu membangunkan sikap, pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan supaya mereka boleh menguruskan pelajar yang terdiri daripada pelbagai budaya, bahasa, dan etnik.

Awbrey (2005) turut memperkatakan perkara yang sama iaitu halangan penting bagi pemimpin untuk mewujudkan perubahan adalah kerana percubaan yang dilaksanakan tidak melihat kepada budaya dan struktur organisasi. Bilangan peserta kes yang ditemui bual ialah seramai sembilan orang Pengetua. Bilangan sembilan orang ini memenuhi syarat yang ditetapkan oleh Creswell (2002) dan Collins et al., (2007) yang menetapkan bahawa bagi kajian kualitatif yang menggunakan kajian kes dalam reka bentuk kajian gabungan, jumlah peserta 3-5 orang adalah mencukupi untuk mencapai ketepuan maksud kajian. Lincoln dan Guba (1985), menyatakan bahawa pemilihan subjek kualitatif tidak berasaskan jumlah ataupun kuantiti sampel seperti dalam kajian kuantitatif, yang penting adalah subjek yang dipilih dapat memberi maklumat secara maksimum untuk menjawab permasalahan yang dikaji, dan subjek tersebut dapat memberi maklumat yang lebih kurang sama (sampai pada tahap tepu) terhadap permasalahan yang dikaji.

## 4. Dapatan Kajian dan Perbincangan

This Berdasar kajian yang dijalankan, terdapat sembilan tema amalan kepimpinan Islam yang diamalkan oleh pemimpin sekolah di Malaysia dalam meningkatkan karamah insaniah dalam kalangan warga sekolah. Tema yang telah ditemui menerusi temubual yang telah dijalankan, adalah:

### 4.1. Amalan 1: Niat

Menerusi temu bual pemimpin sekolah kedua (P2), pemimpin sekolah keempat (P4), pemimpin sekolah kelima (P5), dan pemimpin sekolah keenam (P6), data temu bual tersebut mendapati amalan utama yang diamalkan kepimpinan Islam oleh pengetua sekolah dalam membangunkan karamah insaniah warga sekolah adalah setiap pemimpin perlu memperbetulkan niat terlebih dahulu dalam memimpin sesebuah sekolah. Setiap perkara yang dilaksanakan juga perlu disertai dengan niat yang ikhlas kerana Allah SWT dan diniatkan sebagai ibadat. Kenyataan ini digambarkan oleh pemimpin sekolah kedua seperti berikut.

*"...Apa yang utama pada setiap pemimpin/pengetua dalam kerja buat mereka adalah tergantung kepada niat, niat yang paling utama pada pendapat saya..." (P2)*

Begitu juga dengan pemimpin sekolah keempat dengan penemuan data seperti berikut.

*"...Apa-apa amalan kita mesti dimulakan dengan niat, begitu juga kita sebagai pengetua, kena ada dan tetapkan niat yang betul..." (P4)*

Seterusnya, pemimpin sekolah kelima juga menyebutkan perihal pentingnya niat seseorang pengetua sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya.

*"...Saya rasa semua pemimpin sekolah perlu meletakkan niat terlebih dahulu..." (P5)*

Selanjutnya, bagi tema ini data menemui dapatan yang menunjukkan peri penting amalan niat pemimpin sekolah adalah berdasarkan pemimpin sekolah yang keenam.

*"...setiap amalan itu tergantung kepada niat jadi sebagai pengetua niat adalah utama bagi kita..." (P6)*

Berdasarkan kepada dapatan ini adalah jelas bahawa niat kerana Allah dalam kepemimpinan sekolah adalah sangat signifikan kerana ia menentukan arah sesuatu amalan kepemimpinan dibawa. Niat kerana Allah memastikan bahawa setiap keputusan yang diambil oleh pemimpin sekolah didasarkan pada prinsip keikhlasan dan tujuan mulia untuk memajukan pendidikan dan kesejahteraan sekolah. Dalam kepimpinan sekolah, niat (niat) kerana Allah adalah penting kerana ia memastikan setiap keputusan yang dibuat oleh pemimpin sekolah adalah berlandaskan keikhlasan dan objektif murni untuk memajukan pendidikan dan kebajikan sekolah. Niat ini selari dengan ajaran Islam, menekankan bahawa kesucian niat (ikhlas) meningkatkan kualiti dan keberkesanan kepimpinan (Mohamed et al., 2015). Kepimpinan sebegini memupuk amalan lestari yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Dengan mengutamakan keikhlasan dan niat murni, pemimpin sekolah menegakkan standard etika dan menggalakkan impak positif ke atas kedua-dua hasil pendidikan dan komuniti sekolah secara keseluruhan. (Nik Sasliza Bt Nik Saberi & Mohd Izhah Mohd Hamzah, 2020).

#### 4.2. Amalan 2: Mardhatillah

Mardhatillah bermaksud mengharapkan kepada keredhaan Allah S.W.T semata-mata dalam urusan pekerjaan. Menerusi temubual pemimpin sekolah pertama, pemimpin ketiga, pemimpin keempat dan pemimpin ketujuh amalan yang perlu diutamakan oleh pemimpin sekolah dalam membangunkan karamah insaniah warga sekolah adalah mardhatillah iaitu mengharapkan keredhaan Allah dalam urusan pekerjaan dan bukannya mengaharap kepada sanjungan dan pujian manusia. Perhal ini didapati daripada pemimpin pertama (P1) yang menyebut:

*".. kerja buat kita kena harap kepada keredhaan Allah S.W.T.." (P1)*

Seterusnya pemimpin ketiga (P3) juga menegaskan tentang peri pentingnya akan pemimpin sekolah tidak mengharapkan pujian manusia dalam pekerjaan tetapi semua urusan adalah mengharapkan keredhaan Allah SWT.

*"..kita jangan suka dipuji atau disanjung oleh manusia.." (P3)*

Manakala pemimpin keempat (P4) dan ketujuh (P7) juga menyebut amalan mardhatillah dalam diri pemimpin sekolah adalah amat penting dengan kenyataan masing-masing seperti berikut:

*"..Kita buat kita adalah sebagai ladang akhirat kita, jadi kita kerja adalah untuk keredhaan Allah SWT. (P4)*

*" Kalau Allah redha segala kerja dan urusan sekolah kita adakan dipermudahkan oleh Allah SWT..." (P7)*

Mardhatillah, atau mencari keredhaan Allah, sangat penting dalam kepemimpinan sekolah kerana dengannya dapat memastikan setiap keputusan didasarkan pada prinsip keikhlasan dan tujuan mulia (Mohamed et al., 2023). Selain itu, dapat memotivasi pemimpin untuk memajukan pendidikan dan kesejahteraan murid dengan integriti yang tinggi. Ia juga dapat menghakis kepentingan atau keuntungan peribadi pemimpin dalam membuat sesuatu keputusan (Basir et al., 2016) dan dapat mengaplikasikan kepemimpinan dengan prinsip-prinsip pembangunan berteraskan Islam, termasuk integriti dalam organisasi (Ahmad Nazrul & Wan Norhaniza Wan Hasan, 2020). Dengan fokus pada mardhatillah, pemimpin sekolah dapat memastikan bahawa tujuan akhir dari setiap kebijakan adalah untuk kesejahteraan dan kemajuan umat, bukan sekadar pencapaian peribadi atau material.

#### 4.3. Amalan 3: Itqan

Itqan dari segi bahasa adalah kesempurnaan, ketelitian atau bersungguh-sungguh. Ia dapat difahami daripada hadis berikut " Sesungguhnya Allah SWT mencintai jika seseorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, maka hendaklah ia melakukannya dengan itqan (sebaik-baiknya)." (Hadis riwayat Al-Bukhari dan Muslim). Hadis ini menegaskan pentingnya melaksanakan tugas dengan kualiti terbaik dan kesempurnaan. Menerusi temubual didapati daripada pemimpin ke empat, pemimpin kelima, pemimpin kesembilan dan pemimpin kelapan menyatakan bahawa amalan yang penting dalam kalangan pemimpin sekolah yang perlu diterapkan dalam membangunkan karamah insaniah warga sekolah adalah itqan iaitu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan. Perkara ini dapat dilihat pada pernyataan pemimpin sekolah kelima (P5) yang menyebut:

*"... jangan buat sesuatu sambil lewa..." (P5)*

Seterusnya pemimpin keempat (P4) juga menyebut tentang kepentingan bersungguh-sungguh atau itqan dalam pekerjaan seseorang pemimpin sekolah iaitu.

*"..Kalau nak sekolah cemerlang pengetua kena ada budaya itqan dalam diri..." (P4)*

Begitu juga pemimpin kelapan (P8) juga menegaskan tentang kepentingan itqan sebagai amalan kepimpinan Islam yang mampu mempertingkatkan karamah insaniah warga sekolah dengan kenyataan berikut.

*“..itqan atau bersungguh-sungguh akan hasilkan kejayaan dalam apa jua target sekolah...”* (P8)

Perkara ini juga ditemui menerusi temubual pemimpin ke sembilan (P9) yang menyebut.

*“..Setiap urusan disekolah pengetua perlu bersungguh-sungguh melebihi guru-guru..”* (P9)

Dalam konteks pengetua sekolah, "itqan" merujuk kepada kepimpinan dan pengurusan yang berteraskan kualiti dan kesungguhan. Pengetua yang mengamalkan itqan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam merancang, melaksana, dan menilai semua aspek sekolah dengan dedikasi (Salim, 2020). Pendekatan ini selari dengan prinsip Islam yang menekankan kecemerlangan (ihsan) dan ketelitian dalam melaksanakan tanggungjawab. Itqan dalam kepimpinan pendidikan menekankan kepentingan ketelitian dan keikhlasan dalam memupuk suasana pembelajaran yang kondusif. (Ali & Puteh, 2017).

#### 4.4. Amalan 4: Ta'awun

Taawun atau bekerjasama juga merupakan amalan dalam kepimpinan Islam yang perlu diamalkan oleh pengetua sekolah dalam membangunkan karamah insaniah warga sekolah. Kerjasama yang baik dalam sesebuah institusi atau sekolah dapat dilihat kepada hasil latau pencapaian sekolah. Menerusi temubual dengan pemimpin pertama, pemimpin kedua, pemimpin kelima dan pemimpin ketujuh jelas menyatakan bahawa ta'awun adalah salah satu amalan kepimpinan Islam yang sepatutnya diterapkan oleh pemimpin sesebuah sekolah. Kepentingan ta'awun ini dinyatakan oleh pemimpin pertama seperti berikut.

*“.. saya mementingkan budaya ta'awun dalam kalangan warga sekolah saya..”* (P1)

Begitu juga pemimpin kedua juga menegaskan tentang perkara ini dengan kenyataannya.

*“... nak berjaya kena bantu-membantu ..”* (P2)

Selanjutnya pemimpin kelima dan ketujuh menegaskan tentang kepentingan taawun ini menerusi kenyataan masing-masing seperti berikut.

*“..Kita tak boleh lakukan sesuatu dengan seorang diri, kita perlu budaya ta'awun..”* (P5)

*“...Kena ada ta'awun dalam sekolah, yang tahu kena bantu yang tak tahu...”* (P7)

Dalam konteks kepimpinan sekolah, “ta'awun” merujuk kepada semangat kolaboratif dan gotong-royong antara pemimpin, guru, dan kakitangan untuk mencapai matlamat pendidikan bersama. Amalan ini menekankan kepentingan kerja berpasukan dan sokongan dalam komuniti sekolah, memupuk persekitaran yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran yang berkesan (Shamsul MY, 2023). Dalam teori kepimpinan, termasuk yang khusus untuk persekitaran sekolah, kerjasama (ta'awun) adalah penting untuk meningkatkan komitmen guru dan mencapai kecemerlangan sekolah (Komarudin & Hashim, 2024). Pemimpin yang mengamalkan ta'awun menggalakkan budaya menyokong di mana guru berasa dihargai dan bermotivasi, menyumbang secara positif kepada keseluruhan prestasi sekolah (Jamal @ Nordin Yunus, 2019). Pendekatan kolaboratif ini meningkatkan proses membuat keputusan, memupuk inovasi, dan mengukuhkan hubungan profesional dalam komuniti sekolah. Amalan sedemikian bukan sahaja meningkatkan kualiti pendidikan tetapi juga memupuk komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pendidik dan pemimpin sekolah. (Mohd Faiz Mohd Yaakob & Jamal@Nordin Yunus, 2015).

#### 4.5. Amalan 5: Biah Islamiah

Menerusi temu bual pemimpin sekolah kedua, pemimpin sekolah keempat, dan kelima dan kesembilan. Data temu bual tersebut mendapati antara amalan utama yang diamalkan kepimpinan Islam oleh pengetua sekolah dalam membangunkan karamah insaniah warga sekolah adalah setiap pemimpin perlu menerapkan biah Islamiah dalam memimpin sesebuah sekolah. Kenyataan ini digambarkan oleh pemimpin sekolah kedua seperti berikut.

*“...Saya menerapkan budaya memberi salam, dan bersalaman ”...* (P2)



Begitu juga dengan pemimpin sekolah keempat dengan penemuan data seperti berikut.

*"...Setiap kali habis kelas murid-murid akan mengucapkan ucapan terima kasih cikgu, maafkan kami cikgu dan halalkan ilmu cikgu..." (P4)*

Seterusnya, pemimpin sekolah kelima juga menyebutkan perihal pentingnya niat seseorang pengetua sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya.

*"...Program hadis 40 seperti yang digesa oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dijalankan..." (P5)*

Selanjutnya, bagi tema ini data menemui dapatan yang menunjukkan peri penting amalan niat pemimpin sekolah adalah berdasarkan pemimpin sekolah yang kesembilan.

*"...Program bacaan Yasin, al-kahfi pada hari jumaat juga ada..." (P9)*

Biah Islamiah dalam kepimpinan pendidikan memastikan keputusan selari dengan prinsip Syariah, menekankan pembangunan pelajar yang holistik di samping pencapaian akademik. Pendekatan ini memupuk tempat kerja di mana etika Islam seperti kejujuran, keadilan dan tanggungjawab membentuk persekitaran yang harmoni (Rahman et al., 2022). Pelaksanaan biah Islamiah bukan sahaja meningkatkan tingkah laku pekerja tetapi juga meningkatkan produktiviti dan integriti (Rahman et al., 2022). Perspektif ini secara kolektif menegaskan bahawa biah Islamiah adalah penting dalam mewujudkan suasana kerja yang beretika dan produktif selaras dengan ajaran Islam. Ia juga membantu dalam penghayatan akhlak pelajar, yang diperkuat melalui pelaksanaan Biah Solehah di sekolah (Norhisham Muhamad & Azmil Hashim, 2017). Dan semestinya ia berperanan dalam meningkatkan sahsiah murid melalui strategi kepimpinan Islam yang efektif (Ismail et al. 2022).

#### **4.6. Amalan 6: Syura**

Berdasarkan temu bual pemimpin sekolah kedua, pemimpin sekolah ketiga, keenam dan ketujuh. Data temu bual tersebut mendapati amalan utama yang diamalkan kepimpinan Islam oleh pengetua sekolah dalam membangunkan karamah insaniah warga sekolah adalah setiap pemimpin perlu mengamalkan konsep syura dalam kepimpinan. Setiap perkara yang dilaksanakan juga perlu disertai dengan perbincangan dengan warga sekolah dan guru-guru. Kenyataan ini digambarkan oleh pemimpin sekolah kedua seperti berikut.

*"...Apa-apa keputusan saya bawa perbincangan atau syura terlebih dahulu..." (P2)*

Begitu juga dengan pemimpin sekolah ketiga dengan penemuan data seperti berikut.

*".. Saya tidak membuat keputusan berseorang, saya berbincang terlebih dahulu.." (P3)*

Seterusnya, pemimpin sekolah keenam juga menyebutkan perihal pentingnya niat seseorang pengetua sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya.

*"...Konsep syura penting dalam kemajuan seseuah sekolah ..." (P6)*

Selanjutnya, bagi tema ini data menemui dapatan yang menunjukkan peri penting amalan niat pemimpin sekolah adalah berdasarkan pemimpin sekolah yang keketujuh.

*"...keputusan bersama lebih berkat..." (P7)*

Dalam konteks kepimpinan sekolah, amalan membuat keputusan secara kolektif melalui perbincangan dan perundingan dengan pihak berkepentingan dikenali sebagai prinsip "syura". Pendekatan ini melibatkan pengetua melibatkan guru, kakitangan, dan kadangkala ibu bapa dalam proses membuat keputusan yang penting (Saad & Sankaran, 2013). Dengan memupuk persekitaran kolaboratif, pengetua memastikan bahawa keputusan mencerminkan perspektif yang pelbagai dan meningkatkan tadbir urus sekolah. Pendekatan ini menggalakkan keterangkuman dan pengurusan yang berkesan dengan mempertimbangkan input daripada pelbagai pihak berkepentingan, termasuk guru dan kakitangan. (Yusof & Ching, 2014).

#### 4.7. Amalan 7: Tawadhu'

Bagi tema ketujuh iaitu tawadhu dalam meningkatkan karamah insaniah ini didapati hasil temubual daripada pemimpin sekolah pertama, ketiga, keempat dan kelima. Pemimpin-pemimpin tersebut bersepakat menyatakan bahawasetiap pemimpin sekolah perlu mengamalkan sikap tawadhu atau merendah diri, dengan kata kata bukannya meninggi diri. Tawadhu' ini merupakan amalan yang mulia disisi Islam dan patut diamalkan, lebih-lebih lagi pada setiap pemimpin sesebuah sekolah. Kepentingan amalan ini boleh dilihat pada pernyataan daripada pemimpin pertama seperti berikut:

*"... Pemimpin tidak boleh meninggi diri, agar kerja buat dapat dijayakan bersama-sama..."* (P1)

Makala pemimpin ketiga juga menyebut tentang perkara ini menerusi kenyataannya seperti berikut.

*"...Orang tidak suka jika pengetua bersikap meninggi diri..."* (P3)

Seterusnya pemimpin keempat juga menegaskan tentang keperluan seseorang pemimpin itu bersikap dengan sikap tawadhu' menerusi kenyataan.

*"... saya setelah dilantik sebagai pengetua saya sentiasa ingatkan diri saya agar tidak sombong..."* (P4)

Selanjutnya pemimpin kelima juga menyokong tentang perkara ini menerusi kenyataannya iaitu:

*"...Pengetua kena humble dengan warga sekolah..."* (P5)

Tawadhu' dalam konteks kepemimpinan sekolah adalah sikap merendah diri dan tidak sombong dalam menjalankan tugas. Pemimpin yang mengamalkan tawadhu' menunjukkan kesediaan untuk mendengar pandangan orang lain, menerima kritikan dengan hati terbuka, dan memberi penghargaan kepada sumbangan staf dan pelajar tanpa mengutamakan diri sendiri. Sikap ini penting untuk membangun hubungan yang harmonis dalam sekolah, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat semangat kesatuan di kalangan anggota sekolah. Dengan bersikap rendah hati, seorang pemimpin sekolah dapat menunjukkan integriti dan kejujuran, sambil memastikan keadilan dan keberkesanan dalam pengurusan sekolah (Saber & Hamzah, 2020). Pemimpin yang rendah hati menggalakkan komunikasi dan kerjasama terbuka, meningkatkan kecekapan operasi (Fadzil & Wahab, 2020).

#### 4.8. Amalan 8: Ilmu

Bagi tema yang kelapan ini, kajian ini mendapati keperluan seseorang pemimpin sekolah mengamalkan budaya ilmu dalam diri dan warga sekolah. Dapatan dari temu bual yang dijalankan menemui bahawa setiap pemimpin sekolah perlu berilmu dalam memimpin wagaga sekolah, pemimpin yang berilmu akan disegani dan dihormati oleh warga sekolah dan seterusnya dapat berkongsi ilmu dengan warga sekolah. Pandangan ini diterjemahkan oleh peserta kedua seperti berikut.

*"...Apabila saya dilantik sebagai pentadbir, saya rasa saya kurang ilu, jadi saya sentiasa berusaha untuk menambahkan ilmu saya terutama dalam bidang pengurusan, dan pada masa sama saya boleh memberi tujuk ajar kepada guru-guru-saya..."* (P2)

Manakala peserta keenam pula telah memberi gambaran seperti berikut.

*"...Cabaran semasa amat kuat, perkembangan berlaku dengan begitu pantas, jadi setiap pengetua perlu seiring dengan perkembangan semasa, dengan menambahkan ilmu agar sentiasa seiring dengan kemajuan semasa..."* (P6)

Selanjutnya, peserta kelapan ada menambah bahawa perlunya kemantapan keilmuan dalam kalangan pemimpin sekolah terutama dalam menguruskan sekolah.

*"...Okay satu lagi perkara penting kalau nak kan sekolah kita berjaya, iaitu kita sebagai pengetua perlu penuh dengan ilmu pengetahuan, ilmu itu akan membantu kita dalam pengurusan sekolah kita, pada masa sama kita dapat berkongsi ilmu dengan guru-guru kita..."* (P8)

Selain dari itu, pemimpin sekolah berupaya menjadikan model tersebut sebagai penanda aras keberkesanan pemimpin digital. Ini seperti ditemui oleh pemimpin kesembilan iaitu.

*“Sekarang ini pemimpin zaman IT setiap pemimpin kena ada ilmu ...”* (P9)

Untuk memimpin sekolah dengan berkesan, pengetua yang berpengetahuan memerlukan kepakaran yang luas dalam pengurusan pendidikan, pedagogi dan pembangunan profesional. Begini caranya aspek-aspek ini menyumbang kepada kepimpinan sekolah yang berkesan, Pengetua memerlukan pengetahuan mendalam tentang perancangan kurikulum, pengurusan kewangan, dan pembangunan kakitangan (Yusof & Ching, 2024). Pengetua juga mesti memahami strategi pengajaran dan metodologi pengajaran adalah penting untuk memupuk amalan pengajaran yang berkesan dalam kalangan pendidik (Hashim & Radzi, 2024). Selain itu, pengetua memainkan peranan penting dalam memupuk budaya pertumbuhan profesional yang berterusan dalam kalangan guru, yang meningkatkan kualiti pengajaran dan hasil pelajar. Seterusnya dapat memacu transformasi sekolah dengan menyelaraskan visi sekolah dengan matlamat pendidikan dan memastikan pelaksanaan melalui pengurusan yang berkesan amalan (Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin, 2014). Ringkasnya, keberkesanan pengetua bergantung pada pemahaman dan aplikasi komprehensif mereka tentang komponen ini, memastikan mereka boleh memimpin dengan membuat keputusan yang tepat dan hala tuju strategik.

#### 4.9. Amalan 9: Amanah

Kajian ini mendapati kepentingan kesedaran dalam diri setiap pengetua sekolah bahawa jawatan sebagai pengetua atau pemimpin bukanlah sebagai kemuliaan, atau kemegahan, bahkan jawatan tersebut adalah sebagai amanah dan tanggungjawab yang perlu dipikul. Apabila setiap pengetua sekolah menyedari tentang amanah tersebut maka setiap perkara yang dilakukan sudah semestinya dilakukan dengan penuh rasa tanggungjawab. Perkara ini dapat diperhatikan pada kenyataan daripada pemimpin pertama yang menyebut.

*“...kita tidak boleh bermegah dengan jawatan kita sebagai pengetua...”* (P1)

Perkara ini disokong oleh pemimpin sekolah yang kedua yang menyatakan tentang kesedaran amanah ini iaitu.

*“...Ada juga dalam kalangan kita yang tersalah anggap tentang jawatan sebagai kemuliaan, tapi jawatan sebenarnya adalah amanah dan tanggungjawab...”* (P2)

Manakala didapati juga akan perihal kepentingan kesedaran jawatan sebagai amanah ini menerusi kenyataan daripada pemimpin ketiga yang menyebut.

*“... saya sentiasa mengingatkan diri saya akan jawatan yang saya duduki kini adalah amanah yang besar dan akan dipersoalkan nanti...”* (P3)

Selanjutnya didapati juga perkara ini daripada pemimpin sekolah yang ketujuh yang menyebut.

*“... Jangan terpesona dengan jawatan, jawatan adalah amanah. Kita kena laksanakan amanah dengan sebaiknya, kerana kita akan dipersoalkan nanti...”* (P7)

Dalam prinsip kepimpinan Islam, memegang jawatan, seperti pengetua, dianggap sebagai amanah (amanah) dan bukannya peluang untuk kebanggaan peribadi (Hamid & Sharif, 2020). Konsep ini menekankan tanggung jawab yang dibebankan kepada pemimpin untuk bertindak dengan penuh integriti, adil dan komitmen (Nasir & Teh, 2022). Oleh itu, pengetua harus melihat peranan mereka bukan sebagai platform untuk kemuliaan peribadi tetapi sebagai kewajipan untuk berkhidmat kepada masyarakat mereka dan menegakkan nilai institusi mereka (Said Andong, 2014). Pendekatan ini memastikan kepimpinan tertumpu kepada kebajikan dan pembangunan orang lain dan bukannya mengagungkan diri (Alwi, 2020).

#### 5. Kesimpulan

Kajian ini menyimpulkan bahawa terdapat sembilan amalan kepimpinan Islam yang diterapkan oleh pengetua sekolah untuk meningkatkan karamah insaniah. Amalan-amalan ini termasuk niat yang ikhlas, mardhatillah (keredaan Allah), itqan (kesungguhan), ta'awun (kerjasama), syura (musyawarah), tawadhu' (kerendahan hati), ilmu (pengetahuan), dan amanah (tanggungjawab). Kesemua amalan ini berperanan penting dalam membentuk kepimpinan yang tidak hanya berkesan dalam pengurusan, tetapi juga memelihara martabat dan kehormatan setiap individu dalam komuniti sekolah, yang merupakan inti kepada pembangunan karamah insaniah. Niat yang ikhlas dan mardhatillah menjadi asas bagi pembangunan karamah insaniah, di mana matlamat utama pengetua adalah bagi mendapatkan keredhaan Allah SWT dalam setiap tindakan mereka, dan memastikan keputusan yang diambil menghormati hak semua pihak. Amalan ta'awun dan syura menggalakkan kerjasama dalam pembuatan keputusan, menciptakan

suasana yang adil dan inklusif, serta memperkuat rasa penghargaan terhadap setiap individu. Penerapan nilai biah Islamiah dalam persekitaran sekolah pula dapat membentuk budaya yang menghormati kemuliaan insan, sementara ilmu dan amanah menekankan tanggungjawab pengetua dalam menambahkan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang pengurusan serta menyediakan pendidikan berkualiti. Dengan mengintegrasikan amalan-amalan ini, pengetua dapat memupuk persekitaran pendidikan yang mendukung pembangunan karamah insaniah, yang seterusnya menyokong perkembangan peribadi dan akademik setiap individu dalam komuniti sekolah.

**Sumbangan Pengarang:** Pengkonsepian, A.I.Y. dan S.F.M.; metodologi, A.I.Y.; perisian, A.I.Y.; pengesahan, S.F.M., R.M.I. dan S.A.B.; analisis formal, A.I.Y.; penyiasatan, A.I.Y.; sumber, A.I.Y.; penyusunan data, S.F.M., R.M.I. dan S.A.B.; penulisan—penyediaan draf asal, A.I.Y. dan S.F.M.; menulis—menyemak dan menyunting, A.I.Y., S.F.M., R.M.I. dan S.A.B.; visualisasi, A.I.Y.; penyeliaan, S.F.M., R.M.I. dan S.A.B.; pentadbiran projek, A.I.Y.; pemerolehan pembiayaan, A.I.Y. Semua pengarang telah membaca dan bersetuju dengan versi manuskrip yang diterbitkan.

**Pembiayaan:** Penyelidikan ini tidak menerima pembiayaan luar.

**Institutional Review Board Statement:** Tidak berkaitan.

**Kenyataan Persetujuan Termaklum:** Persetujuan termaklum telah diperoleh daripada semua subjek yang terlibat dalam kajian.

**Kenyataan Ketersediaan Data:** Tidak berkaitan.

**Ucapan Terima Kasih:** Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Universiti Malaysia Terengganu, Malaysia dan Institut Agama Islam Tazkia, Bogor, Indonesia kerana menyokong penyelidikan dan penerbitan ini. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada pengulas atas komen dan cadangan yang membina.

**Konflik Kepentingan:** Pengarang mengisytiharkan tiada konflik kepentingan dalam kajian ini.

## Rujukan

- Abbas, R. B. (2017). Kemahiran Generik: Hubungan nilai amanah dengan etika dan moral profesional dalam kalangan pelajar Universiti Teknikal Malaysia. *O-JIE: Online Journal of Islamic Education*, 2(2).
- Ahmad Nazrul Alif Yahya & Wan Norhaniza Wan Hasan. (2020). Integriti dalam kepimpinan organisasi di Malaysia berdasarkan prinsip-prinsip pembangunan berteraskan Islam. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 5(28), 1-10.
- Akhtar, H., & Azmi, I. A. G. (2017). Komunikasi Kepimpinan Berkesan: Effective Communication for Leaders. *Jurnal Syariah*, 25(3), 531-562.
- Al-Attas, S. M. N. (1999). *The idea of education in Islam*. Kuala Lumpur: International Institute of Islamic Thought and Civilization.
- Al-Ghazali. (1987). *Teori kepimpinan guru dalam pendidikan berasaskan pemikiran al-Ghazali: Satu perbandingan dengan teori kepimpinan pendidikan Barat*. Universiti Sains Malaysia.
- Ali, N. A. B. H. M., & bin Puteh, A. (2017). Penghayatan ihsan sebagai medium pengukuhan budaya kerja berintegriti. *Fikiran masyarakat*, 5(3), 112-118.
- Ali, S. et al. (2021). Prinsip toleransi Islam dalam menangani konflik kepelbagaian kaum di Malaysia. *Asean Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J) Volume 4(2) September 2021*, 142-168. eISSN: 2600-769X.
- Ali, S., Hamzah, M. I., Lubis, M. A., Yusnaldi, E., Ikwana Lubis SE, M. M., & Taib, S. H. (2021). Prinsip toleransi Islam dalam menangani konflik kepelbagaian kaum di Malaysia. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization*, 4(2), 142-168.
- Al-Qodsi, A. S. (2015). Manifestasi karamah insaniah dan ciri-ciri keistimewaannya dalam al-Quran al-Karim. *Jurnal Islam dan Masyarakat Kontemporari*, 11(1), 75-98.
- Al-Quran al-Karim, Surah al-Isra: 70.
- Ationg, R., Othman, I. W., Esa, M. S., Tamring, B. A. M., Hajimin, M. N. H. H., & Hamid, J. A. (2021). Etika kepemimpinan untuk pembangunan mapan persatuan belia sukarela di Malaysia. *International Journal of Law, Government and Communication*, 6(23), 171-185.
- Awbrey, S. M. (2005). General education reform as organizational change: Integrating cultural and structural change. *The Journal of General Education*, 54 (1), 1-21.
- Bakhtiari, S., & Shajar, H. (2006). Globalization and education: Challenges and opportunities. *International Business & Economics Research Journal*, 5(2), 95-102.
- Banks, J. A., & Cherry, A. M. B. (2005). *Multicultural education: Issues and perspectives*. New York, NY: Wiley.
- Basir, S. A., Noor, N. S. M., & Abd Rahman, M. Z. (2016). Peranan Pemimpin dalam Pelaksanaan Etika Kerja Islam: Kajian Kes di Johor Corporation (Jcorp). *Jurnal Usuluddin*, 44, 45-84.

- Boland et al. (2020). A literature review and meta-analysis on the effects of adhd medications on functional outcomes. *Journal Of Psychiatric Research*, 123, 21-30.
- Collins, K. M., Onwuegbuzie, A. J., & Jiao, Q. G. (2007). A mixed methods investigation of mixed methods sampling designs in social and health science research. *Journal of mixed methods research*, 1(3), 267-294.
- Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2002). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Fadzil, N. F., & Wahab, J. L. A. (2020). Kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di sekolah-sekolah menengah zon Semenyah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(3), 89-101.
- Fadzil, N. F., & Wahab, J. L. A. (2020). Kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di sekolah-sekolah menengah zon Semenyah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(3), 89-101.
- Faiz, Y., & Jamal, Y. (2015). Konsep komuniti pembelajaran profesional, kepimpinan dan transformasi sekolah kepada komuniti pembelajaran profesional. In *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 22*, 1-12.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Ghiasipour, M., Mosadeghrad, A. M., Arab, M., & Jaafaripooyan, E. (2017). Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 31(1):560-56.
- Hamid, A. H. A., & Sharif, M. Z. M. (2020). Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu dalam kalangan Pengetua. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 45-55.
- Hamzah, N., & Abdullah, H. (2021). Pendidikan Nilai-Nilai Islam Dalam Pembentukan Keperibadian Murid. *Jurnal Peradaban Melayu*, 16(1), 22-33.
- Hashim, A., & Radzi, N. M. (2024). Pembangunan profesionalisme dan kepimpinan guru sekolah kebangsaan di daerah Pekan Pahang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 20-34.
- Hassan, M. A. A., Rabbani, M. F., Shukor, M. E. M., & Majid, M. M. A. (2018). Sikap Guru Terhadap Perubahan dalam Sekolah di Malaysia: Teacher Attitudes Toward Change in Schools in Malaysia. *Management Research Journal*, 7, 188-196. <https://muftiwp.gov.my/ms/artikel/bayan-linnas/5839-bayan-linnas-siri-ke-287-tanggungjawab-dan-keutamaan-seorang-pemimpin>.
- <https://muftiwp.gov.my/ms/artikel/bayan-linnas/5839-bayan-linnas-siri-ke-287-tanggungjawab-dan-keutamaan-seorang-pemimpin>.
- <https://sarjana.tripod.com/sekolah.htm>.
- Ibrahim, M.Y. & Amin, A. (2014). Model kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Idris, R. (2024). Karamah Insaniah dan proses kemenjadian dalam pendidikan al-hikmah: satu tinjauan awal Manhaj Malizy. *International Journal of Advanced Research in Education and Society* 6(3):360-371.
- Iman, A. (2022). Kepentingan etika dan peradaban dalam pemupukan perpaduan di Malaysia.
- Incoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Ismail, S., Abdullah, M. Y., & Ismail, H. N. (2022). Persepsi guru terhadap hubungan kepimpinan islam dan strategi biah solehah dengan kemenjadian sahsiah murid sabk di sekolah agama bantuan kerajaan. *Jurnal Kesidang*, 7(1), 178-193.
- Komarudin, F. M., & Hashim, Z. (2024). Amalan Pengurusan Pentadbir Sekolah dan Kepuasan Kerja dalam kalangan Guru-Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(1), e002543-e002543.
- Latif, S.A. (2023). Kepemimpinan Keusahawanan Untuk Pemimpin Pendidikan. Institut Aminuddin Baki.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mohamed, H. A. B. (2018). Islam dan Pembentukan Kepimpinan Berkualiti: Islam and the Formation of Quality Leadership. *Zulfaqar Journal of Defence Management, Social Science & Humanities*, 1(1), 11-29.
- Mohamed, H. A. B., & Basir, S. A. (2015). Nilai-nilai sistem pengurusan kualiti islam berasaskan al-quran dan integrasi ilmu saintifik. *Jurnal Syariah*, 23(1), 25-52.

- Mohamed, H. A. B., Hamid, N. S., Baharuddin, E., Ab Ghani, S., & Ahmad, A. (2024). Konsep Ihsan Pemangkin Sistem Pengurusan Organisasi Yang Berkualiti Dalam Pembinaan Negara Madani: The Concept Of Ihsan As A Catalyst For Quality Organisational Management Systems Towards Building A Civilised Nation. *al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies*, 33(4), 32-43.
- Mohd. Zaliridzal. (2023) Amalan etika dan budaya integriti dalam kalangan pegawai penyiasat di jabatan siasatan jenayah Polis Diraja Malaysia (PDRM Malaysia Journal Of Islamic Social Sciences And Humanities. ISSN 2232-0431 / E-ISSN 2504-8422 Vol. 29 (October) 2023: 192-210 Universiti Sains Islam.
- Muhammad Fuad bin Ibrahim. (2024). <https://muftiwp.gov.my/ms/artikel/bayan-linnas/5839-bayan-linnas-siri-ke-287-tanggunggjawab-dan-keutamaan-seorang-pemimpin>.
- Munohsamy, T., & Chandran, S. K. (2014). Graduates' perception of learning communication skills through technology. *Brunei Darussalam Journal of Technology and Commerce*, 8(1), 12-21.
- Nasir, M. S., & Teh, K. S. M. (2022). Conceptualization of children's literature based on islamic perspectives. *Jurnal Al-Sirat*, 1(20), 21-39.
- Nik Sasliza Bt Nik Saberi & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan keberkesanan sekolah kebangsaan di Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Julai 2020, Bil. 7, Isu 3.
- Noh, M. A. C., Azizan, C. R., Zainol, M. Z., Rani, N., Arif, N. S. M., Ab Karim, N. A., ... & Ibrahim, A. N. (2023). Hubungan Antara Kebolehan Beradaptasi dan Kebahagiaan Emosi Dalam Melahirkan Karamah Insaniah: The Relationship Between Availability and Emotional Happiness in Creating Karamah Insaniah. *Journal of Quran Sunnah Education & Special Needs*, 7(2), 152-162.
- Norhisham Muhamad & Azmil Hashim (2017). Pelaksanaan biah solehah dan kesan terhadap penghayatan akhlak pelajar di SMKA. *Jurnal Teknikal dan Sains Sosial*, 8(1), 25-43.
- Norshah, S., Syed Bidin, B., al-Qodsi, A. (2015). Dalam Manifestation of Insaniah Karamah and its Special Features in the Qur'an al-Karim. *Jurnal Islam dan Masyarakat Kontemporari* 11,75-98.
- Nurbarirah Ahmad & Siti Rosnita Sakarji. (2023). Krisis komunikasi dalaman: Kesan dan akibat. <https://www.dagangnews.com/article/krisis-komunikasi-dalaman-kesan-dan-akibat-27130>.
- Rahman, A. H. A., Sungit, F., & Rashed, Z. N. Z. (2022). Kepentingan Prinsip Pengurusan Islam Dalam Kalangan Guru-guru Di MITS Selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(1), 21-35.
- Rahman, F. (2009). Islamic ethics and the value of human dignity. Islamic Research Foundation.
- Rahman, F. (2009). The principles of islamic leadership. Islamic Research Foundation.
- Razak, A. F. A., Ghani, M. F. A., & Radzi, N. M. (2024). Amalan Kepimpinan Guru Pelatih Institut Pendidikan Guru Malaysia di Zon Tengah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 35-51.
- Saad, N., & Sankaran, S. (2013). Pengaruh Sikap Guru Terhadap Pembuatan Keputusan ke atas Komitmen Guru di Sekolah: Galakan Pengetua Sebagai Perantara. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 10, 271-294.
- Saberi, N. S. B. N., & Hamzah, M. I. M. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan keberkesanan sekolah kebangsaan di Hulu Langat, Selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(3), 20-37.
- Sahib, A. (2020). Analisis Faktor Rendahnya Motivasi Belajar Mahasiswa. *Journal of Education and Instruction*, 3(1), 21-35.
- Said Andong. (2014). Kepimpinan dan peranan pengetua. <https://Sekolah21.Wordpress.Com/2014/04/14/Kepimpinan-Dan-Peranan-Pengetua-Siri-2>.
- Salim, S. S. (2020). Kefahaman Pengetua Cemerlang Terhadap Amalan Pengurusan Islam di Sekolah: The Understanding of Principal in Islamic Management at School. *Abqari Journal*, 22(1), 71-85.
- Smith, J. (2017). Peranan pengetua dalam penglibatan masyarakat. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 42(3), 125- 138.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. California: Sage.
- Vaughn, A. R., Brown, R. D., & Johnson, M. L. (2020). Understanding conceptual change and science learning through educational neuroscience. *Mind, Brain, and Education*, 14(2), 82–93. <https://doi.org/10.1111/mbe.12237>.
- Yunus, J. N., Awang, M., & Mansor, M. (2019). Tingkahlaku kepimpinan transformasi di Sekolah Rendah Luar Bandar: Transformational Leadership Behaviour at Rural Primary Schools. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 5(1), 15-23.
- Yusak, S. M. (2023). The Influence of Principal/Headmaster's Moral Leadership (PGB) and Parent/Community Involvement in School Excellence. *Management Research Journal*, 12, 53-63. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.6.2023>
- Yusof, H., & Ching, K. Y. (2014). Gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan keberkesanan sekolah. *Management Research Journal*, 3, 93-106.

Zakaria, M. Z., & Othman, M. F. (2023). Amalan Etika dan Budaya Integriti dalam Kalangan Pengawai Penyiasat di Jabatan Siasatan Jenayah Polis Diraja Malaysia (PDRM). *Abqari Journal*, 29(1), 192-210.

Zakaria, Suzana. (2019). Naratif dimensi kepimpinan spiritual dari perspektif kepimpinan Islam. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 32(1). 25-33.