



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

<https://gaexcellence.com/ijepc>



AMALAN QUDWAH HASANAH KEPIMPINAN ISLAM
PENGETUA

*THE PRACTICE OF QUDWAH HASANAH IN THE ISLAMIC LEADERSHIP
OF PRINCIPAL*


Rashidah Othman^{1*}, Noor Hisham Md Naw²

¹Fakulti Pengajian Bahasa dan Pembangunan Insan, Universiti Malaysia Kelantan, Malaysia

 rashidahothman11@gamil.com

 <https://orcid.org/0009-0002-6667-8845>

²Fakulti Pengajian Bahasa dan Pembangunan Insan, Universiti Malaysia Kelantan, Malaysia

 hisham@umk.edu.my

 <https://orcid.org/0000-0003-4453-7742>

*Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 25.01.2026

Revised date: 09.02.2026

Accepted date: 17.03.2026

Published date: 26.03.2026

To cite this document:

Othman, R., & Md Naw, M. H. (2026). Amalan Qudwah Hasanah Kepimpinan Islam Pengetua. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 11(62), 1176-1188.

Abstrak:

Kajian ini bertujuan mengenalpasti amalan *qudwah hasanah* dalam kepimpinan Islam pengetua. Kepimpinan Islam berteraskan *qudwah hasanah* atau teladan merupakan asas penting dan menuntut pengetua bukan sahaja berperanan sebagai pengurus organisasi tetapi juga sebagai teladan untuk akhlak dan nilai Islam. Namun begitu, sebahagian pengetua tidak dapat menzahirkan kepimpinan berasaskan *qudwah hasanah* secara konsisten. Objektif kajian ialah mengenalpasti amalan *qudwah hasanah* yang diamalkan oleh pengetua. Metodologi kajian ini menggunakan pendekatan kajian kepustakaan dengan menganalisis dokumen dan meneliti artikel berkaitan. Dapatan analisis menunjukkan bahawa amalan pengetua merangkumi sifat keikhlasan, adil, kasih sayang, musyawarah dan budaya organisasi memberi kesan positif yang mampu membentuk budaya organisasi cemerlang dan meningkatkan motivasi guru. Kajian ini akan menyumbang kepada pembangunan ilmu kepimpinan Islam yang relevan dengan cabaran semasa, memberi panduan kepada pengetua dan penggubal dasar dalam memperkukuh kepimpinan berasaskan *qudwah hasanah* sekaligus mengisi jurang kajian dimensi praktikal *qudwah hasanah* dalam kepimpinan Islam.

Kata Kunci:

Kepimpinan Islam, Pengetua, Qudwah Hasanah

DOI: 10.35631/IJEPC.1162068

Abstract:

This study aims to identify the practices of *Qudwah Hasanah* in the Islamic leadership of school principals. Islamic leadership based on *Qudwah Hasanah*, or exemplary conduct, is an essential foundation that requires principals not only to function as organisational managers but also to serve as role models in embodying Islamic morals and values. However, some principals are unable to consistently demonstrate leadership grounded in *Qudwah Hasanah*. The objective of this study is to identify the *Qudwah Hasanah* practices adopted by school principals. This study employs a literature review approach by analysing documents and examining related scholarly articles. The findings indicate that the practices of principals include sincerity, justice, compassion, consultation (*musyawarah*), and the cultivation of a positive organisational culture and enhancing teachers' motivation. This study contributes to the development of Islamic leadership knowledge that is relevant to contemporary challenges and provides guidance for principals and policymakers in strengthening leadership based on *Qudwah Hasanah*. At the same time, it helps to fill the research gap regarding the practical dimensions of *Qudwah Hasanah* in Islamic leadership.

Keywords:

Islamic Leadership, Principals, Qudwah Hasanah



© The authors (2026). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact ijepec@gaexcellence.com

Pengenalan

Kepimpinan merupakan teras utama dalam menentukan hala tuju dan kecemerlangan sesebuah organisasi pendidikan. Dalam konteks pendidikan Islam, kepimpinan bukan sahaja merujuk kepada kecekapan pengurusan pentadbiran, tetapi merangkumi aspek akhlak, kerohanian dan keteladanan yang berasaskan nilai-nilai Islam. Kepimpinan Islam menuntut keseimbangan antara kecekapan pengurusan dan penghayatan nilai akhlak Islam kerana pendidikan dalam Islam bukan sekadar proses penyampaian ilmu, malah merangkumi pembentukan sahsiah dan akhlak insan (Abdul Malik, 2020).

Antara konsep kepimpinan yang ditekankan dalam Islam ialah *qudwah hasanah*, iaitu teladan yang baik sebagaimana yang dizahirkan oleh Rasulullah SAW dan para sahabat. Al-Quran secara jelas menegaskan Rasulullah SAW sebagai contoh ikutan terbaik dalam kehidupan manusia (al-Ahzab, 33:21). Menurut Abdul Malik, (2020), kepimpinan Islam yang berkesan terhasil apabila pemimpin memimpin melalui contoh akhlak dan tingkah laku yang selari dengan nilai syariat, sekali gus membentuk kepercayaan dan ketaatan pengikut secara sukarela. Selain itu, Ab Latif et al. (2023) menegaskan bahawa pendekatan *qudwah hasanah* berasaskan al-Quran mengambil kira keseimbangan aspek emosi dan rasional manusia, menjadikannya relevan dalam menghadapi cabaran kepimpinan kontemporari. Dalam tradisi Islam, konsep

qudwah hasanah dalam kepemimpinan melalui teladan yang baik menjadi asas penting dalam membentuk budaya sekolah yang berteraskan nilai, akhlak dan spiritual. (Sawalhi et al., 2024). Kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa negara Arab dan Muslim masih kurang menyumbang kepada pembangunan teori kepemimpinan pendidikan yang berasaskan Islam (Arar, Sawalhi & Yilmaz, 2022; Hammad & Alazmi, 2022).

Sehubungan itu, kertas konsep ini memfokuskan kepada usaha mengenalpasti amalan *qudwah hasanah* dalam kepemimpinan Islam pengetua, khususnya dalam konteks sekolah Islam seperti sekolah Yayasan Islam, sebagai asas pembinaan kepemimpinan pendidikan yang holistik dan berteraskan nilai Islam.

Kajian Literatur

Konsep *Qudwah hasanah* dalam kepemimpinan Islam merujuk kepada teladan atau perbuatan baik yang dizahirkan oleh pemimpin melalui keselarasan antara tutur kata, tingkah laku dan nilai akhlak. (Noor @ Buang Rajikon et al., 2015). Dalam konteks Islam, konsep *qudwah hasanah* bersumberkan daripada al-Quran dan al-Sunnah. Abu al-Husayn (1994) menjelaskan bahawa istilah *uswah* membawa maksud ikutan atau model yang diikuti sama ada dalam aspek kebaikan. Oleh yang demikian, *qudwah hasanah* menuntut pemimpin mempamerkan akhlak al-karimah secara konsisten agar dapat mempengaruhi pengikut secara positif.

Kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa keberkesanan kepemimpinan Islam dan konsep *qudwah hasanah* mempunyai potensi untuk meningkatkan motivasi guru (Lessy Z. & Chemo S., 2019). Aris F. dan Mohamad A.M. (2020) menegaskan bahawa amalan *qudwah hasanah* merupakan teras kepada kepemimpinan organisasi pendidikan yang cemerlang. Kepimpinan Islam bukan sahaja menekankan pencapaian organisasi, malah menuntut pemimpin mempamerkan nilai-nilai moral seperti amanah, siddiq, tabligh dan fatanah. Keselarasan antara nilai dan tindakan ini menjadikan pemimpin lebih berwibawa serta mudah diterima oleh warga organisasi.

Kajian oleh Ifani, N. N., & Kartiwi, A. P. (2024) menekankan bahawa gaya kepemimpinan Islam dan motivasi pemimpin sekolah mempunyai hubungan positif dengan guru serta prestasi kerja guru. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan Islam bukan sahaja berasaskan teladan akhlak, tetapi juga perlu menggabungkan dimensi motivasi Islam untuk meningkatkan komitmen guru dan budaya organisasi.

Selain itu, Ab Latif et.al. (2023) menegaskan bahawa strategi pelaksanaan *qudwah hasanah* dalam dakwah berasaskan al-Quran menuntut keseimbangan antara aspek emosi dan rasional manusia. Pendekatan ini relevan dalam kepemimpinan pendidikan kerana ia menekankan teladan Rasulullah SAW sebagai model kepemimpinan yang menyeluruh, merangkumi dimensi akhlak, spiritual dan sosial.

Kepimpinan Islam ditakrifkan sebagai proses mempengaruhi individu atau kumpulan ke arah pencapaian matlamat organisasi berlandaskan syariat Islam dan nilai ketuhanan. Noor, Ismail (2011) menyatakan bahawa kepemimpinan Rasulullah SAW bersifat menyeluruh kerana merangkumi aspek pentadbiran, kerohanian dan kemanusiaan. Pendekatan kepemimpinan ini menekankan keadilan, kasih sayang, kebijaksanaan serta musyawarah dalam membuat keputusan.

Dalam arena pendidikan, konsep ini diterjemahkan kepada peranan penting pemimpin pendidikan iaitu pengetua, untuk menjadi suri teladan bagi guru dan kakitangan. Pengetua berperanan sebagai agen perubahan yang membentuk budaya sekolah. (Romlah et al., 2025). Aris F. dan Mohamad A.M.(2020) menjelaskan bahawa amalan kepimpinan Islam yang berteraskan *qudwah hasanah* mampu mewujudkan persekitaran kerja yang harmoni, meningkatkan kepercayaan guru dan menggalakkan komitmen kerja yang tinggi. Amalan musyawarah, keterbukaan dan kerja berpasukan yang ditunjukkan oleh pemimpin sekolah menjadi contoh kepada guru dalam melaksanakan tanggungjawab pendidikan. Kajian oleh Romlah et al., (2025) menekankan bahawa model kepimpinan *Qudwatuna* berasaskan prinsip *uswatun hasanah* mampu meningkatkan kualiti pendidikan di institusi Islam melalui teladan nyata pemimpin dan guru dalam aspek akademik serta moral.

Elemen Qudwah Hasanah dalam Kepimpinan Islam

Kajian lalu membuktikan bahawa terdapat beberapa elemen utama *qudwah hasanah* yang signifikan dalam kepimpinan pendidikan. Antaranya ialah keikhlasan, keadilan, kasih sayang, hormat-menghormati, musyawarah dan pembentukan budaya organisasi Islam. Dedi Supriadi (1999) menegaskan bahawa pemimpin hanya boleh menjadi teladan yang berkesan apabila akhlak dan perbuatannya selari dengan tutur katanya. Keikhlasan dalam memimpin mendorong pengikut melaksanakan tugas tanpa paksaan, sebaliknya berasaskan kesedaran dan tanggungjawab.

Selain itu, amalan keadilan dan kasih sayang dalam kepimpinan didapati mampu mengukuhkan hubungan interpersonal dalam organisasi sekolah. Aris F. dan Mohamad A.M. (2020) menyatakan bahawa pemimpin yang bersikap adil dan prihatin terhadap kebajikan guru dapat meningkatkan rasa dihargai serta kesetiaan guru terhadap organisasi. Elemen musyawarah pula memberi ruang kepada guru untuk terlibat dalam proses membuat keputusan, seterusnya meningkatkan rasa memiliki dan komitmen kerja. Elemen *qudwah hasanah* dalam kepimpinan Islam menekankan bahawa pemimpin mesti menjadi suri teladan yang hidup dan terserlah. Ia melibatkan teladan akademik, moral, integrasi nilai Islam dalam interaksi harian, latihan berterusan, serta pendekatan holistik yang melahirkan graduan berkarakter dan berkompentensi. (Romlah et al., 2025)

Permasalahan Kajian

Walaupun kepimpinan pendidikan Islam menekankan konsep *qudwah hasanah* sebagai asas kepada pembentukan organisasi yang beretika dan berkesan, realiti amalan kepimpinan di sekolah menunjukkan wujudnya jurang antara kepimpinan pentadbiran dengan penghayatan nilai teladan tersebut. Sebagaimana pandangan Noor I. (2011), kepimpinan Islam tidak terbatas kepada aspek yang menumpukan pengurusan teknikal sahaja dan pencapaian akademik semata-mata, sebaliknya mesti berasaskan akhlak teladan dan nilai syariat. Keadaan ini menyebabkan fungsi kepimpinan sebagai *qudwah* yang membimbing dan membina jiwa warga sekolah kurang diberi penekanan.

Masalah utama yang dikenal pasti dalam kajian Romlah et al., (2025) ialah wujudnya jurang dalam literatur kepimpinan Islam. Walaupun konsep *qudwah hasanah* diiktiraf sebagai asas penting dalam kepimpinan Islam, realitinya menunjukkan bahawa tidak semua pengetua dapat menzahirkan kepimpinan berasaskan *qudwah hasanah* secara konsisten. Kebanyakan kajian terdahulu lebih menekankan aspek politik, struktur kuasa dan tadbir urus (Tihanyi et al., 2014;

Komalasari et al., 2023; Yamin et al., 2023), tetapi kurang memberi perhatian kepada dimensi pedagogi dan pembangunan kepimpinan di institusi pendidikan Islam. Literatur kepimpinan Islam menegaskan bahawa *qudwah hasanah* bukan sekadar ciri tambahan, sebaliknya merupakan teras kepada keberkesanan kepimpinan. Menurut Aris F. dan Mohamad A.M.(2020) menegaskan bahawa kepimpinan tanpa teladan akhlak yang konsisten akan melemahkan kepercayaan pengikut serta mengurangkan pengaruh kepimpinan dalam organisasi pendidikan. Masih terdapat kekurangan kajian yang meneliti secara khusus bagaimana amalan *qudwah hasanah* diaplikasikan oleh pengetua sekolah berjaya membawa kecemerlangan kepada sekolah.

Sehubungan itu, permasalahan kajian ini berpusat kepada keperluan untuk mengenal pasti secara spesifik amalan *qudwah hasanah* yang diamalkan oleh pengetua dan menganalisis bagaimana amalan ini memberi kesan kepada budaya persekitaran sekolah. Jurang kajian ini terletak pada dimensi praktikal *qudwah hasanah* dalam kepimpinan Islam yang masih memerlukan penerokaan yang lebih mendalam. Kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang amalan *qudwah hasanah* sebagai penghubung penting kepimpinan Islam pengetua.

Kepentingan Kajian

Kajian ini membawa beberapa kepentingan dari beberapa aspek. Dari sudut pembangunan ilmu kepimpinan Islam, kajian ini menyumbang kepada pengayaan literatur kepimpinan pendidikan Islam dengan menekankan amalan *qudwah hasanah* sebagai pemangkin budaya organisasi cemerlang. Dari sudut praktikal, dengan memperincikan dimensi praktikal *qudwah hasanah* dalam konteks kepimpinan pengetua, menjadikannya relevan dengan cabaran pendidikan semasa.

Dapatan kajian ini menyediakan panduan praktikal kepada pengetua sedia ada dan bakal pengetua mengenai amalan *qudwah hasanah* yang berkesan untuk membina kepimpinan yang lebih baik dan membentuk budaya organisasi cemerlang. Dengan memahami impak *qudwah hasanah*, kajian ini akan membantu dalam membentuk budaya organisasi yang positif, iaitu nilai-nilai seperti keikhlasan, keadilan, kasih sayang, dan musyawarah menjadi teras kecemerlangan kepimpinan Islam pengetua.

Secara tidak langsung, kajian ini akan menyumbang kepada peningkatan motivasi guru melalui kepimpinan pengetua yang berlandaskan *qudwah hasanah*, sekali gus meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, kajian ini juga memberi implikasi kepada penggubal dasar pendidikan Islam untuk merangka polisi dan program latihan yang memperkukuh amalan *qudwah hasanah* dalam kalangan pemimpin pendidikan sejajar dengan tuntutan pendidikan holistik.

Objektif Kajian

Secara khusus, objektif kajian ini adalah untuk:

- Mengetahui amalan *qudwah hasanah* yang diamalkan oleh pengetua dalam kepimpinan Islam.

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kepustakaan melalui kaedah analisis dokumen bagi mengenal pasti amalan *qudwah hasanah* dalam kepimpinan Islam. Pendekatan ini dipilih kerana sesuai untuk meneliti konsep, tema dan makna yang terkandung dalam teks akademik, dokumen ilmiah serta sumber-sumber autoritatif berkaitan kepimpinan Islam dari perspektif agama.

Dapatan Kajian

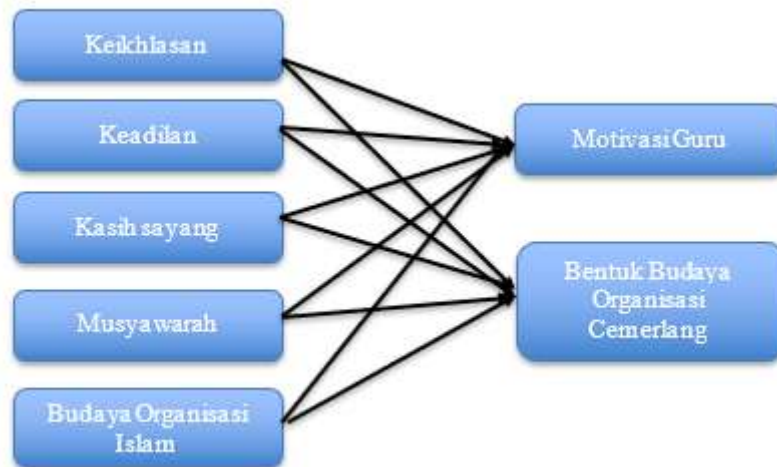
Dapatan kajian ini menyokong pandangan sarjana kepimpinan pendidikan Islam yang menegaskan bahawa *qudwah hasanah* merupakan asas utama kepada keberkesanan kepimpinan dan menjadi penghubung antara kepimpinan pendidikan Islam dan motivasi guru. Kepimpinan Rasulullah SAW yang menekankan teladan akhlak, keadilan dan kasih sayang terbukti menjadi model terbaik dalam mempengaruhi pengikut secara sukarela dan berkesan. Dalam konteks pendidikan, dapatan kajian ini mengukuhkan hujah bahawa pengetua bukan sekadar pentadbir, tetapi berperanan sebagai *qudwah* yang membentuk sikap, nilai dan motivasi guru.

Berdasarkan kajian Ifani, N. N., & Kartiwi, A. P. (2024), kepimpinan Islam pengetua terbukti meningkatkan motivasi kerja guru dan staf, sekali gus memperkukuh budaya organisasi Islam. Hal ini selari dengan dapatan Aris F.& Mohamad A.M., (2020) yang menekankan bahawa *qudwah hasanah* berupaya meningkatkan komitmen kerja guru melalui teladan akhlak pemimpin.

Kajian oleh Ab Latif et.a.;(2023) pula menunjukkan bahawa strategi *qudwah hasanah* yang berasaskan al-Quran mampu membentuk keseimbangan emosi dan rasional dalam kepimpinan. Ini melengkapi dapatan Romlah et.a.;(2025) yang menjelaskan bahawa model *Qudwatuna* sebagai asas pembangunan kualiti pendidikan Islam melalui teladan oleh pemimpin dan guru. Seterusnya, berdasarkan analisis kepustakaan yang dijalankan, dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan pengetua yang mengamalkan *qudwah hasanah* merangkumi beberapa sifat dan tindakan penting. Ini termasuk sifat keikhlasan (Noor @ Buang Rajikon et al., 2015), adil dalam membuat keputusan dan melayan staf, kasih sayang dalam membimbing dan menyokong guru (Aris F.& Mohamad A.M., 2020), serta menggalakkan musyawarah dalam proses membuat keputusan (Sawalhi et al., 2024). Selain itu, *qudwah hasanah* juga akan membentuk budaya organisasi yang positif (Aris F. & Mohamad A.M., 2020; Noor @ Buang Rajikon et al., 2015).

Antara dapatan utama kajian ialah kewujudan beberapa elemen teras *qudwah hasanah* yang konsisten dibincangkan dalam literatur. Elemen tersebut merangkumi keikhlasan dalam memimpin, keadilan dalam membuat keputusan, kasih sayang terhadap warga sekolah, amalan musyawarah serta pembentukan budaya organisasi berlandaskan nilai Islam. Literatur menunjukkan bahawa elemen-elemen ini saling berkait dan berfungsi sebagai pemangkin kepada motivasi kerja guru. Selain itu, elemen yang diamalkan oleh pengetua memberi kesan berganda iaitu guru bukan sahaja terdorong secara intrinsik, tetapi menyalurkan contoh teladan itu kepada murid-murid (Asri M.S.,2020; Aris F. & Mohamad A.M.,2020)

Kajian Romlah et.al. (2025) mendapati bahawa pelaksanaan pengurusan kualiti pendidikan berjaya diperkukuh melalui model kepimpinan *Qudwatuna* yang berasaskan teladan (*uswatun hasanah*). Dapatan menunjukkan bahawa pemimpin dan guru berperanan sebagai contoh akademik dan moral, bukan sekadar penyampai ilmu tetapi juga mentor yang membimbing nilai Islam dalam kehidupan seharian pelajar.



Rajah 1: Kerangka Elemen Qudwah Hasanah Kepimpinan Islam Pengetua

Sumber : Rajah konseptual dibangunkan berdasarkan sintesis dapatan kajian terdahulu (Aris & Mohamad, 2020; Romlah et al., 2025; Sawalhi et al., 2024; Ab Latif et al., 2023; Ifani & Kartiwi, 2024; Noor @ Buang Rajikon et al., 2015)

Rajah menunjukkan hubungan antara elemen utama *qudwah hasanah* : keikhlasan, keadilan, kasih sayang, musyawarah dan budaya organisasi Islam dan kesan kepada motivasi guru dan pembentukan budaya organisasi cemerlang. Elemen-elemen ini berfungsi sebagai pemangkin yang saling melengkapi: keikhlasan melahirkan kepercayaan, keadilan membina rasa hormat, kasih sayang menumbuhkan empati, musyawarah menggalakkan keterlibatan dan budaya organisasi Islam memastikan nilai-nilai syariat menjadi panduan. Apabila diamalkan secara konsisten oleh pengetua, elemen-elemen ini meningkatkan motivasi guru secara intrinsik dan seterusnya membentuk budaya organisasi yang harmoni, beretika, dan produktif.

Perbincangan

Perbincangan ini menyoroti setiap aspek *qudwah hasanah* yang dikenal pasti, seperti keikhlasan, keadilan, kasih sayang, dan musyawarah, menyumbang kepada kepimpinan pengetua yang berkesan. Ia akan menjelaskan bagaimana penzahiran sifat-sifat ini dapat memupuk kepercayaan dan rasa hormat dalam kalangan guru, seterusnya meningkatkan motivasi kerja dan komitmen mereka. Perbincangan juga akan menghubungkan amalan *qudwah hasanah* dengan pembentukan budaya organisasi yang sihat dan produktif, nilai-nilai Islam menjadi panduan dalam setiap aspek operasi sekolah.

Perbandingan antara kajian oleh Sawalhi et.al.(2024) dalam konteks Arab dan kajian Ifani, N. N., & Kartiwi, A. P. (2024) di Indonesia menunjukkan bahawa walaupun latar budaya berbeza, kedua-duanya menekankan kepentingan kepimpinan spiritual, kepimpinan Islam dan teladan akhlak dalam membentuk motivasi guru. Namun, Sawalhi et.al.(2024) mendapati dimensi

akhirat kurang diberi perhatian, manakala Ifani & Kartiwi (2024) menekankan integrasi agama sebagai faktor utama dalam prestasi kerja guru.

Kajian Ab Latif et.al.(2023) melengkapi dapatan Aris F.& Mohamad A.M.,(2020) serta Romlah et.al.(2025) dengan menegaskan bahawa keseimbangan emosi dan rasional sebagai strategi pelaksanaan *qudwah hasanah*. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan Islam pengetua perlu bersifat holistik, bukan sahaja mempamerkan akhlak teladan, tetapi juga motivasi Islam, keseimbangan emosi dan integrasi nilai Islam dalam budaya organisasi. Oleh itu, analisis beberapa artikel ini mengukuhkan hujah bahawa amalan *qudwah hasanah* adalah teras kepimpinan Islam yang relevan merentas konteks Arab, Malaysia dan Indonesia.

Jadual 1: Perbandingan Analisis Artikel

Artikel	Fokus Kajian	Dapatan Utama	Implikasi
Aris & Mohamad (2020)	Amalan <i>qudwah hasanah</i> dalam organisasi pendidikan	<i>Qudwah hasanah</i> tingkatkan motivasi dan komitmen guru	Pemimpin perlu pameran akhlak Islam secara konsisten
Romlah et al. (2025)	Model dalam kualiti pendidikan Islam	<i>Qudwatuna</i> Pembangun teladan akademik dan moral tingkatkan kualiti pendidikan	Latihan berterusan penting untuk bentuk budaya organisasi Islam
Sawalhi et al. (2024)	Kepimpinan Islam berdasarkan model Al-Kaylani di sekolah Arab	Kepimpinan Islam tidak konsisten; dimensi akhirat kurang ditekankan	Perlu kerangka IBL yang jelas dan latihan profesional
Ab Latif et al. (2023)	Strategi pelaksanaan <i>qudwah hasanah</i> dalam dakwah al-Quran	<i>Qudwah hasanah</i> seimbang emosi dan rasional, sesuai konteks kontemporari	<i>Qudwah hasanah</i> boleh dijadikan pendekatan strategik dalam pendidikan
Ifani & Kartiwi (2024)	Kepimpinan spiritual & motivasi terhadap OCB dan religiositi	Kepimpinan spiritual dan motivasi tingkatkan OCB dan prestasi kerja	Kepimpinan Islam perlu integrasi nilai spiritual dan motivasi
Noor Buang Rajikon et al. (2015)	@ Adaptasi teori kepimpinan Barat kepada gaya kepimpinan Islam	Pemimpin perlu selaras nilai, akhlak dan tindakan untuk jadi teladan	Kepimpinan Islam perlu berasaskan nilai dan syariat, bukan hanya pengurusan

Sumber: Analisis kepustakaan berdasarkan Aris & Mohamad (2020); Romlah et al. (2025); Sawalhi et al. (2024); Ab Latif et al. (2023); Ifani & Kartiwi (2024); Noor @ Buang Rajikon et al. (2015).

Jadual Perbandingan Dapatan Kajian

Jadual perbandingan dapatan kajian menunjukkan bahawa para sarjana menekankan kepentingan *qudwah hasanah* sebagai asas kepimpinan Islam, namun dengan penekanan yang berbeza mengikut konteks kajian.

Aris F. & Mohamad A.M.(2020) serta Romlah et al. (2025) menekankan peranan akhlak teladan dalam meningkatkan motivasi guru serta kualiti pendidikan. Sawalhi et al. (2024) pula mendapati kepimpinan Islam di sekolah Arab masih belum konsisten, khususnya dalam dimensi akhirat, manakala Ab Latif et al. (2023) menekankan keseimbangan emosi dan rasional sebagai strategi pelaksanaan *qudwah hasanah*. Kajian Ifani & Kartiwi (2024) menambah dimensi motivasi Islam yang terbukti meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru, manakala Noor @ Buang Rajikon et al. (2015) menegaskan kepimpinan Islam mesti selaras dengan nilai syariat, bukan sekadar pengurusan teknikal. Kesemua dapatan ini memperkukuh hujah bahawa *qudwah hasanah* adalah teras kepimpinan Islam yang relevan merentas konteks Arab, Malaysia dan Indonesia.

Implikasi Amalan Qudwah Hasanah terhadap Kepimpinan Pengetua

Keikhlasan dan Keadilan

Elemen bagi sifat keikhlasan dan keadilan merupakan tunjang utama dalam kepimpinan Islam. Seorang pemimpin yang ikhlas akan mencerminkan nilai jujur, amanah dan keyakinan diri, yang merupakan sifat mulia dan akhlak terpuji (Aris F.& Mohamad A.M., 2020). Kepimpinan yang baik dan cekap tidak akan wujud tanpa asas akidah yang mantap dan pegangan kepada nilai akhlak yang mulia. Keadilan pula melibatkan layanan yang saksama dan pembuatan keputusan tanpa berat sebelah, yang sangat penting untuk membina kepercayaan dalam kalangan guru dan kakitangan. Walaupun perbincangan mengenai keadilan spesifik dalam kepimpinan pengetua tidak terperinci dalam beberapa sumber, prinsip kepimpinan Islam secara amnya menggariskan tingkah laku beretika yang menjauhi perbalahan dan mengutamakan kepentingan umum (Aris F.& Mohamad A.M., 2020).

Kasih Sayang dan Musyawarah

Sifat Kasih sayang dalam kepimpinan pengetua bermaksud membimbing dan menyokong guru dengan penuh empati, mewujudkan suasana kerja yang harmoni dan saling membantu. Pengetua yang mengamalkan *qudwah hasanah* secara tidak langsung dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan komitmen mereka terhadap kecemerlangan, pemimpin pendidikan iaitu pengetua perlu memberikan contoh yang baik kepada para guru dengan mempamerkan ciri-ciri kepimpinan sebagaimana yang disarankan oleh ajaran Islam (Aris F.& Mohamad A.M., 2020). Ini selaras dengan kenyataan oleh Romlah et al., (2025). bahawa guru adalah model dalam kehidupan seharian, menunjukkan nilai-nilai seperti kejujuran, tanggungjawab, dan rasa hormat yang diharapkan untuk dicontohi oleh pelajar. Apabila guru merasakan diri mereka dihargai dan disokong melalui teladan moral pemimpin, ini boleh menyumbang kepada motivasi yang lebih tinggi

Amalan musyawarah atau mesyuarat adalah ciri kepimpinan Islam yang demokratik. Pengetua disarankan untuk sentiasa berunding dan bermesyuarat dalam membuat keputusan, serta melaksanakan keputusan bersama yang dicapai dengan penuh azam dan tawakal. Pendekatan ini bukan sahaja menggalakkan penyertaan aktif daripada guru tetapi juga menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan diterima oleh semua pihak (Noor @ Buang Rajikon et al., 2015). Sepertimana kenyataan oleh Aris F. & Mohamad A.M., (2020) dalam kajiannya, ciri pemimpin berkesan termasuk sentiasa menerima dan mendengar pandangan orang lain. Ini menunjukkan sikap terbuka dan menghargai pandangan ahli pasukan, yang merupakan elemen penting dalam pembangunan profesionalisme dan komitmen kerja guru.

Kesan terhadap Motivasi Guru dan Budaya Organisasi

Penghayatan *qudwah hasanah* oleh pengetua berupaya memupuk kepercayaan dan rasa hormat dalam kalangan guru, seterusnya meningkatkan motivasi kerja dan komitmen guru dalam melaksanakan amanah mereka. Pemimpin yang mempamerkan akhlak al-karimah dan tingkah laku yang selari dengan tutur kata menjadi teladan yang baik kepada pengikut. Kepimpinan dalam pendidikan menjadi pendorong terhadap motivasi para guru seterusnya berjaya membentuk organisasi cemerlang dalam aspek duniawi dan ukhrawi. Ini juga membuktikan bahawa pemimpin yang bermoral dan berakhlak teladan mampu menggerakkan organisasi dengan semangat akauntabiliti (Aris F.& Mohamad A.M., 2020).

Selain itu, amalan *qudwah hasanah* turut menyumbang kepada pembentukan budaya organisasi yang sihat dan produktif. Nilai-nilai Islam menjadi panduan dalam setiap aspek operasi sekolah (Aris F.& Mohamad A.M., 2020). Sistem pengurusan kualiti dalam institusi pendidikan Islam yang mampan bertujuan untuk meningkatkan hasil pendidikan dengan strategi yang komprehensif, terancang, dan lestari. Ini selaras dengan kajian oleh Romlah et al., (2025). Konsep *Qudwatuna* dalam kajian oleh Romlah et al., (2025) menekankan pemimpin sebagai teladan bagi seluruh komuniti akademik, dari aspek akademik mahupun moral. Penerapan konsep ini menunjukkan guru bukan sahaja mengajar tetapi juga menjadi pembimbing moral dan spiritual kepada pelajar. Model kepimpinan *Qudwatuna* juga melibatkan latihan berterusan untuk pendidik bagi membangunkan kualiti kepimpinan berasaskan teladan, dengan berfokus pada integriti, profesionalisme dan keprihatinan terhadap pembangunan holistik pelajar. Integrasi nilai Islam membuktikan bahawa kepimpinan berasaskan teladan (*Qudwatuna*) mampu meningkatkan kualiti pendidikan secara holistik.

Implikasi Praktikal dan Dasar

Secara praktikal, kajian ini menyediakan panduan kepada pengetua mengenai amalan *qudwah hasanah* yang berkesan untuk membina kepimpinan yang lebih baik dan membentuk budaya organisasi cemerlang (Noor @ Buang Rajikon et al., 2015). Pengetua perlu melazimkan tingkah laku beretika serta sentiasa menerima dan mendengar pandangan orang lain untuk mewujudkan komitmen kerja guru dan memastikan peningkatan prestasi pendidikan (Aris F.& Mohamad, 2020). Amalan ini juga memerlukan kepimpinan yang menunjukkan keteguhan dan keyakinan dalam menggambarkan keperibadian yang kukuh dan stabil (Noor @ Buang Rajikon et al., 2015).

Dari segi implikasi dasar, Sawalhi et al., (2024) dapatan kajian ini boleh digunakan oleh penggubal dasar untuk merangka polisi dan program latihan yang memperkukuh amalan *qudwah hasanah* dalam kalangan pemimpin pendidikan. Walaupun terdapat kekangan seperti peraturan kementerian dan batasan kurikulum yang mempengaruhi pelaksanaan kepimpinan berasaskan Islam, keperluan untuk kerangka kerja yang lebih jelas dan peluang pembangunan profesional yang disesuaikan dengan konteks Islam ditekankan. Ini menunjukkan perlunya penggubal dasar menyediakan sumber dan latihan yang lebih baik bagi pemimpin sekolah, membolehkan mereka menggabungkan nilai-nilai Islam ke dalam amalan kepimpinan mereka dengan lebih berkesan.

Perbincangan ini mengisi jurang kajian dimensi praktikal *qudwah hasanah* dalam kepimpinan Islam dan menawarkan perspektif baharu. Ia menunjukkan bahawa keberkesanan kepimpinan

dalam institusi pendidikan Islam sangat bergantung kepada sejauh mana pengetua dapat menghayati dan mengamalkan *qudwah hasanah* dalam setiap aspek kepimpinan mereka.

Penutup

Kesimpulannya, kajian ini menegaskan bahawa amalan *qudwah hasanah* dalam kepimpinan Islam memainkan peranan penting dalam membentuk budaya organisasi cemerlang seterusnya meningkatkan motivasi guru. Melalui pendekatan analisis dokumen, kajian ini telah mengenal pasti elemen-elemen utama *qudwah hasanah* yang relevan dengan konteks kepimpinan pendidikan, iaitu keikhlasan, keadilan, kasih sayang, musyawarah dan pembentukan budaya organisasi Islam. Kajian ini memberi implikasi penting kepada kepimpinan sekolah, khususnya pengetua, agar menjadikan *qudwah hasanah* sebagai teras dalam amalan kepimpinan harian. Selain menyumbang kepada pengayaan ilmu kepimpinan pendidikan Islam, kajian ini turut menyediakan asas konseptual untuk pembinaan garis panduan kepimpinan berasaskan *qudwah hasanah* yang dapat memperkukuh motivasi guru. Dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan kepada pengkaji, pengetua dan penggubal dasar dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan melalui kepimpinan Islam yang berkesan.

Penghargaan:	Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia Dr Noor Hisham Md Nawi, pembantu penyelia Encik Mohd Shahrman Abu Bakar, Universiti Malaysia Kelantan atas penganjuran persidangan ini dan Global Academic Excellence (M) Sdn Bhd, yang telah memberikan Skim Geran Penerbitan untuk projek ini.
Penyataan Pembiayaan:	Kajian ini tidak menerima sebarang pembiayaan.
Pernyataan Konflik Kepentingan:	Penulis mengisytiharkan bahawa tiada konflik kepentingan berkaitan penerbitan kertas kerja ini. Semua penulis telah menyumbang kepada kajian ini dan telah meluluskan versi akhir manuskrip untuk penyerahan kepada International Journal of Education, Psychology and Counseling (IJEPC)
Pernyataan Etika:	Kajian ini tidak melibatkan sebarang responden manusia, haiwan, atau data sensitif yang memerlukan kelulusan etika. Penulis mengesahkan bahawa penyelidikan ini telah dijalankan selaras dengan prinsip integriti akademik dan piawaian etika penerbitan yang diterima umum.
Pernyataan Sumbangan Penulis:	Semua penulis telah menyumbang secara signifikan terhadap pembangunan manuskrip ini. Rashidah Othman bertanggungjawab terhadap pengkonsepian, metodologi, penyeliaan keseluruhan kajian, sorotan literatur, mengendalikan pengumpulan data, analisis serta tafsiran dapatan kajian. Noor Hisham Md Nawi sebagai penyelia kajian memberikan bimbingan akademik, penyediaan draf, dan semakan kritikal manuskrip. Semua penulis telah membaca dan meluluskan versi akhir manuskrip sebelum penyerahan.

Rujukan

- Ab Latif, M. N. H. B., Ramli, M. F. M., Embong, R., Yusoff, Z., & Ariffin, I. B. (2023). Implementation Strategies of Qudwah Hasanah in Dakwah: Al-Quran Al-Karim based Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(10.6007).
- Abu al-Husayn Muslim bin al-Hajjaj. (1994). Sahih Muslim. Beirut: Dar Ihya' al-Turath Arabi.
- Arar, K., Sawalhi, R., & Yilmaz, M. (2022). The research on Islamic-based educational leadership since 1990: *An international review of empirical evidence and a future research agenda*. *Religions*, 13(1), 42.
- Aris, F., & Mohamad, A. M. (2020). Pembentukan organisasi cemerlang: amalan qudwah hasanah dalam kepemimpinan organisasi pendidikan sebagai asas dorongan motivasi kerja yang kompeten. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 13(1), 27–44
- Asri Md Saman (2020). Pembangunan model qudwah hasanah untuk guru sekolah menengah kebangsaan agama di Malaysia. Tesis Kedoktoran Universiti Malaya yang tidak diterbitkan.
- Al-Quran Al-karim
- Dedi Supriadi. (1999). Mengangkat Citra dan Martabat Guru, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, Cet. ke-2, hlm. 29
- Fathani in the development of Islamic education in Patani Southern Thailand. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 171–195. <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.81.171-195>
- Hammad, W., & Alazmi, A. A. (2022). Research on School Principals in the Gulf States: A Systematic Review of Topics and Conceptual Models. *Management in Education*, 36(3), 105–114. <https://doi.org/10.1177/0892020620959748>
- Ifani, N. N., & Kartiwi, A. P. (2024). Leadership in Indonesian Islamic schools: How leader spiritual and motivational styles affect organizational citizenship behavior and employees' religiosity. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 67-78.
- Lessy, Z., & Chemo, S. (2019). The roles of Tuan Guru Haji (TGH) Abd Rahman al-Komalasari, M., Maharani, R. D., & Nurulloh, A. (2023). Studies on Ulama's Flow in The
- Modern Era from an Islamic Perspective. Dirasah: *International Journal of Islamic Studies*, 1(1), Article 1.
- Malik, A. A. Konsep kepemimpinan islam. (2020) E-proceedings of the international conference on aqidah, religions and social sciences (SIGMA10) (p. 72).
- Noor@ Buang Rajikon, M. A., Muhamat @ Kawangit, R., Saadan, R., Jano, Z., & Ismail, . (2015). Teori gaya kepemimpinan Barat diadaptasi daripada teori gaya kepemimpinan Islam (Al-Quran). *Journal of Human Capital Development*, 8(1), 73–84.
- Noor, I. (2011). Manajemen Kepemimpinan Muhammad. *Bandung: Mizan*.
- Romlah, S., Hamzah, A. F., & Makhzuniyah, M. (2025). Qudwatuna as a Leadership Model in Education Quality Development. Munaddhomah: *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 404-419.
- Sawalhi, R., AlSaleh, A., & Khulief, J. (2024). Practicing islamic-based leadership: arab principals' perspectives. *International Journal of Asian Education*, 5(3), 221-228.
- Tihanyi, L., Graffin, S., & George, G. (2014). Rethinking Governance in Management Research. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1535–1543. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4006>

Yamin, M., Basri, H., & Suhartini, A. (2023). Learning Management in Salaf Islamic Boarding Schools. *At-Tadzkir: Islamic Education Journal*, 2(1), Article 1.
<https://doi.org/10.59373/attadzkir.v2i1.10>