


Journal of Ma'ālim al-Qur'ān wa al-Sunnah

Volume 22 No. 1 (2026)

ISSN: 1823-4356 | e-ISSN: 2637-0328

Homepage: <https://jmqs.usim.edu.my/>



- Title : **The Qur'ān and Islamic Leadership: Prophetic Values, Governance Ethics, and the Realisation of the Madani Vision**
- Author (s) : Khairul Hamimah Binti Mohammad Jodi, Abang Azlan Bin Abang Ahmad
- Affiliation (s) : Universiti Sains Islam Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Malaya
- DOI : <https://doi.org/10.33102/jmqs.v22i1.628>
- History : Received: April 1, 2026; Revised: May 15, 2026; Accepted: June 1, 2026; Published: June 30, 2026.
- Citation : Khairul Hamimah Binti Mohammad Jodi, & Abang Azlan Bin Abang Ahmad. Al-Qur'ān dan Kepemimpinan Islam: Integrasi Nilai Kenabian dan Etika Tadbir Urus dalam Merealisasikan Visi Madani: The Qur'ān and Islamic Leadership: Prophetic Values, Governance Ethics, and the Realisation of the Madani Vision. *Ma'ālim Al-Qur'ān Wa Al-Sunnah*, 22(1), 406–439. <https://doi.org/10.33102/jmqs.v22i1.628>
- Copyright : © The Authors
- Licensing :  This article is open access and is distributed under the terms of [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
- Conflict of Interest : Author(s) declared no conflict of interest

aplikasi prinsip al-Quran dalam kepemimpinan Islam kontemporeri bagi menangani cabaran globalisasi.

Kata kunci: Al-Quran, Kepimpinan Islam, Nilai Kenabian, Visi Madani, Keadilan Global

Abstract

The Qur'ān, as divine revelation and the normative foundation of Muslim communal life, offers an ethical architecture for leadership that continues to shape governance, political agency, and institutional reform in contemporary Muslim societies. This article examines how Qur'ānic principles inform the values, patterns, and practices of Islamic leadership, with particular attention to their relevance for realising the Madani Vision. Methodologically, the study adopts a systematic literature review using an advanced search strategy in the ProQuest database. From an initial corpus of 216 records, 47 studies were selected on the basis of thematic relevance, scholarly rigour, and conceptual contribution, and were subsequently analysed through thematic synthesis. The review identifies three major thematic clusters: Muslim leadership and governance dynamics; Islamic political leadership in contexts of conflict, resistance, and social transformation; and Prophetic leadership as a framework for global justice. The findings indicate that effective Islamic leadership requires the operationalisation of core Qur'ānic values, particularly amānah, 'adālah, shūrā, rahmah, transparency, and protection of vulnerable communities, within institutional management and political decision-making. These values also resonate with contemporary commitments to peace, justice, accountable governance, and inclusive institutions, especially the aspirations reflected in SDG 16. The discussion argues that existing scholarship often treats Prophetic ethics, governance theory, and contemporary political leadership as discrete domains, whereas the Qur'ānic paradigm integrates them within a holistic moral framework. By connecting these dimensions, the article advances a Qur'ān-centred model of Islamic leadership capable of supporting the Madani Vision through social justice, global peace, institutional integrity, and sustainable development. It concludes that further interdisciplinary inquiry is needed to evaluate how Qur'ānic leadership principles can be translated into practical governance responses amid the pressures of globalisation.

Keywords: The Quran, Islamic Leadership, Prophetic Values, the Madani Vision, Global Justice.

PENDAHULUAN

Krisis kepemimpinan global pada era kontemporari semakin ketara apabila kegagalan tadbir urus, ketidakadilan sosial, konflik berpanjangan, serta kemerosotan etika politik terus mencabar kestabilan masyarakat antarabangsa. Walaupun pelbagai model kepemimpinan dan sistem governan moden telah dibangunkan, realitinya banyak institusi gagal memulihkan kepercayaan awam, mengurangkan jurang ketidaksamarataan, dan menjamin kesejahteraan manusia secara menyeluruh. Keadaan ini menunjukkan bahawa permasalahan kepemimpinan hari ini bukan semata-mata berpunca daripada kekurangan struktur atau kecekapan teknikal, tetapi daripada kerapuhan asas nilai dan krisis moral dalam sistem kepemimpinan itu sendiri¹.

Pendekatan kepemimpinan berteraskan sekularisme yang memisahkan agama daripada ruang awam sering menekankan rasionaliti instrumental, keberkesanan pentadbiran dan pencapaian material. Namun, pemisahan ini didapati mengehadkan keupayaan sistem governan moden untuk menangani dimensi etika, spiritual dan kemanusiaan yang menjadi teras kepada keadilan sosial dan keharmonian masyarakat. Akibatnya, kepemimpinan sering terperangkap dalam logik kuasa dan kepentingan politik jangka pendek, sekali gus gagal memberikan jawapan tuntas terhadap konflik identiti, krisis kepercayaan institusi dan kemerosotan nilai kemanusiaan².

Dalam konteks kegagalan ini, kepemimpinan Islam muncul bukan sekadar sebagai alternatif normatif, tetapi sebagai kerangka kepemimpinan yang mempunyai asas praktikal dan operasional. Islam tidak memahami kepemimpinan sebagai kuasa pentadbiran semata-mata, sebaliknya sebagai amanah moral yang menuntut keadilan, integriti dan kebertanggungjawaban. Al-Quran sebagai wahyu terakhir yang diturunkan kepada Nabi Muhammad SAW berfungsi sebagai sumber utama yang membentuk keseluruhan sistem kehidupan umat Islam, termasuk prinsip kepemimpinan dan tadbir urus masyarakat. Dalam hal ini, kepemimpinan Islam menawarkan pendekatan yang mengintegrasikan nilai etika, tanggungjawab sosial dan keberkesanan institusi dalam satu kerangka yang holistik.

¹ Nor Shaidayani Samah dan Abd Ghafar Don, "Faktor Regresif dan Defensif Integriti dalam Kepimpinan Islam," *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* 3, no. 3 (2020): 141-151

² A. Hanim, A. Hamid, D. M. Zamir, dan M. Sharif, "Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu dalam Kalangan Pengetua," *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)* 2, no. 2 (2020)

Konsep asas kepimpinan Islam ini ditegaskan melalui Surah al-Baqarah ayat 30 yang memperkenalkan manusia sebagai khalifah. Konsep khalifah bukan sekadar merujuk kepada kedudukan manusia, tetapi menjawab persoalan kegagalan kepimpinan moden dengan meletakkan tanggungjawab kepimpinan sebagai amanah ketuhanan. Manusia, khususnya mereka yang memimpin, dipertanggungjawabkan untuk menegakkan keadilan, memakmurkan bumi dan memastikan kesejahteraan seluruh makhluk, sekali gus menolak konsep kepimpinan yang berasaskan dominasi, eksploitasi dan kepentingan diri.³

Prinsip amanah dan keadilan yang ditekankan dalam Surah al-Nisa ayat 58 pula berfungsi sebagai jawapan langsung terhadap kegagalan governan yang dicirikan oleh penyalahgunaan kuasa dan ketirisan integriti. Al-Tabari menjelaskan bahawa ayat ini merangkumi semua lapisan tanggungjawab dalam pemerintahan dan pengurusan masyarakat Islam, bukan terhad kepada pemerintahan sahaja⁴. Amanah menuntut pemimpin melaksanakan tanggungjawab secara telus dan beretika, manakala keadilan memastikan keputusan tidak didorong oleh kepentingan sempit atau tekanan politik. Dalam konteks institusi keagamaan, organisasi sosial dan pentadbiran negara, kedua-dua prinsip ini menjadi mekanisme kawalan moral yang mengisi kekosongan etika dalam model kepimpinan sekular.⁵

Selain itu, al-Quran mengemukakan prinsip musyawarah sebagai alternatif kepada model kepimpinan autoritarian yang sering dikaitkan dengan kegagalan tadbir urus. Surah al-Shura ayat 38 dan Surah Ali Imran ayat 159 menegaskan bahawa pembuatan keputusan mestilah bersifat partisipatif dan inklusif, sekali gus mengiktiraf kebijaksanaan kolektif masyarakat. Prinsip ini secara langsung menjawab krisis legitimasi kepimpinan moden dengan menawarkan model governan yang menghargai keterlibatan rakyat dan mengelakkan pemusatan kuasa.

³ S. R. Abdullah, "Faktor Kecekapan Tadbir Urus dalam Pengurusan Pembiayaan Harta Wakaf Produktif di Malaysia," *Jurnal Tuah* 1 (2020): 120; Adanan Mat Junod dan Khairunneezam Mohd Noor, "Kerangka Integriti Kepimpinan Islam: Pengajaran daripada Model Kepimpinan Rasulullah SAW," *International Conference on Islamic Leadership-2 (ICIL)* (2012)

⁴ Al-Tabari, Muhammad ibn Jarir, *Jami al-Bayan fi Ta'wil al-Quran*, ed. Ahmad Muhammad Shakir (Beirut: Muassasah al-Risalah, 2000), Jld. 8

⁵ A. Hanim, A. Hamid, D. M. Zamir, dan M. Sharif, "Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu dalam Kalangan Pengetua," *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)* 2, no. 2 (2020); Siti Khadijah Mohd Zin dan Ahmad Marzuki Mohammad, "Elemen Kerohanian melalui Kepimpinan Islam dalam Organisasi Pendidikan Menjana Pembangunan Ummah," *Prosiding Persidangan Antarabangsa Kelestarian Insan 2017 (INSAN2017)* (November 2017)

Lebih penting lagi, kepemimpinan Islam berasaskan al-Quran menjadikan nilai rahmah sebagai teras kepada pengurusan kuasa. Surah al-Anbiya ayat 107 yang menegaskan Rasulullah SAW sebagai rahmat bagi seluruh alam memperluaskan fungsi kepemimpinan daripada sekadar kepentingan negara atau kelompok kepada kesejahteraan sejagat. Prinsip rahmatan lil ‘alamin ini menawarkan jawapan terhadap konflik antara agama, diskriminasi dan Islamofobia dengan menegaskan bahawa kepemimpinan Islam berorientasikan keamanan, perlindungan golongan rentan dan penghormatan terhadap kepelbagaian.⁶

Teladan kepemimpinan Rasulullah SAW yang berpaksikan al-Quran membuktikan bahawa nilai-nilai seperti siddiq, amanah, tabligh dan fatanah bukan sekadar ideal moral, tetapi prinsip operasional yang mampu membentuk sistem tadbir urus yang adil dan berdaya tahan. Model kepemimpinan kenabian ini menjawab kegagalan kepemimpinan kontemporari dengan menunjukkan bahawa integrasi nilai wahyu dan kebijaksanaan strategik mampu menghasilkan masyarakat yang stabil, inklusif dan beretika. Justeru, kepemimpinan Islam berasaskan al-Quran wajar difahami bukan sebagai wacana teologi semata-mata, tetapi sebagai kerangka penyelesaian praktikal terhadap krisis kepemimpinan dan kegagalan governan dalam dunia moden.⁷

KEPIMPINAN ISLAM DAN CABARAN KONTEMPORARI

Dalam landskap kontemporari yang semakin kompleks, kepemimpinan Islam tidak lagi terhad kepada peranan tradisional atau keagamaan semata-mata, sebaliknya terlibat secara langsung dalam menangani isu global yang mencabar. Umat Islam hari ini berdepan dengan pelbagai cabaran yang memerlukan kepemimpinan berasaskan nilai al-Quran untuk memberikan penyelesaian yang holistik dan lestari. Antara cabaran utama termasuklah ketidakadilan struktural yang menyebabkan jurang ekonomi semakin melebar, konflik antara budaya dan agama yang mengancam keharmonian

⁶ Suraiya Ishak, “Model Kepemimpinan Etika Berlandaskan Sirah Nabi Muhammad SAW,” *Jurnal Hadhari* 3, no. 2 (2011): 23-44; M. A. Hasan, M. A. Jaafar, A. I. Mokhtar, A. Puteh, Z. Aini, dan M. Z. A. Ghani, “Kepimpinan dalam Kisah Nabi Sulaiman AS dengan Hudhud,” *Al-Hikmah* 6, no. 2 (2014): 119-128

⁷ M. Indra Fauzan dan M. Nidzam Sulaiman, “Transisi Kepimpinan dalam Islam: Analisis terhadap Cara Pemilihan Khulafa’ al-Rasyidin,” *Jurnal Hadhari* 11, no. 2 (2019): 245-265; Nor Shaidayani Samah dan Abd Ghafar Don, “Faktor Regresif dan Defensif Integriti dalam Kepimpinan Islam,” *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* 3, no. 3 (2020): 141-151

sejagat, serta kemunculan Islamofobia yang mencipta stereotaip negatif terhadap Islam dan umat Islam di peringkat global.⁸

Lebih mencabar lagi, umat Islam turut berhadapan dengan tekanan daripada hegemoni sekularisme yang cuba memisahkan nilai moral dan agama daripada sistem pemerintahan dan dasar awam. Pendekatan sekular ini tidak berjaya menangani keperluan spiritual dan etika masyarakat, sekali gus mewujudkan krisis identiti dan kehilangan makna dalam kehidupan moden⁹. Dalam konteks ini, kepimpinan Islam yang berakar pada prinsip al-Quran berpotensi menawarkan pendekatan alternatif yang menyeimbangkan kemajuan material dengan kesejahteraan spiritual, keadilan sosial dengan pembangunan ekonomi, serta kebebasan individu dengan tanggungjawab kolektif.

Di Malaysia, kepimpinan Islam memainkan peranan penting dalam merealisasikan Visi Madani yang diilhamkan oleh kepimpinan negara. Visi Madani menekankan enam teras utama, iaitu kemampunan, kesejahteraan, daya cipta, hormat, keyakinan dan ihsan¹⁰. Kesemua teras ini sebenarnya mempunyai keterkaitan rapat dengan nilai-nilai Al-Quran seperti al-'adl (keadilan), ihsan (kebaikan), amanah (kepercayaan), dan masalah (kepentingan umum). Visi Madani bertujuan membina masyarakat yang maju, inklusif dan berkeadilan, di mana setiap warganegara tanpa mengira latar belakang dapat menikmati kehidupan yang bermakna. Matlamat ini selari dengan konsep masyarakat Madinah yang dibina oleh Rasulullah SAW, yang mengutamakan keadilan, perpaduan dan penghormatan terhadap kepelbagaian.¹¹

Di peringkat global pula, kepimpinan Islam berasaskan al-Quran mampu menyumbang kepada pencapaian Matlamat Pembangunan Lestari (*Sustainable Development Goals* - SDG) yang digubal oleh Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu. Khususnya SDG 16 yang menekankan keamanan, keadilan, dan institusi yang kukuh, nilai-nilai kepimpinan kenabian seperti belas kasihan, musyawarah, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia

⁸ B. Dedi, K. Murdiono, K. Theo, T. Taruki, dan T. I. Franszedha, "Menyiasati Islamofobia di Barat," *Perspektif* 16, no. 1 (2021)

W. R. H. Wan Mohamad dan N. R. Siren, "Islamofobia dalam Filem Barat: Analisis Kritis dalam Filem *American Sniper* dan *13 Hours: The Secret Soldiers of Benghazi*," *Journal of Usuluddin* 48, no. 2 (2020): 57-94

⁹ Hanim, A., A. Hamid, D. M. Zamir, and M. Sharif. "Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu dalam Kalangan Pengetua." *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)* 2, no. 2 (2020).

¹⁰ Kementerian Perpaduan Negara, *Membangun Malaysia Madani melalui Konsep Perpaduan dalam Kepelbagaian* (Putrajaya: Kementerian Perpaduan Negara, 2023), 10.

¹¹ Ministry of Science, Technology and Innovation Malaysia (MOSTI), *Dasar Sains, Teknologi dan Inovasi Negara (2021-2030)* (Putrajaya: MOSTI, 2021)

menjadi asas penting untuk membina dunia yang lebih aman dan sejahtera. Prinsip-prinsip ini telah diamalkan oleh Rasulullah SAW dalam Piagam Madinah yang mengiktiraf hak minoriti, Perjanjian Hudaibiyah yang mengutamakan diplomasi berbanding peperangan dan Khutbah Wida' yang menegaskan kesaksamaan manusia tanpa mengira bangsa atau warna kulit.¹²

Namun, dalam menghadapi cabaran kontemporari ini, terdapat jurang yang ketara antara prinsip ideal kepimpinan Islam dengan aplikasi praktikalnya dalam realiti. Kepimpinan institusi Islam sering bergelut dengan isu kecekapan pentadbiran, kekurangan sumber kewangan, dan tekanan politik yang menghadkan keupayaan mereka untuk melaksanakan agenda berasaskan nilai al-Quran secara menyeluruh. Dalam konteks konflik pula, kepimpinan politik Islam terpaksa menyesuaikan strategi mereka untuk survival dalam persekitaran yang tidak menyokong, malah sering memusuhi kehadiran Islam. Justeru, memahami bagaimana kepimpinan Islam berfungsi dalam pelbagai konteks ini adalah penting bagi memastikan nilai-nilai al-Quran dapat diterjemahkan kepada amalan yang berkesan dan relevan dengan keperluan semasa.

JURANG KAJIAN DAN OBJEKTIF

Walaupun kajian mengenai kepimpinan Islam semakin berkembang dalam wacana akademik kontemporari, kebanyakan penyelidikan sedia ada masih memperlihatkan kecenderungan untuk mengkaji kepimpinan Islam secara terpisah mengikut domain tertentu. Kajian berkaitan tadbir urus institusi Islam lazimnya menumpukan aspek pengurusan, pentadbiran dan kecekapan organisasi, namun sering mengabaikan hubungan langsung antara amalan institusi tersebut dengan asas kenabian dan kerangka nilai al-Quran yang mendasarinya. Dalam masa yang sama, kajian mengenai kepimpinan politik Islam dalam konteks konflik dan penentangan pula lebih banyak meneliti strategi survival, mobilisasi politik dan dinamika kuasa, tanpa memberi penekanan yang memadai terhadap dimensi teologi dan nilai normatif al-Quran sebagai rujukan utama kepimpinan.

Sebaliknya, perbincangan mengenai kepimpinan kenabian kebanyakannya kekal dalam bentuk normatif dan teoretikal, dengan penekanan terhadap akhlak Rasulullah SAW, nilai rahmah, keadilan dan musyawarah, tetapi kurang dianalisis dari sudut aplikasinya dalam realiti tadbir urus institusi moden atau strategi kepimpinan politik kontemporari. Akibatnya, dimensi

¹² S. M. Khodr dan M. Elamin, *Leadership Practices of Prophet Muhammad (PBUH) in Conflict Resolution, and Its Relevance to United Nations Sustainable Development Goal 16* (PhD diss., PQDT – Global, 2023), 130–133

kenabian sering dipersepsikan sebagai ideal moral yang terpisah daripada realiti praktikal kepimpinan, sedangkan tadbir urus institusi dan kepimpinan politik pula dikaji seolah-olah bebas daripada kerangka nilai wahyu¹³

Fragmentasi wacana ini mewujudkan satu *fragmentation problem* yang ketara dalam kajian kepimpinan Islam. Tadbir urus institusi dikaji secara terpisah daripada konteks konflik dan penentangan¹⁴, kepimpinan politik dianalisis tanpa integrasi nilai kenabian secara menyeluruh¹⁵, manakala kepimpinan kenabian pula diletakkan dalam ruang normatif yang kurang dihubungkan dengan realiti governan dan politik semasa¹⁶. Ketiadaan pendekatan integratif ini menyebabkan pemahaman terhadap kepimpinan Islam menjadi bersifat tidak menyeluruh, terpecah-pecah dan tidak mencerminkan sifat holistik al-Quran yang menyatukan dimensi moral, sosial dan politik dalam satu kerangka nilai yang koheren.

Sekiranya jurang ini dibiarkan, kepimpinan Islam berisiko terus dilihat sebagai konsep yang idealistik dan sukar diaplikasikan dalam konteks dasar awam, tadbir urus moden dan pembangunan global. Kegagalan menghubungkan nilai-nilai al-Quran dengan realiti institusi dan konflik kontemporari menyukarkan penterjemahan kepimpinan Islam kepada polisi konkrit, kerangka governan dan agenda pembangunan seperti Matlamat Pembangunan Lestari (SDG). Hal ini secara tidak langsung melemahkan potensi kepimpinan Islam untuk berfungsi sebagai alternatif praktikal kepada model kepimpinan sekular yang sedia ada, walaupun Islam memiliki kerangka nilai yang kaya dan menyeluruh¹⁷.

Selain itu, pemisahan antara sumber klasik Islam, teori kepimpinan moden dan realiti semasa turut menyumbang kepada kekaburan epistemologi dalam kajian kepimpinan Islam. Tanpa integrasi yang jelas antara al-Quran, teladan kenabian dan pengalaman kepimpinan dalam pelbagai konteks sosio-politik, usaha untuk membina model kepimpinan Islam yang relevan dan operasional

¹³ E. Setyawan and D. R. W. S., "Mimikri, Hibriditas, dan Ambivalensi dalam Cerpen 'Kita Gendong Bergantian' Karya Budi Darma: Kajian Pascakolonial," *Alayasastra* 18, no. 1 (2022): 45–48; T. Suwondo, "Kajian Wacana Sastra Pascakolonial dan Pembangunan Karakter Bangsa," *JENTERA: Jurnal Kajian Sastra* 3, no. 2 (2017): 98–101

¹⁴ Nor Shaidayani Samah dan Abd Ghafar Don, "Faktor Regresif dan Defensif Integriti dalam Kepimpinan Islam," *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* 3, no. 3 (2020): 141–151

¹⁵ Indra Fauzan, M., dan M. Nidzam Sulaiman. "Transisi Kepimpinan dalam Islam: Analisis terhadap Cara Pemilihan Khulafa' al-Rasyidin." *Jurnal Hadhari* 11, no. 2 (2019): 245–265.

¹⁶ Hanim, A., A. Hamid, D. M. Zamir, and M. Sharif. "Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu dalam Kalangan Pengetua." *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)* 2, no. 2 (2020).

¹⁷ Hanim et al., "Gaya Kepimpinan Islam,"; Samah dan Don, "Faktor Regresif dan Defensif Integriti," 145.

akan terus berhadapan dengan kekangan konseptual dan praktikal¹⁸. Keadaan ini menuntut satu pendekatan kajian yang mampu menghubungkan ketiga-tiga dimensi tersebut dalam satu kerangka analisis yang menyeluruh dan bersepadu. Namun, integrasi ketiga-tiga dimensi ini dalam satu kerangka yang berpaksikan al-Quran khususnya bagi merealisasikan Visi Madani Malaysia masih kurang diterokai secara sistematik dalam kajian lepas.

Justeru, artikel ini berusaha mengisi jurang kajian tersebut dengan meneliti kepimpinan Islam secara holistik, dengan mengintegrasikan dimensi tadbir urus institusi, kepimpinan politik dalam konflik dan penentangan, serta nilai-nilai kepimpinan kenabian berpaksikan al-Quran. Melalui pendekatan ini, kajian ini bertujuan untuk menunjukkan bahawa kepimpinan Islam bukan sekadar ideal normatif, tetapi satu sistem nilai yang dinamik dan berpotensi diterjemahkan kepada amalan kepimpinan praktikal dalam usaha merealisasikan Visi Madani dan menyumbang kepada keadilan global melalui kerangka Matlamat Pembangunan Lestari (SDG).

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif berasaskan sorotan literatur sistematik (Systematic Literature Review, SLR) melalui pangkalan data ProQuest. Kaedah ini dipilih kerana membolehkan analisis dan sintesis karya ilmiah secara terstruktur sambil mengurangkan risiko bias pemilihan bahan. Pendekatan sistematik memastikan hanya dokumen akademik yang berautoriti dan sahih dijadikan asas kepada hujahan dan dapatan kajian. Melalui kaedah ini, penyelidik berupaya meneliti, membandingkan dan mensintesis data sekunder yang relevan dengan topik penyelidikan secara objektif dan telus.

Pendekatan SLR dipilih kerana kesesuaiannya dalam mengkaji topik kepimpinan Islam yang bersifat normatif dan kontemporari secara serentak. Kepimpinan Islam melibatkan sumber normatif seperti al-Quran dan teladan kenabian, di samping realiti amalan kepimpinan dalam konteks institusi moden serta dinamika politik yang kompleks. SLR membolehkan penyelidik mensintesis kedua-dua dimensi ini secara berstruktur dan telus dengan mengenal pasti pola, kecenderungan serta jurang wacana dalam kajian sedia ada merentasi pelbagai konteks. Pendekatan ini sesuai untuk menilai bagaimana prinsip-prinsip wahyu ditafsir dan diterjemahkan dalam realiti tadbir urus dan kepimpinan kontemporari tanpa terikat kepada satu kes empirik tunggal.

¹⁸ Indra Fauzan, M., dan M. Nidzam Sulaiman. "Transisi Kepimpinan dalam Islam: Analisis terhadap Cara Pemilihan Khulafa' al-Rasyidin." *Jurnal Hadhari* 11, no. 2 (2019): 245-265.

Selaras dengan itu, analisis tematik digunakan kerana keupayaannya menyatukan pelbagai lapisan wacana dalam kajian kepimpinan Islam. Melalui pengelompokan tema secara sistematik, analisis tematik membolehkan integrasi antara dimensi normatif wahyu, realiti politik dalam situasi konflik dan penentangan, serta amalan governan moden dalam institusi Islam ke dalam satu kerangka analisis yang koheren. Pendekatan ini membantu menjelaskan bagaimana nilai-nilai al-Quran berfungsi sebagai asas konseptual yang merentasi konteks teori dan praktikal, sekali gus menyokong objektif kajian untuk memahami kepimpinan Islam sebagai satu sistem nilai yang holistik, dinamik dan relevan dengan cabaran kontemporari.

Proses pencarian bahan ilmiah dilaksanakan melalui pangkalan data ProQuest yang merupakan salah satu repositori akademik terbesar dan paling komprehensif untuk kajian sains sosial, kemanusiaan, dan pengajian Islam. Teknik carian Boolean digunakan secara intensif kerana ia membolehkan penyelidik menggabungkan kata kunci yang bersesuaian melalui *operator AND, OR dan NOT* untuk mendapatkan hasil yang lebih terarah dan spesifik.

Antara kata kunci utama yang digunakan termasuklah: “Kepimpinan Islam AND Tadbir Urus”, “*Islamic Leadership AND Governance*”, “Kepimpinan Islam AND Politik Kontemporari”, “*Islamic Leadership AND Conflict*”, “Kepimpinan Kenabian”, “*Prophetic Leadership*”, “*Islamic Leadership AND Social Justice*”, dan “Kepimpinan Islam AND Keadilan Global”. Kombinasi kata kunci ini memastikan pencarian berfokus kepada tema kajian sambil merangkumi pelbagai konteks dan dimensi kepimpinan Islam. Penggunaan kata kunci dalam Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris turut membolehkan cakupan kajian yang lebih luas merentasi geografi dan tradisi kesarjanaan.

Pemilihan kajian dilaksanakan melalui tiga peringkat yang sistematik dan terstruktur untuk memastikan kualiti dan relevansi bahan yang dipilih. Peringkat pertama ialah pengenalan pastian (*identification*), di mana proses carian awal melalui pangkalan data ProQuest menghasilkan sebanyak 216 rekod yang berpotensi relevan dengan tema kajian. Rekod ini merangkumi artikel jurnal, tesis, disertasi dan dokumen akademik lain yang menyentuh aspek kepimpinan Islam dalam pelbagai konteks.

Peringkat kedua ialah saringan (*screening*), di mana kesemua 216 rekod tersebut ditapis berdasarkan tajuk, subjek, abstrak, dan kesesuaian dengan tema kajian. Pada peringkat ini, keutamaan diberikan kepada artikel yang diterbitkan dalam tempoh lima tahun kebelakangan bagi memastikan maklumat yang digunakan lebih segar dan relevan dengan konteks kontemporari. Walau bagaimanapun, memandangkan topik ini berkaitan dengan aspek kepimpinan yang melibatkan dimensi sejarah dan

perkembangan kronologi, penulis turut meluaskan semakan kepada bahan yang diterbitkan lebih daripada sepuluh tahun sebelumnya. Langkah ini bertujuan meneliti kesinambungan perkembangan kepimpinan Islam agar analisis yang dilakukan lebih tersusun dan menyeluruh. Aspek lain yang turut diberi perhatian termasuk bidang subjek yang relevan (kepimpinan, tadbir urus, politik Islam, pengajian Islam), jenis dokumen akademik (artikel jurnal berindeks, tesis pascasiswazah, laporan penyelidikan), serta bahasa penulisan (Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris). Hasil daripada proses saringan ini, sebanyak 47 kajian sahaja didapati relevan dan memenuhi kriteria untuk analisis lanjut.

Peringkat ketiga ialah penilaian kelayakan (*eligibility*), di mana dokumen-dokumen yang telah melalui proses saringan diteliti dengan lebih mendalam. Penilaian dilakukan berdasarkan kesesuaian tajuk artikel, ketepatan penggunaan kata kunci, kandungan abstrak, serta metodologi yang digunakan. Sekiranya abstrak memperlihatkan bahawa dokumen tersebut menyentuh isu utama yang ingin dikaji dan menggunakan pendekatan metodologi yang sah, maka ia dipilih sebagai sumber utama. Sebaliknya, jika abstrak terlalu umum, menyimpang jauh daripada kerangka masalah kajian, atau tidak mempunyai asas metodologi yang jelas, dokumen tersebut diketepikan. Melalui proses bertiga peringkat ini, hanya sumber yang benar-benar relevan, berkualiti tinggi, dan signifikan sahaja dijadikan rujukan untuk analisis.

Seterusnya melihat kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi yang ditetapkan merangkumi: (i) kajian yang membincangkan kepimpinan Islam dalam konteks tadbir urus institusi, strategi politik, atau nilai kenabian; (ii) dokumen akademik yang diterbitkan dalam jurnal berindeks atau tesis pascasiswazah yang telah melalui proses semakan rakan sebaya; (iii) kajian empirikal mahupun konseptual yang menyumbang kepada pemahaman teoritis mengenai kepimpinan Islam dalam konteks moden; (iv) kajian yang menghubungkan prinsip Islam dengan isu kontemporari seperti keadilan sosial, konflik, atau pembangunan masyarakat.

Sementara itu, kriteria eksklusi pula meliputi: (i) artikel pendapat atau komen tanpa asas metodologi yang jelas; (ii) dokumen yang hanya menyentuh Islam secara umum tanpa fokus khusus kepada aspek kepimpinan; (iii) kajian yang tidak boleh diakses teks penuhnya atau tidak mempunyai abstrak yang lengkap; (iv) kajian yang bersifat terlalu teknikal atau khusus kepada bidang lain (contohnya, perubatan atau sains tulen) yang tidak mempunyai kaitan langsung dengan kepimpinan Islam.

Data yang diperoleh daripada 47 kajian terpilih dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Proses analisis dilakukan secara sistematik

dengan membaca dan memahami setiap dokumen secara terperinci, mengenal pasti pola dan tema utama yang muncul, serta menyusun maklumat mengikut kerangka konseptual yang telah ditetapkan. Analisis tematik ini bukan sekadar bersifat deskriptif, tetapi turut kritikal dalam menilai kekuatan dan kelemahan setiap kajian, mengenal pasti persamaan dan perbezaan dalam dapatan, serta menghubungkan kajian-kajian tersebut dengan prinsip-prinsip al-Quran dan nilai-nilai kepimpinan kenabian.

Hasil daripada proses pengkodan dan pengelompokan tema yang berulang, analisis tematik ini menghasilkan beberapa pola konseptual yang konsisten merentasi kajian-kajian terpilih. Melalui proses analisis ini, tiga kluster tema utama telah dikenal pasti: (i) Kepimpinan Muslim dan Dinamika Tadbir Urus, yang mengkaji bagaimana kepimpinan Islam berfungsi dalam konteks institusi moden seperti jabatan kerajaan, sekolah, dan masjid; (ii) Kepimpinan Politik Islam dalam Konflik dan Penentangan, yang meneliti strategi kepimpinan dalam menghadapi tekanan politik, kolonialisme, dan penindasan; serta (iii) Kepimpinan Kenabian dan Kerangka Keadilan Global, yang menganalisis bagaimana nilai-nilai kepimpinan Rasulullah SAW dapat dijadikan asas untuk mencapai keadilan sosial dan keamanan sejagat. Setiap kluster tema ini kemudiannya dikaitkan dengan prinsip-prinsip al-Quran yang relevan serta dinilai dari segi sumbangannya terhadap usaha merealisasikan Visi Madani dan Matlamat Pembangunan Lestari (SDG).

Pendekatan analisis yang digunakan memastikan bahawa dapatan kajian bukan sahaja bersifat deskriptif, tetapi turut menyumbang kepada pembangunan teori dan memperkayakan wacana akademik mengenai kepimpinan Islam dalam era kontemporari. Gabungan analisis empirikal daripada kajian-kajian terdahulu dengan kerangka normatif al-Quran dan Sunah membolehkan kajian ini menghasilkan satu sintesis yang menyeluruh dan relevan untuk memahami kepimpinan Islam sebagai satu sistem nilai yang holistik, dinamik dan berorientasikan penyelesaian terhadap cabaran moden. Dilampirkan rajah 1 bagi gerak kerja metodologi yang telah diterangkan.



Rajah 1: Aliran Proses Pemilihan Kajian

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Perbandingan Kepimpinan Institusi, Konflik dan Kenabian

Analisis perbandingan antara kepimpinan institusi Islam, kepimpinan politik Islam dalam konteks konflik, dan kepimpinan kenabian Rasulullah SAW menunjukkan bahawa kepimpinan Islam tidak beroperasi dalam satu bentuk yang seragam atau monolitik. Sebaliknya, ia bersifat kontekstual dan adaptif, bergantung kepada realiti sosio-politik, struktur kuasa dan tahap tekanan yang dihadapi oleh umat Islam¹⁹. Kepimpinan institusi menekankan Amanah dan kecekapan, manakala kepimpinan dalam konflik berfokus kepada survival dan perlindungan identiti komuniti²⁰.

¹⁹ S. bin Hamzah dan N. Zakaria, *Critical Success Factors in the Development of Malaysian Islamic Marriage Management System* (PhD diss., PQDT – Global, 2022), <https://www.proquest.com/dissertations-theses/critical-success-factors-development-malaysian/docview/3171078076>; A. Hanim, A. Hamid, D. M. Zamir, dan M. Sharif, “Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu dalam Kalangan Pengetua,” *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)* 2, no. 2 (2020)

²⁰ T. Hamoud dan N. Naser-Najjab, *Socialising Hamas: Evaluating the Structural Political Developments in the Islamic Palestinian Resistance Movement as a Ruling Authority between 2006–2017* (PhD diss., PQDT – Global, 2023), <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strong-socialising-hamas-evaluating-structural/docview/3172948159>; S. M. Khodr dan M. Elamin, *Leadership Practices of Prophet Muhammad (PBUH) in Conflict Resolution, and Its Relevance to United Nations Sustainable Development Goal 16* (PhD diss., PQDT – Global,

Fleksibiliti Strategik dalam Kerangka Nilai Al-Quran

Walaupun berdepan dengan realiti yang mencabar, kepimpinan Islam tidak terlepas daripada kerangka nilai yang ditetapkan oleh al-Quran. Prinsip hikmah dan masalah membenarkan fleksibiliti strategik dalam pelaksanaan kepimpinan mengikut konteks tanpa mengorbankan prinsip asas tauhid, keadilan dan amanah. Fleksibiliti ini dapat dilihat dalam pendekatan kepimpinan Islam yang berbeza mengikut konteks, sama ada melalui tadbir urus institusi yang beretika, strategi penyesuaian dalam konflik, atau amalan diplomasi dan perundingan dalam situasi tegang²¹. Dalam hal ini, fleksibiliti bukan bermaksud relativisme nilai, tetapi kebijaksanaan dalam menyesuaikan kaedah bagi mencapai matlamat moral yang sama

Kepimpinan Islam sebagai Model Adaptif Berpaksikan Prinsip Tetap

Kes Hamas di Gaza, pengalaman komuniti Morisco di Sepanyol pasca-Reconquista dan teladan Rasulullah SAW melalui Piagam Madinah serta Perjanjian Hudaibiyah secara kolektif menunjukkan bahawa kepimpinan Islam bersifat adaptif dalam kerangka nilai yang tetap²². Kepelbagaian bentuk kepimpinan ini membuktikan bahawa Islam tidak terikat kepada satu model pentadbiran atau strategi politik tertentu, tetapi menawarkan prinsip asas yang boleh diaplikasikan secara fleksibel mengikut konteks. Kefahaman ini penting bagi mengelakkan persepsi bahawa kepimpinan Islam bersifat idealistik semata-mata atau tidak sesuai dengan realiti moden.

Implikasi terhadap Tadbir Urus dan Keadilan Global

Dengan memahami kepimpinan Islam melalui lensa perbandingan antara institusi, konflik dan teladan kenabian, kajian ini menegaskan bahawa kekuatan kepimpinan Islam terletak pada keupayaannya mengimbangi antara ideal normatif dan keperluan praktikal. Pendekatan ini membuka ruang kepada penterjemahan nilai-nilai al-Quran ke dalam dasar awam, tadbir urus institusi dan strategi penyelesaian konflik secara lebih realistik dan berkesan. Dalam konteks Visi Madani dan Matlamat Pembangunan

2023), <https://www.proquest.com/dissertations-theses/leadership-practices-prophet-muhammad-pbuh/docview/2845449975>; C. M. Rhein dan P. De Vos, *Early Modern Moriscos: Development of the Crypto-Islamic Identity in the Iberian Peninsula* (PhD diss., ProQuest Dissertations and Theses, 2021), <https://www.proquest.com/dissertations-theses/early-modern-moriscos-development-crypto-islamic/docview/2572571533>.

²¹ Suraiya Ishak, "Model Kepemimpinan Etika Berlandaskan Sirah Nabi Muhammad SAW," *Jurnal Hadhari* 3, no. 2 (2011): 23–44; Adanan Mat Junod dan Khairunneezam Mohd Noor, "Kerangka Integriti Kepimpinan Islam: Pengajaran daripada Model Kepimpinan Rasulullah SAW," *International Conference on Islamic Leadership-2 (ICIL)* (2012).

²² Hamoud and Naser-Najjab, *Socialising Hamas*; Khodr and Elamin, *Leadership Practices of Prophet Muhammad*; Rhein and De Vos, *Early Modern Moriscos*

Lestari, khususnya SDG 16, kepimpinan Islam yang adaptif dan berprinsip ini berpotensi menyumbang kepada pembinaan institusi yang adil, inklusif dan berorientasikan keamanan sejagat.

FAKTOR MANUSIA DALAM KEBERKESANAN SISTEM PENTADBIRAN ISLAM

Hamzah dan Zakaria mengkaji faktor-faktor kejayaan kritikal dalam pembangunan Sistem Pengurusan Perkahwinan Islam Malaysia yang dilaksanakan oleh Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) dan Jabatan Agama Islam Wilayah Persekutuan (JAWI)²³. Kajian mereka mendapati bahawa walaupun sistem rekod perkahwinan berkomputer telah dibangunkan, garis panduan pentadbiran telah digubal, dan struktur undang-undang telah diperkukuh, kejayaan sebenar pelaksanaan sistem ini bergantung kepada tiga elemen utama: kepimpinan pengurusan atasan yang membuat keputusan bijak, kecekapan pegawai pelaksana dalam menjalankan tugas dan kecukupan sokongan kewangan untuk operasi harian. Dapatan ini membuktikan bahawa teknologi dan sistem pentadbiran moden hanyalah alat sokongan, manakala faktor manusia khususnya kepimpinan yang berwibawa dan berintegriti merupakan inti kepada keberkesanan sesebuah institusi Islam.

Dapatan ini selari dengan prinsip amanah yang ditekankan dalam al-Quran melalui firman Allah SWT dalam Surah al-Nisa ayat 58: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil”. Al-Tabari menjelaskan bahawa ayat ini merangkumi semua lapisan tanggungjawab dalam pemerintahan dan pengurusan masyarakat Islam, bukan terhad kepada pemerintah sahaja, malah meliputi setiap individu yang memegang sebarang amanah dalam institusi²⁴. Ayat ini menegaskan bahawa kepimpinan dalam institusi Islam bukan sekadar tanggungjawab pentadbiran, tetapi merupakan amanah yang memerlukan integriti, keadilan, dan kebijaksanaan. Pemimpin institusi Islam mestilah memiliki kesedaran bahawa mereka bukan sahaja bertanggungjawab kepada organisasi dan masyarakat, tetapi juga kepada Allah SWT. Kesedaran ini membentuk satu bentuk tadbir urus yang lebih beretika dan bertanggungjawab berbanding sistem sekular yang memisahkan nilai moral daripada pentadbiran.

²³ S. bin Hamzah dan N. Zakaria, *Critical Success Factors in the Development of Malaysian Islamic Marriage Management System* (PhD diss., PQDT – Global, 2022), 45–48.

²⁴ Al-Tabari, Muhammad ibn Jarir, *Jami al-Bayan fi Ta'wil al-Quran*, ed. Ahmad Muhammad Shakir (Beirut: Muassasah al-Risalah, 2000), Jld. 8

Dalam konteks Malaysia kepimpinan institusi Islam seperti JAKIM dan JAWI memainkan peranan penting dalam merealisasikan aspek kelestarian institusi dan keluhuran nilai yang menjadi teras Visi Madani. Kejayaan sistem perkahwinan Islam bukan sahaja diukur melalui kecekapan teknikal dalam pemprosesan dokumen, tetapi turut melibatkan keupayaan pemimpin untuk memastikan sistem tersebut melindungi hak-hak pasangan, mencegah penyelewengan, dan mengekalkan kesucian institusi perkahwinan mengikut syariat Islam. Hal ini menunjukkan bahawa kepimpinan dalam institusi Islam perlu mempunyai pemahaman yang mendalam bukan sahaja terhadap aspek teknikal pengurusan, tetapi juga terhadap objektif syariah yang mendasari setiap sistem yang dilaksanakan.

CABARAN DAN KOMITMEN KEPIMPINAN WANITA MUSLIM

Shatara dan Maslin-Ostrowski membuka dimensi baharu dalam perbincangan kepimpinan Islam melalui kajian mereka terhadap pengalaman wanita Muslim yang menjadi pengetua sekolah Islam di Amerika Syarikat²⁵. Kajian ini mendedahkan bahawa kepimpinan wanita Muslim dalam konteks minoriti di negara Barat bukan sahaja berdepan dengan cabaran pentadbiran organisasi, tetapi turut menghadapi isu diskriminasi jantina dan stereotaip budaya yang meragui kemampuan mereka sebagai pemimpin. Namun, dapatan yang paling menarik ialah kebanyakan wanita ini tidak secara aktif mencari kedudukan kepimpinan, sebaliknya menerima tanggungjawab tersebut atas tuntutan komuniti yang melihat keupayaan dan integriti mereka. Hal ini memperlihatkan satu ciri penting kepimpinan Islam, iaitu kepimpinan sebagai amanah sosial dan tanggungjawab kolektif, bukan sebagai pencarian kuasa atau status peribadi.

Keimanan dan komitmen moral menjadi asas utama kepada legitimasi kepimpinan wanita-wanita ini. Mereka berpegang teguh kepada nilai-nilai Islam seperti keadilan, ihsan dan khidmat kepada masyarakat sebagai panduan dalam membuat keputusan dan menguruskan institusi. Walaupun menghadapi cabaran yang signifikan, mereka mampu mengatasinya melalui peningkatan kelayakan profesional, pembinaan jaringan sokongan institusi, serta ketekunan dalam mempertahankan integriti diri. Pengalaman ini mengesahkan bahawa aspek kemanusiaan dalam kepimpinan khususnya apabila berpaksikan nilai iman dan prinsip keagamaan menjadi faktor teras dalam kejayaan pengurusan institusi Islam.

Dari perspektif al-Quran, kepimpinan wanita Muslim ini menemui justifikasinya dalam kisah Ratu Balqis yang disebutkan dalam Surah An-Naml.

²⁵ L. H. Shatara dan P. Maslin-Ostrowski, *Muslim Women Leading Islamic Schools in the United States: Their Story* (PhD diss., ProQuest Dissertations and Theses, 2022), 72-75

Allah SWT memuji kebijaksanaan kepemimpinan Ratu Balqis yang menggunakan prinsip syura (musyawarah) dalam membuat keputusan penting: “Dia berkata: Wahai para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu urusan sebelum kamu berada dalam majlisku” (al-Naml: 32). Ibn Kathir dalam tafsirnya menjelaskan bahawa ayat tersebut menggambarkan kebijaksanaan Ratu Balqis yang tidak membuat Keputusan secara bersendirian, sebaliknya merujuk kepada majlis penasihat, satu cerminan prinsip syura yang dituntut dalam kepemimpinan Islam²⁶. Kisah ini membuktikan bahawa Islam tidak melarang kepemimpinan wanita, sebaliknya mengiktiraf merit, kebijaksanaan dan keupayaan mereka untuk memimpin dengan adil dan bijaksana. Contoh teladan Ratu Balqis menunjukkan bahawa kepemimpinan yang berkesan mestilah berasaskan musyawarah dan pengambilkiraan pandangan pelbagai pihak, selaras dengan prinsip syura yang ditekankan dalam Surah al-Shura ayat 38.

KEPIMPINAN MASJID DALAM PERSEKITARAN POLITIK BERBEZA

Mekawi et al. mengkaji hubungan antara masjid dan kerajaan tempatan di beberapa wilayah di Eropah, mendedahkan bahawa kepemimpinan institusi Islam di rantau tersebut sangat bergantung kepada cara pemimpin masjid bertindak balas terhadap persekitaran politik setempat²⁷. Kajian ini membahagikan strategi kepemimpinan masjid kepada dua kategori utama: koperatif dan defensif. Di kawasan yang ditadbir oleh pemerintah berhaluan kiri yang lebih mesra kepada kepelbagaian budaya, pemimpin masjid lebih cenderung mengambil strategi koperatif dengan berinteraksi secara positif dengan kerajaan tempatan, menjalin kerjasama untuk mendapatkan pengiktirafan rasmi, membina reputasi baik dalam masyarakat, serta memastikan perlindungan kepada komuniti Muslim.

Sebaliknya, kawasan yang dikuasai oleh pemerintah berhaluan kanan yang lebih skeptikal atau kritikal terhadap Islam, pemimpin masjid memilih strategi defensif atau pengelakan. Strategi ini berfungsi sebagai usaha mengurangkan risiko kecaman awam, mengelakkan konflik terbuka dengan pihak berkuasa, serta mengekalkan kelangsungan institusi dalam persekitaran yang penuh cabaran. Dapatan ini jelas menggambarkan bahawa kepemimpinan institusi Islam di Eropah adalah responsif dan adaptif, bergantung pada latar politik serta dasar setempat. Pemimpin masjid bukan sekadar mengurus hal ehwal ibadah, tetapi juga memikul tanggungjawab dwi-

²⁶ Ibn Kathir, Ismail ibn Umar al-Dimashqi, *Tafsir al-Quran al-'Azim*, ed. Sami ibn Muhammad Salamah (Riyadh: Dr Tayyibah li al-Nashr wa al-Tawzi, 1999), 9.

²⁷ Y. S. Mekawi, C. Cavaillé, dan M. A. Tessler, *Facing Janus: Local Government, Muslim Leadership and Mosque Regulation in Europe* (PhD diss., ProQuest Dissertations and Theses, 2025), 102–106

fungsi sebagai wakil komuniti Muslim dan pengantara dengan pihak berkuasa.

Strategi adaptif ini sebenarnya mempunyai asas dalam ajaran Al-Quran dan Sunah. Prinsip hikmah yang disebutkan dalam Surah al-Nahl ayat 125 menekankan pendekatan yang bijaksana dalam menyampaikan dakwah dan berinteraksi dengan masyarakat: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik”. Al-Qurtubi dalam tafsirnya menjelaskan bahawa ayat ini menetapkan tiga kaedah utama dalam berdakwah dan berinteraksi dengan masyarakat, hikmah untuk golongan berakal, mauizah hasanah untuk golongan awam, dan mujadalah bil-husna untuk golongan yang bercanggah pendapat²⁸. Ayat ini mengajarkan bahawa kepimpinan Islam perlu fleksibel dalam strategi, menyesuaikan pendekatan mengikut keadaan dan persekitaran, sambil tetap berpegang kepada prinsip dan matlamat yang jelas. Kepimpinan masjid yang memilih strategi koperatif di kawasan mesra Islam dan strategi defensif di kawasan yang kurang menyokong sebenarnya sedang mengamalkan prinsip hikmah dan maslahah (kepentingan umum) untuk memastikan survival dan kesejahteraan komuniti Muslim.

Pengalaman kepimpinan masjid di Eropah ini relevan bagi Malaysia dalam merealisasikan Visi Madani, khususnya melalui pendekatan koperatif yang menekankan dialog dan pembinaan kepercayaan antara komuniti pelbagai agama demi mengukuhkan perpaduan nasional.

KEPIMPINAN SEBAGAI AMANAH

Perbandingan ketiga-tiga kajian ini mendedahkan satu corak yang konsisten, iaitu keberkesanan institusi Islam bergantung kepada gabungan tiga faktor utama: (i) kualiti kepimpinan yang berintegriti, (ii) kecekapan sumber manusia yang terlatih dan (iii) kesesuaian strategi dengan persekitaran sosio-politik. Di Malaysia, kejayaan sistem perkahwinan Islam ditentukan oleh kepimpinan pengurusan atasan yang cekap dan pegawai yang amanah. Di Amerika Syarikat, kepimpinan wanita Muslim bertahan melalui keimanan dan komitmen moral walaupun berdepan diskriminasi. Di Eropah, kepimpinan masjid berjaya melalui strategi yang disesuaikan dengan landskap politik tempatan. Walaupun berbeza geografi dan konteks, kesemua kajian ini menekankan satu hakikat bahawa kepimpinan Islam adalah

²⁸ Al-Qurtubi, Muhammad ibn Ahmad, *Al-Jami' li Ahkam al-Quran*, ed. Ahmad al-Barduni (Cairo: Dar al-Kutub al-Misriyyah, 1964), 10.

fenomena yang kompleks dan kontekstual, memerlukan bukan sahaja kemahiran teknikal tetapi juga ketahanan moral, kepekaan sosial dan kebijaksanaan strategik.

Prinsip-prinsip al-Quran seperti amanah, keadilan, syura, dan hikmah memberikan kerangka normatif yang kukuh untuk kepimpinan institusi Islam. Amanah memastikan pemimpin bertanggungjawab dan berintegriti. Keadilan memastikan keputusan dibuat tanpa berat sebelah. Syura memastikan kepimpinan bersifat partisipatif dan menghargai pandangan masyarakat. Hikmah memastikan strategi disesuaikan dengan realiti tempatan tanpa mengorbankan prinsip. Kesemua nilai ini yang diamalkan secara holistik, mampu menghasilkan kepimpinan institusi Islam yang bukan sahaja efektif dari segi pentadbiran, tetapi juga membawa berkat dan manfaat kepada masyarakat.

KEPIMPINAN POLITIK ISLAM DALAM KONFLIK DAN PENENTANGAN

Kepimpinan politik Islam dalam konteks konflik dan penentangan memberikan gambaran yang kompleks tentang bagaimana pemimpin dan institusi Islam berfungsi serta menyesuaikan diri dalam suasana penuh cabaran. Konflik yang dimaksudkan tidak terhad kepada peperangan bersenjata, tetapi turut merangkumi tekanan kolonial, marginalisasi identiti, penindasan agama, serta perubahan struktur kuasa yang menekan komuniti Islam. Dalam situasi ini, kepimpinan Islam terpaksa mengembangkan strategi adaptif yang membolehkan survival komuniti sambil mengekalkan identiti dan prinsip-prinsip Islam. Analisis terhadap tiga konteks sejarah dan kontemporari yang berbeza; Gaza, India kolonial dan Sepanyol pasca-Reconquista yang memperlihatkan bagaimana kepimpinan Islam beroperasi dalam pelbagai bentuk, daripada gerakan politik moden kepada perjuangan intelektual sehinggalah kepimpinan komuniti tersembunyi.

Kes Gaza

Hamoud dan Naser-Najjab meneliti peranan Hamas sebagai entiti politik yang walaupun tidak diiktiraf secara rasmi di peringkat antarabangsa, tetap berfungsi sebagai pemerintah *de facto* di Gaza sejak tahun 2007²⁹. Hamas beroperasi dalam ruang politik yang paradoksal: ditolak oleh banyak kuasa besar dan dikenakan sekatan ekonomi yang ketat, namun mendapat legitimasi daripada masyarakat tempatan melalui sokongan akar umbi. Kajian ini mendapati bahawa Hamas menyesuaikan pendekatannya melalui strategi sosialisasi, iaitu usaha menyepadukan ideologi asal gerakan dengan

²⁹ T. Hamoud dan N. Naser-Najjab, *Socialising Hamas: Evaluating the Structural Political Developments in the Islamic Palestinian Resistance Movement as a Ruling Authority between 2006–2017* (PhD diss., PQDT – Global, 2023), 88–92

struktur politik dominan serantau dan global. Strategi ini melibatkan perubahan haluan ideologi yang pada mulanya menolak sepenuhnya gagasan penyelesaian dua-negara kepada bentuk yang lebih pragmatik dengan memberi ruang terhadap perundingan politik demi survival.

Namun begitu, strategi sosialisasi ini tidak pernah lengkap kerana kegagalan dasar antarabangsa dalam mengiktiraf realiti Gaza dan tekanan berterusan yang dihadapi masyarakat Palestin. Keadaan ini menggambarkan bahawa kepimpinan Islam dalam konflik moden bukan sahaja bergantung pada kekuatan ideologi, tetapi juga pada kebolehan beradaptasi secara strategik dengan realiti geopolitik. Hamas menjadi contoh bahawa kepimpinan Islam mampu mencabar struktur kuasa dominan walaupun berada dalam ruang politik yang tidak rasmi, melalui kombinasi penyesuaian ideologi, sistem pentadbiran alternatif dan sokongan akar umbi masyarakat.

Dari perspektif al-Quran, strategi pertahanan yang diambil oleh Hamas boleh dilihat dalam konteks prinsip pertahanan diri yang dibenarkan oleh Islam. Firman Allah SWT dalam Surah Al-Baqarah ayat 190: “Dan perangilah pada jalan Allah orang-orang yang memerangi kamu, (tetapi) janganlah kamu melampaui batas, karena sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas”. Ayat ini menegaskan dua prinsip penting: pertama, umat Islam dibenarkan mempertahankan diri apabila diserang; kedua, pertahanan ini mestilah berada dalam batas-batas yang tidak melampaui keadilan. Legitimasi Hamas di mata masyarakat Gaza sebahagiannya berpunca daripada persepsi mereka sebagai pelindung komuniti dalam menghadapi ancaman dan tekanan luar.

Walau bagaimanapun, penting untuk diingat bahawa Islam menekankan keutamaan kepada penyelesaian konflik secara aman. Kesediaan Hamas untuk mempertimbangkan perundingan politik, walaupun terhad, menunjukkan kesedaran terhadap prinsip ini. Teladan Rasulullah SAW dalam Perjanjian Hudaibiyah membuktikan bahawa kepimpinan Islam sanggup menerima penyelesaian diplomatik yang kelihatan tidak menguntungkan dalam jangka pendek demi mencapai kestabilan dan keamanan jangka panjang. Dalam konteks Visi Madani yang menekankan keamanan sejagat, pengalaman Hamas mengingatkan bahawa penyelesaian konflik memerlukan bukan sahaja kekuatan ketenteraan, tetapi lebih penting lagi kebijaksanaan diplomasi, kesediaan berunding, dan komitmen kepada keadilan untuk semua pihak.

Nasionalisme Islam di India

Rehman dan Neville mengkaji kebangkitan nasionalisme Islam di India antara tahun 1857 hingga 1947, satu era penting yang menyaksikan dominasi penjajahan British serta kebangkitan nasionalisme sekular yang dipengaruhi

gagasan Barat³⁰. Dalam suasana ini, umat Islam berdepan dengan krisis identiti: bagaimana mengekalkan prinsip Islam sambil mengemudi arus moderniti politik? Melalui analisis semiotik, kajian ini menunjukkan bahawa tokoh-tokoh teologi berbahasa Urdu seperti Syed Ahmad Khan, Maulana Abul Kalam Azad, dan beberapa ulama reformis lain menggunakan simbol Islam untuk membina naratif kebangsaan Muslim yang moden.

Mereka tidak hanya menolak gagasan sekularisme Barat, malah turut mengkritik nasionalisme India yang cuba mengabaikan peranan Islam dalam proses pembinaan negara. Usaha ini menekankan bahawa nasionalisme Islam bukan semata-mata reaksi terhadap penjajahan, tetapi sebuah projek intelektual untuk menyatukan simbol keagamaan dengan tuntutan politik kontemporari seperti kebebasan, kedaulatan, dan keadilan. Dengan menggabungkan syariah dan simbol tauhid ke dalam wacana moden, kepimpinan Islam di India berupaya mengartikulasikan teologi politik yang segar. Ideologi ini akhirnya mengukuhkan kefahaman bahawa pelaksanaan syariat Islam menuntut pembentukan kedaulatan politik yang tersendiri, sekali gus meletakkan asas kepada perjuangan politik umat Islam di Asia Selatan.

Kepimpinan intelektual ini mempunyai sandaran kukuh dalam ajaran al-Quran yang menekankan penggunaan hikmah dan hujah yang baik dalam menyampaikan kebenaran. Surah al-Nahl ayat 125 menyatakan: "Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik". Tokoh-tokoh reformis India ini mengamalkan prinsip ini dengan menggunakan tulisan, wacana intelektual, dan simbol-simbol Islam untuk membina kesedaran politik di kalangan umat Islam. Mereka tidak bergantung kepada kekuatan ketenteraan, sebaliknya menggunakan kekuatan idea dan naratif untuk mencabar hegemoni kolonial dan sekularisme.

Pendekatan ini juga selari dengan prinsip Al-Quran mengenai kepentingan ilmu dan pemikiran kritis. Surah Al-Mujadilah ayat 11 menegaskan: "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat". Kepimpinan intelektual yang diamalkan oleh tokoh-tokoh reformis India menunjukkan bahawa perjuangan Islam bukan sekadar fizikal, tetapi turut melibatkan perjuangan idea, pembinaan wacana, dan pendidikan masyarakat. Dalam konteks Visi Madani yang menekankan reformasi digital dan keluhuran nilai, pengalaman India kolonial ini mengingatkan pentingnya kepimpinan intelektual yang

³⁰ M. A. H. Rehman dan R. C. Neville, *Islam, Nationalism, and Emancipation: The Formation of Modern Islamic Political Theology in Colonial India, 1857-1947: A Semiotic Analysis* (PhD diss., ProQuest Dissertations and Theses, 2022), 55-59

mampu membina naratif Islam yang relevan dengan cabaran kontemporari, sekaligus menolak naratif negatif Islamofobia dan sekularisme ekstrem.

***Survival*/Islam di Sepanyol**

Rhein dan De Vos menelusuri pengalaman komuniti Morisco di Semenanjung Iberia dari abad ke-12 hingga ke-17, yang hidup di bawah tekanan penindasan Katolik selepas kejatuhan Andalusia³¹. Dalam tempoh ini, umat Islam dipaksa menukar agama secara zahir dan berasimilasi dengan budaya Katolik, malah sesiapa yang enggan berisiko dihukum mati atau dibuang negeri. Kajian ini mendapati bahawa identiti Islam tidak terhapus sepenuhnya malah bertahan dalam bentuk yang diubahsuai melalui fenomena Crypto-Islam. Amalan agama seperti solat, puasa, dan bacaan al-Quran dilaksanakan secara rahsia, disesuaikan dengan simbol-simbol budaya setempat bagi mengelak pengawasan pihak berkuasa.

Proses survival ini mencerminkan kewujudan satu bentuk kepimpinan komuniti yang tidak formal tetapi signifikan dalam memastikan kesinambungan identiti. Pemimpin komuniti, sama ada ulama kecil atau ketua keluarga, memainkan peranan sebagai penjaga tradisi dan penghubung ilmu, membimbing generasi muda agar tidak melupakan akar Islam walaupun hidup dalam persekitaran penuh ancaman. Dalam hal ini, kepimpinan politik Islam tidak hadir melalui institusi rasmi atau negara, tetapi melalui agensi budaya dan solidariti sosial.

Pengalaman Morisco ini mencerminkan prinsip al-Quran mengenai kebebasan beragama dan larangan paksaan dalam agama. Surah Al-Baqarah ayat 256 menegaskan: “Tidak ada paksaan untuk (memasuki) agama (Islam); sesungguhnya telah jelas jalan yang benar daripada jalan yang sesat”. Walaupun ayat ini merujuk kepada larangan memaksa orang memeluk Islam, prinsip yang sama terpakai sebaliknya iaitu tiada siapa yang boleh dipaksa meninggalkan Islam. Dalam situasi di mana paksaan berlaku, umat Islam dibenarkan untuk melindungi nyawa mereka sambil memelihara iman di hati, sebagaimana dijelaskan dalam Surah al-Nahl ayat 106 mengenai rukhsah (keringanan) bagi mereka yang terpaksa menyembunyikan iman kerana ancaman.

Kepimpinan komuniti Morisco yang berfungsi secara tersembunyi menunjukkan ketahanan luar biasa umat Islam dalam mempertahankan identiti mereka. Mereka mengamalkan prinsip taqiyah (berhati-hati) dalam situasi bahaya sambil mengekalkan pengajaran Islam secara rahsia. Strategi ini bukan satu bentuk pengecut atau kompromi terhadap iman, sebaliknya

³¹ C. M. Rhein dan P. De Vos, *Early Modern Moriscos: Development of the Crypto-Islamic Identity in the Iberian Peninsula* (PhD diss., ProQuest Dissertations and Theses, 2021), 41–45.

merupakan kebijaksanaan untuk memastikan survival agama dalam jangka panjang. Dalam konteks Visi Madani yang menekankan penghormatan terhadap kepelbagaian dan kebebasan beragama, pengalaman Morisco mengingatkan betapa pentingnya melindungi hak asasi manusia untuk beragama tanpa paksaan atau penindasan.

Kepimpinan Islam sebagai Perjuangan dan Pembinaan Identiti

Perbandingan ketiga-tiga kajian ini mendedahkan satu corak yang jelas iaitu kepimpinan politik Islam dalam konflik berfungsi sebagai mekanisme aktif untuk mempertahankan identiti, membina solidariti, dan menjamin survival umat Islam dalam menghadapi kuasa dominan. Hamas memperlihatkan kepimpinan moden yang beradaptasi secara ideologi untuk beroperasi dalam ruang politik tidak rasmi. Nasionalisme Islam India menunjukkan kepimpinan intelektual yang menggunakan wacana dan simbol untuk mencabar kolonialisme. Morisco membuktikan kepimpinan komuniti tersembunyi yang memelihara agama dalam penindasan ekstrem.

Walaupun berbeza konteks, ketiga-tiganya berkongsi beberapa elemen asas: pertama, penentangan terhadap kuasa dominan yang cuba menghapuskan atau meminggirkan Islam; kedua, pembinaan atau pemeliharaan identiti Islam melalui strategi yang sesuai dengan cabaran tempatan; ketiga, legitimasi yang berakar pada komuniti, bukan pengiktirafan rasmi daripada pihak berkuasa. Variasi bentuk kepimpinan ini membuktikan Islam mampu beroperasi dari gerakan politik berstruktur hingga komuniti kecil tersembunyi, namun kesemua berakar pada nilai yang sama: mempertahankan tauhid, membina solidariti ummah, dan menjamin kelangsungan Islam.

Prinsip-prinsip al-Quran yang menjadi asas kepada strategi-strategi ini termasuklah: pertahanan diri yang adil (al-Baqarah 2:190), hikmah dalam berdakwah (al-Nahl 16:125), kebebasan beragama (al-Baqarah 2:256), dan kesabaran dalam menghadapi ujian (al-Baqarah 2:155-157). Kesemua nilai ini memberikan kerangka moral dan strategik untuk kepimpinan Islam dalam situasi konflik, memastikan bahawa perjuangan tidak menyimpang daripada etika Islam walaupun dalam keadaan yang paling mencabar.

Dalam konteks Visi Madani yang menekankan keamanan sejagat dan keadilan global, pengalaman kepimpinan Islam dalam konflik ini memberikan beberapa pelajaran penting. Pertama, penyelesaian konflik mestilah berasaskan keadilan untuk semua pihak, bukan sekadar kemenangan satu pihak. Kedua, dialog dan diplomasi harus diberi keutamaan berbanding konfrontasi bersenjata. Ketiga, penghormatan terhadap kepelbagaian dan kebebasan beragama adalah asas kepada keamanan jangka panjang. Keempat, kepimpinan yang berkesan dalam situasi konflik memerlukan bukan sahaja

kekuatan ketenteraan, tetapi lebih penting lagi kebijaksanaan strategik, ketahanan moral, dan komitmen kepada prinsip-prinsip Islam yang tidak berkompromi.

KEPIMPINAN KENABIAN DAN KEADILAN GLOBAL

Kepimpinan Nabi Muhammad SAW merupakan model ideal yang menggabungkan kekuatan spiritual dengan kebijaksanaan politik, keadilan sosial dengan belas kasihan kemanusiaan, serta visi jangka panjang dengan tindakan praktikal. Teladan kenabian ini bukan sekadar sejarah yang terhad kepada konteks Arab abad ke-7, tetapi merupakan paradigma universal yang terus relevan untuk menangani cabaran kontemporari di peringkat global. Dalam era moden yang berdepan dengan krisis keadilan, konflik berpanjangan, ketidaksamaan ekonomi, dan perpecahan sosial, prinsip-prinsip kepimpinan kenabian menawarkan satu alternatif yang holistik dan transformatif. Kajian mengenai kepimpinan Rasulullah SAW dalam menyelesaikan konflik secara aman memperlihatkan bagaimana nilai-nilai Islam seperti rahmah (belas kasihan), keadilan, musyawarah, dan penghormatan terhadap kepelbagaian mampu membentuk masyarakat yang stabil, inklusif, dan berdaya tahan.

Model Kepimpinan Rasulullah SAW

Khodr dan Elamin mengkaji amalan kepimpinan Nabi Muhammad SAW dalam menyelesaikan konflik secara aman dan menghubungkannya dengan Matlamat Pembangunan Lestari khususnya SDG 16 yang menekankan keamanan, keadilan dan institusi yang kukuh³². Kajian ini membuktikan bahawa strategi kepimpinan kenabian bukan sahaja relevan dalam konteks sejarah, tetapi juga mampu menjadi kerangka rujukan untuk membina masyarakat moden yang lebih harmoni dan berdaya tahan. Nabi SAW menghadapi pelbagai bentuk konflik sama ada dalam kalangan kabilah Arab, antara Muslim dan bukan Muslim, mahupun konflik yang berkaitan dengan hubungan politik serantau. Walaupun baginda memiliki kuasa untuk menggunakan pendekatan ketenteraan, pilihan utama baginda adalah berunding, berdialog, dan membina persefahaman.

Strategi ini tidak hanya bersifat sementara untuk meredakan ketegangan, tetapi berakar pada prinsip keadilan, belas kasihan, dan penghormatan terhadap maruah manusia. Nilai-nilai inilah yang membentuk asas kepimpinan moral Nabi SAW yang akhirnya menghasilkan masyarakat lebih stabil dan inklusif di Semenanjung Tanah Arab. Pendekatan kepimpinan Nabi SAW memperlihatkan keseimbangan unik antara idealisme spiritual dengan

³² Khodr dan Elamin, *Leadership Practices*

pragmatisme politik. Baginda tidak pernah berkompromi dengan prinsip tauhid dan keadilan, namun sangat fleksibel dalam strategi dan taktik untuk mencapai matlamat tersebut.

Sifat Kepimpinan Kenabian berdasarkan Al-Quran

Al-Quran menggambarkan kepimpinan Rasulullah SAW melalui pelbagai sifat mulia yang menjadi asas kepada keberkesanan baginda. Antaranya yang paling utama ialah sifat rahmah (belas kasihan) yang disebutkan dalam Surah al-Anbiya ayat 107: “Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam”. Ayat ini menegaskan bahawa misi kenabian bukan sekadar untuk umat Islam, tetapi untuk seluruh umat manusia dan alam semesta. Prinsip *rahmatan lil alamin* ini membentuk pendekatan kepimpinan yang inklusif, tidak diskriminatif, dan mengutamakan kesejahteraan semua pihak tanpa mengira latar belakang mereka.

Sifat kedua yang sangat penting ialah musyawarah atau syura. Walaupun Rasulullah SAW menerima wahyu langsung dari Allah SWT dan memiliki autoriti tertinggi dalam masyarakat Islam, baginda tetap diperintahkan untuk bermusyawarah dengan sahabat-sahabat. Surah Ali Imran ayat 159 menyatakan: “Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah”. Ayat ini menunjukkan bahawa kepimpinan Islam mestilah partisipatif, menghargai pandangan orang lain, dan tidak autokratik. Amalan syura ini bukan sekadar prosedur formal, tetapi mencerminkan penghormatan kepada kemuliaan dan kebijaksanaan setiap individu dalam masyarakat.

Sifat ketiga ialah keadilan yang tidak berkompromi. Surah al-Ma'idah ayat 8 menegaskan: “Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa”. Ayat ini mengajarkan bahawa keadilan mestilah ditegakkan walaupun terhadap musuh atau orang yang dibenci. Rasulullah SAW mengamalkan prinsip ini dengan konsisten, termasuk dalam hukuman terhadap seorang wanita bangsawan yang mencuri, di mana baginda menolak syafaat untuk meringankan hukuman kerana keadilan tidak boleh berpilih kasih berdasarkan status sosial.

Sifat keempat ialah kesederhanaan dan penolakan terhadap kemewahan yang disebutkan dalam Surah al-Furqan ayat 67: “Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebih-lebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian”. Rasulullah SAW hidup dalam kesederhanaan walaupun berkuasa atas seluruh

Jazirah Arab, mengajarkan bahawa kepimpinan Islam bukanlah untuk mengumpul kekayaan peribadi tetapi untuk berkhidmat kepada masyarakat.

Piagam Madinah, Perjanjian Hudaibiyah dan Khutbah Wida

Kepimpinan kenabian bukan sekadar teori atau ideal moral, namun diterjemahkan kepada aplikasi praktikal yang konkrit dalam sejarah. Piagam Madinah yang digubal oleh Rasulullah SAW ketika baginda berhijrah ke Madinah merupakan salah satu dokumen konstitusi terawal dalam sejarah manusia yang menekankan prinsip kesaksamaan, keadilan, dan penghormatan terhadap kepelbagaian. Piagam ini mengiktiraf komuniti Yahudi, Kristian, dan kabilah-kabilah Arab lain sebagai sebahagian daripada negara kota Madinah yang dipimpin oleh prinsip keadilan bersama. Setiap komuniti diberi autonomi untuk mengamalkan agama mereka sendiri, namun semua terikat dengan tanggungjawab bersama untuk mempertahankan Madinah dan menyelesaikan konflik melalui rundingan.

Piagam Madinah merupakan manifestasi praktikal daripada prinsip al-Quran yang dijelaskan melalui Surah al-Hujurat ayat 13: “Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu”. Ayat ini menegaskan bahawa kepelbagaian adalah kehendak Allah, dan tujuannya adalah untuk taaruf (saling mengenali), bukan untuk bermusuhan. Piagam Madinah menterjemahkan prinsip ini kepada struktur politik yang mengiktiraf dan melindungi kepelbagaian.

Perjanjian Hudaibiyah pula memperlihatkan kebijaksanaan diplomatik Rasulullah SAW yang mengutamakan keamanan jangka panjang berbanding kemenangan jangka pendek. Walaupun syarat-syarat perjanjian dilihat tidak menguntungkan umat Islam pada ketika itu sehingga menimbulkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan sebahagian sahabat, Rasulullah SAW tetap menandatangani demi mengelakkan pertumpahan darah dan membuka ruang untuk penyebaran Islam secara damai. Dalam jangka panjang, perjanjian ini terbukti membawa manfaat besar kepada umat Islam kerana membolehkan mereka berkembang secara aman tanpa ancaman peperangan. Peristiwa ini mengajarkan bahawa kepimpinan yang bijaksana mestilah berorientasikan masa depan, sanggup mengambil keputusan yang tidak popular dalam jangka pendek demi mencapai kebaikan yang lebih besar dalam jangka panjang.

Khutbah Wida' yang disampaikan oleh Rasulullah SAW semasa Haji Wada' merupakan satu deklarasi hak asasi manusia yang komprehensif, jauh mendahului Deklarasi Hak Asasi Manusia Sejagat yang digubal oleh PBB pada

tahun 1948. Melalui khutbah tersebut, Rasulullah SAW menegaskan beberapa prinsip penting: kesaksamaan semua manusia tanpa mengira bangsa atau warna kulit (*tidak ada kelebihan orang Arab atas bukan Arab, tidak ada kelebihan bukan Arab atas orang Arab kecuali dengan takwa*), penghormatan terhadap hak wanita, larangan terhadap riba dan eksploitasi ekonomi, serta kepentingan keadilan dalam semua aspek kehidupan. Khutbah ini merupakan wasiat terakhir Rasulullah SAW yang merangkumi semua nilai asas kepimpinan Islam yang telah baginda praktikkan sepanjang hayat.

Hubungan SDG 16 dan Visi Madani

Khodr dan Elamin dengan tepat menghubungkan amalan kepimpinan Rasulullah SAW dengan SDG 16 yang menekankan tiga elemen utama: keamanan (*peace*), keadilan (*justice*), dan institusi yang kukuh dan inklusif (*strong and inclusive institutions*)³³. Prinsip-prinsip kenabian seperti penyelesaian konflik secara damai, keadilan tanpa diskriminasi, musyawarah dalam membuat keputusan, dan penghormatan terhadap hak minoriti semuanya selari dengan matlamat SDG 16. Lebih penting lagi, model kepimpinan kenabian ini menawarkan dimensi spiritual dan moral yang sering kurang dalam pendekatan sekular terhadap pembangunan lestari. Kepimpinan yang berasaskan kesedaran kepada Allah SWT dan tanggungjawab akhirat membentuk satu motivasi dalaman yang lebih kukuh dan lestari berbanding motivasi luaran seperti ganjaran material atau populariti.

Nilai kenabian ini mempunyai hubungan dengan 12 Aspek Visi Madani: rahmah menyokong Rakyat Sejahtera dan Kesaksamaan; amanah mengukuhkan Integriti; syura merealisasi Tadbir Urus Baik dan penghormatan kepelbagaian selaras dengan Keluarga Malaysia. Dari segi praktikalnya, perkara ini dizahirkan menerusi mekanisme dialog Kerajaan-Rakyat dalam Ekonomi Madani dan penekanan kesejahteraan holistik dalam aspek Kelestarian.

Dalam konteks Malaysia, visi Madani yang diilhamkan oleh kepimpinan negara mempunyai keterkaitan rapat dengan nilai-nilai kepimpinan kenabian. Visi Madani menekankan enam teras: kemampanan, kesejahteraan, daya cipta, hormat, keyakinan dan ihsan. Teras keluhuran nilai khususnya merujuk kepada kepentingan integriti, amanah, keadilan, dan kesejahteraan spiritual dalam pembangunan negara. Nilai-nilai ini sebenarnya merupakan manifestasi moden daripada prinsip-prinsip yang telah diamalkan oleh Rasulullah SAW dalam membina masyarakat Madinah lebih 1400 tahun yang lalu.

³³ Khodr dan Elamin, *Leadership Practices*

Kelestarian institusi dalam visi Madani boleh dihubungkan dengan amalan Rasulullah SAW yang membina institusi-institusi kukuh seperti masjid (sebagai pusat ibadah dan pentadbiran), baitul mal (perbendaharaan negara), dan sistem kehakiman yang adil. Kesejahteraan rakyat pula mencerminkan prinsip *rahmatan lil alamin* yang mengutamakan kebajikan seluruh masyarakat tanpa diskriminasi. Keluhuran nilai adalah teras kepada seluruh kepimpinan kenabian yang menekankan akhlak mulia, integriti dan tanggungjawab moral dalam setiap tindakan.

Menangani Islamofobia dan Membina Keamanan

Dapatan kajian Khodr dan Elamin ialah kemampuannya menangani naratif negatif Islamofobia yang kerap menggambarkan Islam sebagai agama yang konfrontatif, menindas, atau tidak sesuai dengan nilai-nilai moden seperti demokrasi, kesaksamaan gender, dan hak asasi manusia³⁴. Dengan menunjukkan bagaimana kepimpinan Rasulullah SAW sebenarnya mengutamakan dialog berbanding konfrontasi, musyawarah berbanding autokrasi, dan keadilan untuk semua berbanding diskriminasi, kajian ini memperlihatkan bahawa Islam menawarkan naratif alternatif yang sangat progresif dan relevan dengan keperluan dunia moden.

Prinsip-prinsip kepimpinan kenabian seperti kesaksamaan gender dapat dilihat dalam bagaimana Rasulullah SAW mengangkat martabat wanita melalui hak warisan, hak memilih pasangan, akses kepada pendidikan, dan penglibatan dalam urusan awam, pencapaian yang revolusioner dalam masyarakat Arab ketika itu dan masih relevan dalam banyak masyarakat moden hari ini. Penghormatan terhadap hak minoriti pula dapat dilihat melalui Piagam Madinah yang melindungi komuniti bukan Islam dan mengiktiraf hak mereka untuk beragama dan hidup dengan aman. Penekanan terhadap keadilan ekonomi melalui larangan riba dan kewajipan zakat menunjukkan komitmen Islam terhadap kesaksamaan dan keadilan distributif.

Di peringkat global, model kepimpinan kenabian ini boleh dijadikan asas untuk dialog antara peradaban dan agama. Dalam dunia yang semakin terpolarisasi antara Barat dan Islam, antara sekularisme dan agama, antara nasionalisme sempit dan globalisme, kepimpinan kenabian menawarkan jalan tengah yang mengintegrasikan nilai-nilai universal kemanusiaan dengan prinsip-prinsip spiritual Islam. Pendekatan ini bukan sahaja boleh mengurangkan konflik dan salah faham, tetapi turut membuka peluang untuk kerjasama dalam menangani cabaran bersama seperti perubahan iklim, kemiskinan, dan ketidakadilan global.

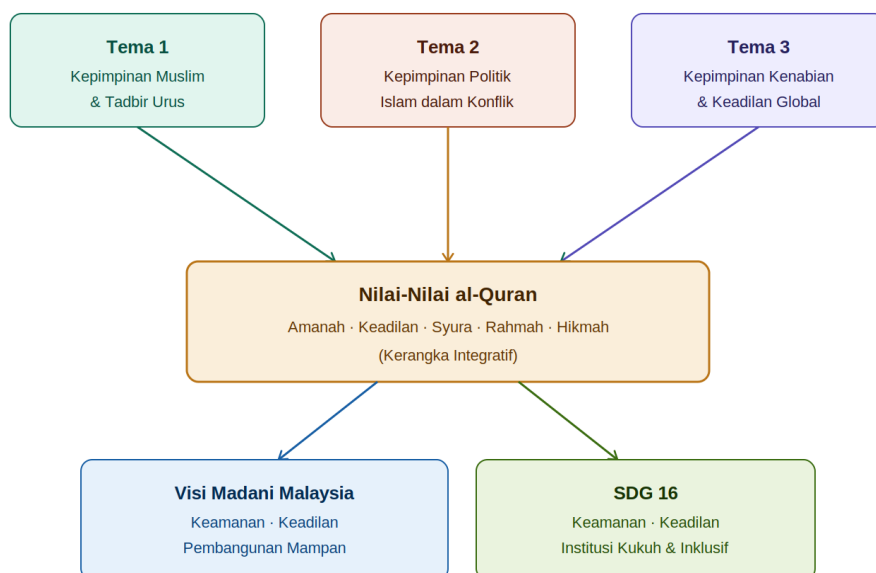
³⁴ Khodr dan Elamin, *Leadership Practices*

Kepimpinan Kenabian sebagai Paradigma Universal

Kepimpinan Nabi Muhammad SAW membuktikan bahawa adalah mungkin untuk menggabungkan idealisme moral dengan keberkesanan praktikal, prinsip agama dengan fleksibiliti strategik, serta kekuatan spiritual dengan kebijaksanaan politik. Model kepimpinan ini bukan sahaja berjaya membentuk masyarakat yang stabil dan inklusif di Madinah, tetapi juga meletakkan asas kepada satu tamadun Islam yang berkembang pesat dan menyumbang kepada kemajuan kemanusiaan dalam pelbagai bidang sains, falsafah, perubatan, seni bina, dan undang-undang.

Prinsip-prinsip asas kepimpinan kenabian, rahmah, keadilan, syura, kesederhanaan, dan penghormatan terhadap kepelbagaian merupakan nilai universal yang boleh diterima oleh semua manusia tanpa mengira latar belakang agama atau budaya mereka. Ini menjadikan model kepimpinan kenabian relevan bukan sahaja untuk umat Islam, tetapi untuk seluruh umat manusia. Dalam era moden yang berdepan dengan krisis kepimpinan moral, di mana ramai pemimpin lebih mengutamakan kepentingan peribadi atau kelompok berbanding kepentingan rakyat, teladan Rasulullah SAW menawarkan satu alternatif yang menyegarkan dan transformatif.

Dalam konteks usaha merealisasikan visi Madani di Malaysia dan mencapai Matlamat Pembangunan Lestari di peringkat global, kepimpinan berasaskan nilai-nilai kenabian bukan sekadar satu pilihan, tetapi satu keperluan. Hanya melalui kepimpinan yang berintegriti, adil, belas kasihan, dan berorientasikan kesejahteraan semua pihak, masyarakat dapat dibina dengan kukuh dan lestari. Model kepimpinan kenabian ini mengajarkan bahawa kejayaan sebenar bukan diukur melalui kekayaan material atau kuasa politik, tetapi melalui kesan positif yang ditinggalkan kepada masyarakat dan warisan nilai yang diwariskan kepada generasi akan datang. Rajah 2 menunjukkan gambaran keseluruhan perbincangan yang dikemukakan dalam kajian ini.



Rajah 2: Kerangka Integratif Kepimpinan Islam

KESIMPULAN

Kajian ini merumuskan bahawa kepimpinan Islam berasaskan al-Quran wajar difahami sebagai satu kerangka integratif yang menghubungkan dimensi kepimpinan institusi, kepimpinan politik dalam konteks konflik dan penentangan, serta kepimpinan kenabian sebagai asas normatif tertinggi. Melalui sorotan literatur sistematik, kajian ini menyumbang kepada pembangunan satu model konseptual kepimpinan Islam yang menolak pendekatan terfragmentasi dalam literatur sedia ada dan menegaskan bahawa kepimpinan Islam bersifat kontekstual dan adaptif, namun kekal berpaksikan prinsip moral yang konsisten seperti amanah, keadilan, syura dan rahmah. Dari sudut praktikal, dapatan kajian ini memberikan implikasi signifikan kepada institusi Islam dan pembuat dasar dalam merangka tadbir urus yang beretika, telus dan inklusif, serta menyokong pembinaan institusi yang kukuh dan berdaya tahan selaras dengan aspirasi Visi Madani dan Matlamat Pembangunan Lestari, khususnya SDG 16. Walaupun kajian ini menawarkan sumbangan konseptual yang jelas, penyelidikan lanjutan masih diperlukan bagi menguji aplikasi empirikal prinsip al-Quran dalam konteks

institusi sebenar, memperluas analisis perbandingan dengan model kepimpinan dalam tradisi agama dan falsafah lain, serta menilai relevansi nilai kepimpinan Islam dalam tadbir urus digital dan sistem pentadbiran berasaskan teknologi. Secara keseluruhan, kajian ini menegaskan bahawa kepimpinan Islam bukan sekadar wacana normatif atau ideal moral, tetapi satu kerangka analitik dan praktikal yang berpotensi menyumbang secara substantif kepada perbincangan kepimpinan, tadbir urus dan keadilan global dalam konteks kontemporari.

Bibliografi

Al-Quran al-Karim.

Abdullah, S. R. “Faktor Kecekapan Tadbir Urus dalam Pengurusan Pembiayaan Harta Wakaf Produktif di Malaysia.” *Jurnal Tuah* 1 (2020): 117–127.

Adanan Mat Junod, and Khairunneezam Mohd Noor. “Kerangka Integriti Kepimpinan Islam: Pengajaran daripada Model Kepimpinan Rasulullah SAW.” *International Conference on Islamic Leadership-2 (ICIL)* (2012).

Al-Qurtubi, Muhammad ibn Ahmad, *Al-Jami‘ li Ahkam al-Quran*, ed. Ahmad al-Barduni (Cairo: Dar al-Kutub al-Misriyyah, 1964), 10.

Al-Tabari, Muḥammad ibn Jarir, *Jami al-Bayan fi Ta’wil al-Quran*, ed. Ahmad Muhammad Shakir (Beirut: Muassasah al-Risalah, 2000), Jld. 8

Dedi, B., K. Murdiono, K. Theo, T. Taruki, and T. I. Franszedha. “Menyiasati Islamofobia di Barat.” *Perspektif* 16, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.69621/jpf.v16i1.19>.

Hamoud, T., and N. Naser-Najjab. *Socialising Hamas: Evaluating the Structural Political Developments in the Islamic Palestinian Resistance Movement as a Ruling Authority between 2006–2017*. Dissertation, PQDT – Global, 2023. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strong-socialising-hamas-evaluating-structural/docview/3172948159>.

Hamzah, S. bin, and N. Zakaria. *Critical Success Factors in the Development of Malaysian Islamic Marriage Management System*. Dissertation, PQDT – Global, 2022. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/critical-success-factors-development-malaysian/docview/3171078076>.

Hanim, A., A. Hamid, D. M. Zamir, and M. Sharif. “Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu dalam Kalangan Pengetua.” *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)* 2, no. 2 (2020).

Hasan, M. A., M. A. Jaafar, A. I. Mokhtar, A. Puteh, Z. Aini, and M. Z. A. Ghani. “Kepimpinan dalam Kisah Nabi Sulaiman AS dengan Hudhud.” *Al-Hikmah* 6, no. 2 (2014): 119–128.

Ibn Kathir, Ismail ibn Umar al-Dimashqi, *Tafsir al-Quran al-‘Azim*, ed. Sami ibn Muhammad Salamah (Riyadh: Dr Ṭayyibah li al-Nashr wa al-Tawzi, 1999), 9.

- Indra Fauzan, M., and M. Nidzam Sulaiman. "Transisi Kepimpinan dalam Islam: Analisis terhadap Cara Pemilihan Khulafa' al-Rasyidin." *Jurnal Hadhari* 11, no. 2 (2019): 245–265.
- Kementerian Perpaduan Negara, *Membangun Malaysia Madani melalui Konsep Perpaduan dalam Kepelbagaian* (Putrajaya: Kementerian Perpaduan Negara, 2023), 10, <https://www.perpaduan.gov.my/images/2023/dasar/PerpaduanMalaysiaMadani/PerpaduanMalaysiaMadani.pdf>
- Khodr, S. M., and M. Elamin. *Leadership Practices of Prophet Muhammad (PBUH) in Conflict Resolution, and Its Relevance to United Nations Sustainable Development Goal 16*. Dissertation, PQDT – Global, 2023. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/leadership-practices-prophet-muhammad-pbuh/docview/2845449975>.
- Mekawi, Y. S., C. Cavaillé, and M. A. Tessler. *Facing Janus: Local Government, Muslim Leadership and Mosque Regulation in Europe*. Dissertation, ProQuest Dissertations and Theses, 2025. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/facing-janus-local-government-muslim-leadership/docview/3203066151>.
- MOSTI. *Dasar Sains, Teknologi dan Inovasi Negara (2021–2030)*. Putrajaya: Ministry of Science, Technology and Innovation Malaysia, 2021.
- Nor Shaidayani Samah, and Abd Ghafar Don. "Faktor Regresif dan Defensif Integriti dalam Kepimpinan Islam." *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* 3, no. 3 (2020): 141–151.
- Rehman, M. A. H., and R. C. Neville. *Islam, Nationalism, and Emancipation: The Formation of Modern Islamic Political Theology in Colonial India, 1857–1947: A Semiotic Analysis*. Dissertation, ProQuest Dissertations and Theses, 2022. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/islam-nationalism-emancipation-formation-modern/docview/2642875970>.
- Rhein, C. M., and P. De Vos. *Early Modern Moriscos: Development of the Crypto-Islamic Identity in the Iberian Peninsula*. Dissertation, ProQuest Dissertations and Theses, 2021. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/early-modern-moriscos-development-crypto-islamic/docview/2572571533>.
- Setyawan, E., and D. R. W. S. "Mimikri, Hibriditas, dan Ambivalensi dalam Cerpen 'Kita Gendong Bergantian' Karya Budi Darma: Kajian Pascakolonial." *Alayasastra* 18, no. 1 (2022): 43–60. <https://doi.org/10.36567/aly.v18i1.899>.
- Shatara, L. H., and P. Maslin-Ostrowski. *Muslim Women Leading Islamic Schools in the United States: Their Story*. Dissertation, ProQuest Dissertations and Theses, 2022. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/muslim-women-leading-islamic-schools-united/docview/2677044116>.
- Siti Khadijah Mohd Zin, and Ahmad Marzuki Mohammad. "Elemen Kerohanian melalui Kepimpinan Islam dalam Organisasi Pendidikan

- Menjana Pembangunan Ummah.” *Prosiding Persidangan Antarabangsa Kelestarian Insan 2017 (INSAN2017)*, November 2017.
- Suraiya Ishak. “Model Kepemimpinan Etika Berlandaskan Sirah Nabi Muhammad SAW.” *Jurnal Hadhari* 3, no. 2 (2011): 23–44.
- Suwondo, T. “Kajian Wacana Sastra Pascakolonial dan Pembangunan Karakter Bangsa.” *JENTERA: Jurnal Kajian Sastra* 3, no. 2 (2017): 95–105. <https://doi.org/10.26499/jentera.v3i2.440>.
- Wan Mohamad, W. R. H., and N. R. Siren. “Islamofobia dalam Filem Barat: Analisis Kritis dalam Filem *American Sniper* dan *13 Hours: The Secret Soldiers of Benghazi*.” *Journal of Usuluddin* 48, no. 2 (2020): 57–94. <https://doi.org/10.22452/usuluddin.vol48no2.3>