

**KEPIMPINAN PENGETUA WANITA DARIPADA PERSPEKTIF
ISLAM, KAJIAN DI SMK DAERAH PERAK TENGAH**

ALAA UDDIN BIN HAJI ABDUL HAMID

**SARJANA SASTERA (PENGAJIAN ISLAM)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

2014

Kebenaran Merujuk

Kertas kajian penyelidikan ini adalah sebagai memenuhi keperluan penganugerahan Ijazah Sarjana Sastera (Pengajian Islam) Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju bahawa pihak pengurusan Perpustakaan UUM boleh mempamerkan tesis ini untuk rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan samada keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan keizinan daripada Dekan Awang Had Salleh, Graduate School , Kolej Sastera dan Sains, Universiti Utara Malaysia. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM adalah perlu dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin dan menggunakan tesis ini secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya perlu dipohon melalui:

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok

Abstrak

Situasi sekarang memperlihatkan peningkatan jumlah pengetua wanita di sekolah menengah di Malaysia. Walaupun banyak kajian dilakukan tetapi kurang kajian yang meninjau kepimpinan wanita terutama dari perspektif Islam. Permasalahan berkaitan kepimpinan wanita turut dipersoalkan apabila dikaitkan dengan faktor jantina dan kepimpinan. Kajian ini mempunyai tiga objektif iaitu mengenal pasti tasawur Islam terhadap wanita bekerja, mengkaji konsep kepimpinan pengetua wanita menurut perspektif Islam dan yang terakhir ialah menghuraikan gaya kepimpinan pengetua wanita yang sesuai dengan tuntutan semasa dan selari dengan perspektif Islam. Untuk mencapai objektif kajian ini, kaedah kualitatif dengan menggunakan pendekatan triangulasi yang melibatkan kajian perpustakaan, pemerhatian dan temubual diaplikasikan. Kajian perpustakaan merangkumi buku-buku, artikel, penelitian terhadap ayat-ayat al-Quran, hadis dan karya ulama terpilih. Di samping itu, kaedah temubual berstruktur melibatkan seramai 63 orang responden terdiri daripada sembilan orang pengetua wanita dan 54 orang guru di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK), daerah Perak Tengah. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua wanita adalah selari dengan tasawur Islam. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua wanita berkait dengan konsep *wilayah khassah* yang dibenarkan dalam Islam. Dari sudut gaya kepimpinan, kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan pengetua wanita adalah sesuai dengan tuntutan semasa dan selari dengan perspektif Islam. Responden bersetuju bahawa faktor jantina bukan merupakan penentu utama kepada keberkesanan kepimpinan pengetua wanita. Sebaliknya kepimpinan pengetua wanita dipengaruhi oleh faktor persekitaran, personaliti, emosi dan motivasi. Hasil kajian ini menyumbang kepada kajian-kajian lepas berkaitan kepimpinan wanita dari perspektif Islam serta cadangan untuk mempertingkatkan kepimpinan dan kualiti pentadbiran di sekolah.

Kata kunci: Tasawur Islam, Gaya kepimpinan, Pengetua wanita, Pengurusan sekolah, Jantina dan kepimpinan

Abstract

The present situation shows the increasing number of female principals in Malaysian secondary schools. Despite numerous studies being conducted but only a few has examined this topic from the Islamic perspective. The issues regarding female leadership has been questioned when it is related to the gender and leadership factors. This study has three objectives namely to identify the Islamic Worldview on working women, to investigate the concept of female principal leadership based on Islamic perspective, and lastly to describe the female principal leadership style that suits current demands and simultaneously aligned with the Islamic perspective. In achieving these objectives, the qualitative method has been adopted and the triangulation approach involving library research, observations as well as interviews have been applied. The library research encompassed books, articles, the study of selected text of the Qur'an, Hadith and works by Islamic scholars. Furthermore, structured interviews were carried out involving a total of 63 respondents consisting of nine female principals and 54 teachers of Perak Tengah district's secondary schools. The finding has shown that the female principal leadership is aligned with Islamic Worldview. In addition, the finding has also shown that female principal leadership is within the boundary of *Wilayah Khassah* concept which is permissible in Islam. In the aspect of leadership style, the study has found that female principal leadership style is appropriate with the current demands and is aligned with the Islamic perspective. The respondents have agreed that gender is not the main factor in determining the effectiveness of female principal leadership. On the contrary, it has been influenced by the factors of environment, personality, emotion and motivation. The finding of this study has contributed to other past studies on female leadership from the Islamic perspective as well as providing suggestions in improving leadership and quality of management in schools.

Keywords: Islamic Worldview, Leadership style, Female principal, School management, Gender and leadership.

Penghargaan

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang dan segala puji-pujian untukNya kerana dengan izinNya kajian ini dapat disiapkan. Selawat dan salam ke atas junjungan Nabi Muhammad S.A.W., ahli keluarga, para sahabat dan pengikut baginda yang terus mempertahankan Islam sehingga ke akhir zaman. Melalui petunjuk, ketabahan dan kesabaran yang dikurniakan oleh Allah S.W.T. pengkaji dapat menyiapkan kajian ini bagi memenuhi syarat penganugerahan Sarjana Pengajian Islam.

Di ruangan ini, pengkaji ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih dirakamkan kepada Ustaz Haji Mohamad Khadafi Bin Haji Rofie atas segala nasihat, dorongan, bantuan dan keprihatinan semasa menyempurnakan tesis ini. Bimbingan, pandangan dan tunjuk-ajar yang dihulurkan oleh penyelia saya banyak membantu kepada kejayaan tesis ini. Saya amat menghargai kesabaran Ustaz Haji Mohamad Khadafi Bin Haji Rofie yang sedia berkongsi maklumat dan kepakaran, senang dihubungi dan cepat dalam tindakan semasa sesi penyeliaan sepanjang pengajian saya. Semangat kesabaran, pembacaan yang teliti, minat terhadap kajian ini serta maklumbalas daripada beliau yang menyakinkan amat membantu untuk menyempurnakan tesis ini. Saya ingin merakamkan lestari budi kasih yang tidak terhingga kepada isteri tercinta, Mazlina Bt Mat di atas segala pengorbanan, dorongan dan kesabaran beliau mengiringi saya mengharungi segala cabaran sepanjang tempoh pengajian ini. Tidak lupa, khas untuk ketiga-tiga orang anak kesayangan saya yang menjadi sumber inspirasi kepada saya ketika menyiapkan kajian ini. Semoga tesis ini menjadi pendorong kepada mereka dalam usaha mencapai kejayaan.

Ucapan jutaan terima kasih juga dirakamkan kepada ibu saya dan ahli keluarga saya yang telah memberi galakan dan dorongan sepanjang kajian ini dijalankan. Tanpa galakan dan sokongan padu semua yang dinyatakan, sudah tentu penyelidikan ini tidak menjadi kenyataan. Semoga dianugerah olehNya barakah dan rahmat

sepanjang tempoh berkenaan, manakala hasil yang diperolehi menjadi ilmu yang bermanfaat pada masa akan datang. Adalah menjadi harapan pengkaji, sedikit ilmu dan pengalaman yang didapati daripada kajian ini sama-sama kita mendapat manfaat daripadanya.

Isi Kandungan

Kebenaran Merujuk.....	ii
Abstrak.....	iii
Abstract.....	iv
Penghargaan.....	v
Isi Kandungan.....	vii
Senarai Jadual.....	x
Senarai Rajah.....	xi
Daftar Singkatan.....	xii
 BAB SATU PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Pengenalan.....	1
1.2 Latarbelakang Permasalahan Kajian.....	2
1.3 Persoalan Kajian.....	7
1.4 Objektif Kajian.....	8
1.5 Kepentingan Kajian.....	8
1.6 Skop dan Batasan Kajian	9
1.7 Definisi Tajuk.....	9
1.7.1 Kepimpinan.....	10
1.7.2 Kepengetuaan.....	11
1.7.3 Perspektif Islam.....	12
1.8 Kerangka Konseptual Kajian.....	12
1.9 Metodologi Kajian.....	13
1.9.1 Rekabentuk Kajian.....	13
1.9.2 Kaedah Pengumpulan Data.....	14
1.9.3 Kaedah Analisis Data.....	16
1.10 Ulasan Karya.....	16
1.11 Organisasi Tesis.....	22

BAB DUA TASAWWUR ISLAM TERHADAP WANITA BERKERJAYA.....	24
2.1 Pengenalan.....	24
2.2 Tasawwur Islam Terhadap Wanita.....	24
2.3 Kedudukan dan Peranan Wanita Sebelum Islam.....	28
2.4 Kedudukan dan Peranan Wanita Sesudah Islam.....	30
2.5 Hak dan Tanggungjawab Wanita.....	35
2.6 Wanita dan Kerjaya.....	39
2.6.1 Keharusan Wanita Bekerja Daripada Perspektif Hukum Islam.....	40
2.7 Rumusan.....	45
 BAB TIGA KONSEP KEPIMPINAN WANITA BERTERASKAN	
TASAWWUR ISLAM.....	47
3.1 Pengenalan.....	47
3.2 Teori-Teori Kepimpinan.....	47
3.3 Islam dan Kepimpinan.....	50
3.4 Teori Kepimpinan Islam.....	51
3.5 Tasawwur Islam Terhadap Kepimpinan.....	52
3.6 Kriteria Pemilihan Kepimpinan Menurut Perspektif Islam.....	55
3.7 Penilaian Keberkesanan Kepimpinan.....	58
3.8 Kepimpinan Wanita.....	60
3.8.1 Islam dan Kepimpinan Wanita.....	62
3.8.2 Cabaran Dalam Kepimpinan Wanita.....	70
3.9 Hukum Wanita Sebagai Pemimpin Organisasi.....	71
3.10 Wanita Sebagai Pengetua.....	80
3.11 Rumusan.....	81
 BAB EMPAT ANALISIS KONSEP KEPIMPINAN PENGETUA WANITA	
BERDASARKAN PERSPEKTIF ISLAM.....	82
4.1 Pengenalan.....	82
4.2 Wanita Sebagai Pengetua di Sekolah.....	82
4.3 Analisis Kepimpinan Pengetua Wanita.....	84
4.3.1 Temubual Dengan Guru-Guru.....	85

4.3.2 Temubual Dengan Pengetua.....	88
4.3.3 Ulasan Dapatan Kajian.....	91
4.4 Gaya Kepimpinan Pengetua.....	92
4.5 Prinsip-Prinsip Pengetuaan Dalam Islam.....	97
4.5.1 Bertakwa Kepada Allah S.W.T.....	97
4.5.2 Personaliti yang berilmu, Matang dan Beramal Soleh.....	98
4.5.3 Hubungan kemanusiaan.....	98
4.5.4 Pemantauan.....	100
4.5.5 Memimpin orang bawahan.....	101
4.5.6 Keadilan.....	102
4.6 Rumusan.....	102
 BAB LIMA RUMUSAN DAN CADANGAN.....	 104
5.1 Pengenalan.....	104
5.2 Perbincangan.....	104
5.3 Implikasi Kajian.....	108
5.4 Cadangan Kajian.....	111
5.5 Cadangan Kajian Susulan.....	114
5.6 Rumusan.....	115
Bibliografi.....	116
Lampiran.....	121

Senarai Jadual

Jadual 4.1: Taburan Respondan Guru.....	81
Jadual 4.2: Taburan Respondan Pengetua.....	84

Senarai Rajah

Rajah 1.1: Kerangka Konseptual Kajian.....	12
--	----

Daftar Singkatan

A.S.	<i>Alaihi Salam</i>
R.A.	<i>Radiallahu 'anhu</i>
S.A.W.	<i>Sallallahu 'alaihi wasallam</i>
SMK.	<i>Sekolah Menengah Kebangsaan</i>
S.W.T.	<i>Subhanahu wa Ta'ala</i>

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Suasana kehidupan masyarakat hari ini telah membuktikan betapa penglibatan wanita di luar rumahtangga telah mencapai tahap yang mampu memecahkan dominasi kaum lelaki sebelum ini. Situasi ini kelihatan semakin agak ketara terutamanya dalam profesion perguruan apabila bilangan guru dan pengetua wanita adalah melebihi bilangan lelaki dalam jumlah yang besar. Berdasarkan statistik yang dikeluarkan oleh Portal Rasmi Kementerian Pelajaran Malaysia (kemaskini 30 April 2013), terdapat perbezaan yang ketara antara bilangan guru wanita dan lelaki. Bagi sekolah rendah, bilangan guru lelaki adalah seramai 72 967 orang, manakala guru perempuan pula seramai 167 099 orang. Situasi tersebut juga turut berlaku di sekolah menengah apabila bilangan guru lelaki hanya seramai 55 548 orang, sebaliknya jumlah guru perempuan lebih sekali ganda iaitu 122 532 orang. Secara tidak langsung, faktor tersebut turut mempengaruhi peningkatan jumlah guru wanita yang terbabit dalam dunia pengurusan dan pengetuaan di negara ini. Selari dengan fenomena yang berlaku, timbul pertikaian berunsur jantina terhadap pelbagai isu seperti wanita perlu diberikan hak dan kebebasan yang lebih luas serta persamaan taraf antara lelaki dan perempuan dalam semua bidang. Pada masa yang sama juga, terdapat juga pihak yang mempertahankan hakikat perbezaan dari segi fitrah antara lelaki dan wanita yang telah diamalkan sejak sekian lama oleh seluruh masyarakat manusia. Lanjutan itu, penjelasan yang bersesuaian dengan ketetapan hukum dalam konteks semasa adalah perlu supaya masyarakat Islam tidak terus berada

dalam kekeliruan mengenai kepemimpinan wanita dalam bidang pendidikan ini, seterusnya memperlihatkan kesempurnaan ajaran Islam yang syumul dalam seluruh aspek kehidupan manusia.

1.2 Latarbelakang Permasalahan Kajian

Dalam konteks pengurusan pendidikan, tujuan pengetua dilantik adalah untuk mewujudkan dan mengekalkan suasana pembelajaran yang sebaik mungkin di sekolah. Sebagai peneraju utama di sekolah, tutur kata dan tingkahlaku mereka boleh dianggap sebagai suara rasmi atau kata pemutus organisasi tersebut. Ini kerana, pengetua adalah seorang pentadbir, pengurus dan pemimpin di sekolah masing-masing. Menurut Omardin Ashaari (1996), kewujudan sesebuah sekolah yang baik banyak bergantung kepada keterampilan seseorang pengetua sebagai pemimpin organisasi sekolah di samping gabungan usahasama setiap individu yang terdapat dalam organisasi di sekolah tersebut. Justeru, secara tidak langsung peranan dan fungsi pengetua sentiasa mendapat perhatian umum.

Walau bagaimanapun, tidak ada kata sepakat dalam kalangan para sarjana pendidikan mengenai bidang yang dipertanggungjawabkan kepada pengetua sekolah, sama ada dalam bidang kurikulum atau dalam bidang pentadbiran. Hussien Mahmood (1993) berpendapat bahawa perkara yang penting ialah tidak ada satu peranan yang boleh dilakukan untuk semua tujuan dan dalam semua keadaan atau peringkat pelaksanaan sesuatu program inovatif atau program kemajuan sekolah. Menurut Omardin Ashaari (1996), sebagai ketua di sekolah, pengetua perlu sentiasa bertanggungjawab untuk

memastikan segala pengurusan dan pentadbiran sekolah berjalan dengan terancang. Pengetua juga merupakan pelaksana dasar pendidikan serta penghubung penting antara badan-badan yang menggubal dasar dengan murid, guru dan para ibu bapa di peringkat sekolah (Hussien Mahmood, 1993). Manakala Jwaideh (1984), Stiegelbauer (1984) dan Rutherford (1984) pula menyifatkan pengetua sebagai pemudahcara perubahan sekiranya program kemajuan sekolah diadakan. Manakala berdasarkan rumusan daripada petikan Rosenblum di dalam *The Select Committee on Equal Education Opportunity of The United State's Senate* (1979) bahawa dalam banyak hal, pengetua sekolah adalah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Mereka adalah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah, menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru-guru, keprihatinan terhadap masa depan para pelajar serta penghubung utama antara sekolah dengan komuniti (Hussien Mahmood, 1993).

Dalam erti kata lain, kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang besar terhadap kejayaan serta persepsi ibubapa dan masyarakat terhadap sekolah. Kenyataan ini juga adalah selari dengan Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-Sekolah (1982) yang mendapati para pengetua bertanggungjawab terhadap pencapaian pelajar di sekolah mereka. Oleh itu, pengetua sebagai seorang profesional perlu tahu perancangan yang hendak disusun serta dilaksanakan, dapat membuat sesuatu perkara dengan betul mengikut masa dan situasi serta mampu menyelesaikan masalah ataupun mencapai matlamat asal. Sifat profesionalisme ini amat diperlukan dalam kepimpinan dan perlu dipertingkatkan dari masa ke semasa (Ayob Bin Jantan, 2004).

Berdasarkan huraian oleh para sarjana tersebut, terdapat pelbagai dimensi peranan atau tanggungjawab yang perlu dipikul oleh seseorang pengetua. Secara teorinya, peranan pengetua adalah menjalankan pentadbiran sekolah, tetapi dalam situasi semasa perkara tersebut tidak lagi dianggap sesuai untuk mencapai matlamat pendidikan seperti yang diharapkan. Pengetua seharusnya juga berperanan sebagai ketua, pengurus, pembimbing, pembekal sumber dan sebagainya. Malahan, mereka merupakan pemboleh ubah yang penting dalam menentukan serta mempengaruhi samada sesuatu kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan di sesebuah sekolah. Dalam erti kata lain, pihak pentadbir terutamanya pengetua juga perlu sentiasa mengambil inisiatif bagi memotivasikan guru-guru dan kakitangan sekolah untuk berusaha lebih keras bagi mencapai matlamat sekolah.

Dalam melaksanakan perubahan atau kemajuan di sekolah, Small (1974) di dalam *Performance Objective for School Principals: Concept and Instrument* menegaskan bahawa selain mempunyai kebolehan untuk mengurus pelbagai peranan dalam proses pelaksanaan, para pengetua juga seharusnya dapat menyesuaikan peranan yang dipertanggungjawabkan sesuai dengan pelbagai keadaan. Kebolehan dan keupayaan yang dimiliki tersebut merupakan antara salah satu faktor penentu yang penting dalam menilai tahap kepimpinan dan keberkesanan peranan pengetua dalam hubungannya dengan pelaksanaan sesuatu perubahan atau kemajuan sekolah. Sebagai pemimpin sebuah organisasi berorientasikan pendidikan, pengetua juga perlu mempunyai ciri-ciri tertentu supaya kualiti perkhidmatan dan pendidikan yang diterima para pelajar benar-

benar terjamin dan berkesan dan berperanan untuk memotivasikan guru-guru dalam menentukan hala tuju pendidikan dan pengurusan di sekolah.

Dalam erti kata lain, pengetua perlu pandai berinteraksi dengan kakitangan di bawahnya bagi mendapatkan kerjasama, mewujudkan sikap tanggungjawab serta amanah terhadap tugas masing-masing. Kaedah berkesan bagi mencapai matlamat tersebut, bukan dengan cara menggunakan kuasa semata-mata, tetapi faktor memenuhi hasrat dan keperluan individu yang terlibat juga perlu diberikan perhatian. Pengetua berkesan adalah memiliki personaliti yang mempunyai keseimbangan emosi dan perasaan. Adakalanya pengetua memerlukan ciri-ciri perwatakan yang lembut dan mesra. Ada masa dia memerlukan personaliti yang tegas dan garang (Yahya Don, 2007).

Lanjutan itu, peranan pengetua sebagai pentadbir sekolah semata-mata tidak lagi dianggap sesuai bagi mencapai matlamat pendidikan seperti yang diharapkan. Apatah lagi dalam konteks pembangunan sumber manusia bagi memenuhi keperluan wawasan 2020 yang menuntut pelbagai perubahan dalam sektor pendidikan. Seharusnya, personaliti pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepimpinannya berupaya untuk menentukan perjalanan pentadbiran sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjat keprihatinan terhadap masa depan para pelajar. Pengetua juga adalah penghubung utama antara sekolah dengan komuniti. Cara dia menjalankan tugas dalam konteks ini menentukan sikap para ibu bapa dan pelajar terhadap sekolah. Oleh itu, boleh

diandaikan bahawa faktor kepimpinan pengetua adalah antara penyebab kepada kejayaan sesebuah sekolah.

Walau bagaimanapun, dalam konteks semasa di Malaysia khususnya, bilangan guru wanita melebihi kuantiti guru lelaki dengan jumlah perbezaan yang besar. Secara tidak langsung, situasi ini juga turut mempengaruhi peningkatan bilangan wanita sebagai pengetua di sekolah. Bagi pengetua wanita, mereka dijangka akan berhadapan dengan pandangan negatif masyarakat yang sering mempertikaikan tentang kewibawaan mereka. Ini kerana persoalan, stereotaip peranan berdasarkan perspektif jantina masih lagi menjadi isu yang diperdebatkan dalam kalangan masyarakat Malaysia. Antaranya, wanita tidak sesuai menjawat jawatan yang tinggi atau memimpin organisasi. Alasannya, keperibadian wanita yang dikatakan lemah serta emosi mereka yang tidak sentiasa stabil. Wanita masih lagi diharapkan melakukan kerja-kerja domestik seperti menguruskan rumahtangga. Malahan, terdapat juga pandangan yang agak ekstrem dengan menyandarkan hujah mereka kepada perintah agama bahawa lelaki mesti menjadi pemimpin kepada wanita dalam semua keadaan.

Persoalannya, adakah hujah-hujah berdasarkan keperibadian ini masih lagi relevan memandangkan dalam konteks semasa memandangkan majoriti wanita di negara ini telah melibatkan diri dalam bidang pekerjaan. Malahan, ada di antara mereka yang berjaya menjawat beberapa jawatan yang tinggi dan penting seperti menteri, hakim, naib canselor dan sebagainya. Selain itu, adakah saranan agama bahawa lelaki adalah pemimpin kepada wanita terpakai dalam semua keadaan dan berlaku sepanjang masa.

Justeru, kajian ini akan cuba menghuraikan tasawwur Islam terhadap wanita bekerjaya dan kepimpinan wanita khususnya penglibatan wanita dalam bidang pengetahuan di sekolah. Bagi mendapatkan maklumat yang lebih lengkap dan menyeluruh, kajian ini membataskan hanya dalam kalangan guru-guru dan pengetua wanita di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Perak Tengah sahaja. Huraian akan dilakukan berdasarkan tasawwur Islam serta realiti sebenar dan semasa yang dihadapi oleh mereka dalam menjalankan tugas harian. Berdasarkan dalil-dalil syariat yang kuat dan kukuh serta pandangan ulamak, perbincangan tentang hakikat gender ini dapat dihuraikan secara menyeluruh bagi memastikan wujudnya kehidupan yang lebih teratur dan berasaskan fitrah di atas muka bumi ini.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan huraian dalam permasalahan kajian, persoalan kajian ini boleh diringkaskan seperti berikut:

- i. Apakah tasawwur Islam terhadap wanita bekerja di luar rumah dan sejauhmanakah perkara tersebut dibenarkan dalam syariat Islam?
- ii. Sejauhmanakah kepimpinan wanita dibenarkan dalam syariat Islam?
- iii. Apakah gaya kepimpinan semasa yang perlu diaplikasikan oleh pengetua wanita supaya bersesuaian dengan tuntutan semasa dan selari dengan perspektif Islam?

1.4 Objektif Kajian

Berdasarkan kepada huraian latarbelakang permasalahan kajian dan persoalan kajian sebelum ini, objektif bagi kajian ini ialah:

- i. Mengenalpasti tasawwur Islam terhadap wanita bekerja serta batas sempadan yang telah ditetapkan oleh syariat terhadap mereka.
- ii. Mengkaji konsep kepimpinan wanita berteraskan tasawwur Islam.
- iii. Menghuraikan gaya kepimpinan semasa pengetua wanita yang sesuai dengan tuntutan semasa dan selari dengan perspektif Islam.

1.5 Kepentingan Kajian

- i. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penglibatan wanita dalam dunia pekerjaan berdasarkan tasawwur Islam terutamanya berkaitan dengan perspektif hukum.
- ii. Walaupun kajian kepimpinan dan kepengetuaan wanita telah banyak dilakukan sebelum ini, tetapi kajian berdasarkan perspektif Islam masih lagi kurang mendapat perhatian daripada para pengkaji. Oleh itu, penjelasan kepada permasalahan tersebut, bukan sekadar dapat memberikan kefahaman atau memperbaiki salah tanggapan sesetengah golongan terhadap kepimpinan wanita, tetapi juga diharapkan dapat membina asas-asas bagi kaedah kepimpinan untuk diaplikasikan dalam konteks kepengetuaan wanita.
- iii. Kajian berdasarkan perspektif Islam ini juga diharapkan dapat membuka ruang yang baru dalam kepimpinan kepengetuaan wanita yang lebih menyeluruh dan bersepadu. Perkara ini sekaligus akan menambahkan lagi khazanah ilmu yang

sedia ada, khusus dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan dalam negara kita serta kepimpinan dan pengetahuan wanita berteraskan Islam.

- iv. Kajian ini juga akan menjadi panduan kepada institusi pendidikan dalam perlantikan pengetua wanita di sekolah.

1.6 Skop dan Batasan Kajian

Dalam melaksanakan kajian ini, pengkaji telah menetapkan skop kajian seperti berikut:

- i. Fokus kepada persoalan kepimpinan wanita yang digunapakai di dalam pengurusan kepengetuaan di sekolah sahaja. Skopnya adalah berkisar kepada definisi-definisi terminologi yang digunakan pada tajuk.
- ii. Penelitian kaedah kepimpinan kepengetuaan wanita berteraskan perspektif Islam terhad kepada matlamat untuk mengenalpasti apakah hukum dan kaedah kepimpinan yang diguna pakai sahaja. Justeru, kajian ini tidak akan mengkaji sejauhmana keberkesanan pemakaian kaedah kepimpinan tersebut di dalam urusan pentadbiran sekolah.
- iii. Kajian persepsi terhadap isu ini hanya melibatkan pandangan kalangan guru dan pengetua sekolah SMK di daerah Perak Tengah yang dipimpin oleh pengetua wanita.

1.7 Definisi Tajuk

Merujuk kepada latarbelakang permasalahan dan persoalan dan objektif kajian, terdapat tiga istilah penting yang akan digunakan secara konsisten dalam kajian ini. Istilah-istilah

tersebut ialah kepimpinan, kepengetuaan dan perspektif Islam. Berikut adalah huraian definisi operasional bagi ketiga-tiga istilah tersebut:

1.7.1 Kepimpinan

Dalam bahasa Melayu, Kamus Dewan (1993) menyatakan kepimpinan berakarkan kata daripada pimpin yang bermaksud dibimbing, dipandu, dituntun dan ditunjuk, manakala pemimpin adalah orang yang memimpin. Terminologi kepimpinan merujuk kepada keupayaan memimpin dan kepemimpinan pula membawa maksud keupayaan sebagai pemimpin, daya seseorang pemimpin. Dalam bahasa Inggeris, ia merujuk kepada *leader* iaitu orang yang berada di hadapan sekali atau mereka yang mendahului orang lain dan *leadership* merujuk kepada tampuk atau pucuk pimpinan, kepemimpinan dan pimpinan (Kamus Inggeris-Melayu Dewan, 1992). Manakala dalam bahasa Arab, kepimpinan merujuk kepada *Imamah* yang sinonim dengan *khilafah*, *qiyadah*, *ri'ayah* dan *siyadah* (Ibnu Manzur, 1996). Justeru, boleh disimpulkan bahawa istilah pimpinan, pemimpin dan memimpin adalah selari dengan perkataan kepimpinan.

Dalam erti kata lain, elemen kepimpinan adalah lahir hasil daripada masyarakat yang saling bekerjasama. Proses kepimpinan berlaku apabila seseorang individu itu mempengaruhi anggota-anggota lain di dalam kumpulannya ke arah mencapai tujuan dan matlamat kumpulan itu (Abdullah Hassan dan Ainon Mohd, 2005) atau proses interaksi sosial yang kita amalkan setiap hari (Andek Masnah, 1999). Justeru, kepimpinan merupakan suatu ikatan yang amat diperlukan oleh sesuatu organisasi, berperanan menyusun interaksi seluruh anggota masyarakat samada dalam bentuk

individu mahupun kumpulan yang masing-masing mempunyai tujuan yang tertentu (Ahmad Ibrahim Abu Sin, 2002). Kepimpinan yang digunakan dalam kajian ini merujuk kepada kegiatan mempengaruhi orang lain seperti para guru, pelajar dan ibubapa agar berusaha untuk mencapai tujuan kumpulan atau organisasi khususnya dalam kalangan para pengetua wanita di sekolah.

1.7.2 Kepengetuaan

Pengetua ialah orang penting yang memimpin sesebuah sekolah bagi mencapai matlamat sekolah. Sebagai ketua dalam organisasi sekolah, pengetua seharusnya berperanan sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin. Pengetua juga perlu bekerja dengan orang lain, mempengaruhi guru dan staf sekolah supaya berusaha bagi mencapai impian sekolah (Hussien Mahmood, 1993). Menurut Yahya Don (2007), pengetua memainkan peranan sebagai pengurus, pemimpin, pentadbir, penyelia dan menjadi pakar rujuk di sekolah. Sesebuah sekolah yang baik itu banyak bergantung pada ketrampilan, kekuatan pengetua sebagai pemimpin organisasi itu dan juga gabungan usaha sama setiap individu dalam organisasi sekolah itu (Omardin Ashaari, 1996). Kepimpinan sekolah pula didefinisikan sebagai tindakan pengetua mendapatkan kerjasama mereka yang bertugas di bawah arahannya dalam menuju ke arah penyempurnaan matlamat (Omardin Ashaari, 1996).

Dalam erti kata lain, pengetua dilantik untuk mewujudkan dan mengekalkan suasana pembelajaran yang sebaik mungkin. Langkah ini penting untuk menentukan mutu dan proses pengajaran dan pembelajaran dapat dipertingkatkan bagi mencapai wawasan dan

aspirasi masyarakat dan negara. Bagaimanapun, pengetua dalam konteks kajian ini hanya dikhususkan kepada kalangan pengetua wanita sahaja.

1.7.3 Perspektif Islam

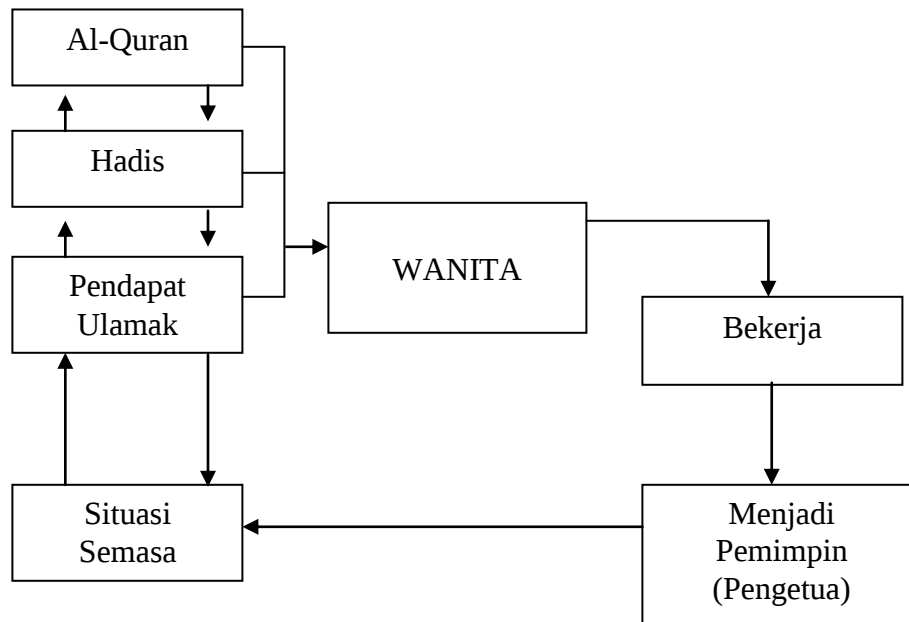
Kajian berdasarkan perspektif Islam bermaksud huraian mengenai permasalahan wanita bekerja di luar rumah dan menjadi pemimpin dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada al-Quran dan hadis Nabi S.A.W. sebagai sumber utama. Selain itu, kajian juga akan mengambilkira pandangan ulamak yang muktabar samada daripada ulamak klasik mahupun kontemporari.

1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan kepada permasalahan kajian, objektif dan penemuan hasil kajian lepas yang telah dikemukakan, pembentukan teori asas dan kerangka konseptual kajian ini adalah untuk menghuraikan masalah kepimpinan wanita daripada perspektif Islam. Bagaimanapun, fokus kajian ini hanya dalam konteks kepimpinan pengetua wanita di sekolah. Selain itu, kajian ini juga akan membincangkan persoalan wanita keluar bekerja di luar rumah kerana isu ini juga mempunyai kaitan dengan topik yang menjadi fokus kajian. Bagaimanapun, huraian ini lebih difokuskan kepada tasawwur Islam terhadap hukum dan batas-batas yang telah ditetapkan oleh syariat terhadap kaum wanita berdasarkan dalil-dalil daripada al-Quran, hadis dan pendapat ulamak klasik dan kontemporari. Kajian juga ingin melihat situasi sebenar yang berlaku berkaitan dengan peranan wanita sebagai pengetua. Kemudian dapatan tersebut akan dilihat

kesesuaiannya berdasarkan penetapan oleh al-Quran, hadis dan pendapat ulamak.

Ringkasan kerangka konseptual kajian ini adalah seperti dalam rajah 1.1 berikut:



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian

1.9 Metodologi Kajian

1.9.1 Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan data berbentuk kualitatif. Melalui kaedah kualitatif, keadaan yang bersifat alamiah ini dapat diungkapkan secara holistik kerana ia dapat mengaitkan hubungan antara sebab dan akibat sesuatu perkara. Data-data kajian akan dikumpulkan melalui kajian perpustakaan dan temubual.

1.9.2 Kaedah Pengumpulan Data

1.9.2.1 Kajian Perpustakaan

Kaedah perpustakaan merupakan kaedah yang penting dan sesuai untuk mencapai objektif kajian seperti yang telah dijelaskan sebelum ini. Secara lebih khusus, kajian perpustakaan dijalankan bertujuan untuk mencari maklumat-maklumat berhubung kepimpinan wanita yang tepat dengan tasawwur Islam yang telah dilaksanakan pada zaman awal Islam serta kaedah yang digunapakai pada hari ini.

Sumber-sumber ini boleh dibahagikan kepada tiga iaitu:

- i. Sumber-sumber teras penyelidikan Islam yang terdiri daripada al-Quran, hadis, ijmak ulamak dan qias.
- ii. Semua bentuk dokumen yang diterbitkan seperti karya-karya ilmiah yang merangkumi kitab-kitab ulamak muktabar, buku-buku, artikel dalam jurnal, kertas kerja seminar, artikel dalam akhbar dan majalah, internet dan sebagainya.
- iii. Segala bentuk laporan, pekeliling, arahan, garis panduan, dasar dan siri-siri yang dikeluarkan oleh kerajaan Malaysia khususnya Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kajian ini akan mendapatkan maklumat yang berkaitan serta selari dengan tajuk kajian daripada karya-karya terdahulu serta dalam konteks semasa. Maklumat yang diperolehi akan disaring serta dianalisis bagi menjawab persoalan serta mencapai objektif kajian ini.

1.9.2.2 Temubual

Kaedah temubual berstruktur akan dijalankan bagi mendapatkan pandangan dan persepsi daripada mereka yang terlibat secara langsung dalam bidang pendidikan. Mendapatkan pandangan dan idea daripada individu-individu yang pakar dalam bidang tertentu adalah sesuai khususnya dalam kajian bersifat penerokaan (Supranto, 1986). Fokus senarai responden yang akan ditemubual adalah pengetua wanita dan para guru di sembilan buah sekolah SMK di daerah Perak Tengah iaitu:

- i. SMK Sultan Abdul Jalil Shah
- ii. SMK Changkat Lada
- iii. SMK Seri Iskandar
- iv. SMK Sungai Ranggam
- v. SMK Iskandar Shah
- vi. SMKA Azlan Shah
- vii. SMK Lambor Kanan
- viii. SMK Lambor Kiri
- ix. SABK Aziziah

Proses temubual ini akan melibatkan pembentukan protokol temubual berstruktur (lihat contoh soalan temu bual di bahagian lampiran) yang akan dibentuk secara terperinci bagi membolehkan keselarasan struktur perbincangan dan soalan dikemukakan kepada pihak terbabit. Bagi kajian ini seramai 63 orang responden yang akan ditemubual iaitu 9 orang pengetua wanita, 27 orang guru lelaki, 27 orang guru wanita.

1.9.3 Kaedah Analisis Data

Seterusnya data-data yang diperolehi ini akan dihipun dan disaringkan sebelum proses analisis dilakukan. Analisis data-data tersebut akan dilakukan berdasarkan urutan objektif kajian yang telah ditetapkan sebelum ini.

Data-data yang bersifat sekunder yang telah diperolehi akan disaring berpandukan persoalan dan objektif kajian seterusnya akan disesuaikan dengan situasi semasa berteraskan dalil al-Quran, hadis serta pandangan ulamak hasil daripada rujukan daripada kitab-kitab mereka. Manakala data-data yang diperolehi melalui temubual pula akan disusun dan diolah semula dalam bentuk penulisan agar mudah difahami dan dapat menjawab persoalan dan objektif kajian ini. Huraian data-data tersebut juga adalah berpandukan kepada dalil al-Quran, hadis serta pandangan ulamak muktabar.

1.10 Ulasan Karya

Dalam usaha untuk mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan, samada di negara kita mahupun di negara-negara maju yang lain, kepimpinan pengetua sering dilihat sebagai fokus utama. Ini bererti bahawa para pengetua dilihat sebagai punca masalah atau pihak yang menimbulkan masalah atau sebagai penyelesaian masalah dalam pelaksanaan program pendidikan.

Terdapat pelbagai bentuk penulisan mengenai pengetua telah dilakukan oleh para sarjana sebelum ini. Dalam aspek perantikan ke jawatan pengetua, Yahya Don (2007) menyatakan bahawa berdasarkan sistem yang dilaksanakan kini, pengetua dilantik

selepas melalui zon kenaikan pangkat. Pelantikan melalui zon itu dibuat bermula daripada seorang guru biasa kepada pengetua tanpa latihan dan persediaan untuk mengurus dan mentadbir sekolah. Walaupun ada dalam kalangan mereka yang memiliki kelayakan profesional sehingga peringkat sarjana dan kedoktoran, golongan ini adalah golongan minoriti. Chester Barnard (1984) dalam Omardin Ashaari (1996) telah mengutarakan bahawa kecekapan dan keberkesanan sesebuah organisasi sekolah dapat diukur berdasarkan kriteria keberkesanan adalah berkaitan dengan matlamat sesebuah organisasi sekolah itu. Kecekapan adalah berhubung dengan peringkat kepuasan bekerja individu dan kumpulan individu dalam sesebuah organisasi sekolah itu. Antara alat ukur tersebut adalah *Task Analysis Profile* (TAP) oleh Gaynor (1974) yang telah menggariskan tujuh peranan seseorang pengetua dalam hubungannya dengan sesuatu tugas. Peranan ini mencakupi aspek dinamik dan yang tidak dinamik. Tujuan alat pengukuran ini adalah untuk menguji prestasi pengetua melalui analisis peranan pengetua seperti pada tanggapan orang ramai atau dirinya sendiri. Ketujuh-tujuh peranan tersebut ialah pertama sebagai pembuat tugas dilakukan oleh pengetua itu sendiri. Kedua sebagai pengarah, pengetua bukan sahaja mewakili orang lain untuk menjalankan sesuatu tugas bahkan dia juga menyelia dengan teliti dan secara terus supaya tugas berhasil. Ketiga sebagai wakil pula, pengetua harus mewakili orang lain untuk menjalankan tugas tetapi tidak melibatkan diri dalam penyeliaan secara terus dan rapi. Keempat sebagai penyelaras sebarang tugas harus dijalankan oleh orang lain tetapi pengetua harus memainkan peranan integratif. Kelima sebagai pemudah cara, seharusnya tugas dilakukan oleh orang lain tetapi pengetua harus ada bersama untuk memberi sebarang sokongan. Keenam sebagai pemberangsang, ia memerlukan pengetua

supaya dapat merangsang orang lain untuk mencapai matlamat. Ketujuh sebagai penilai pula, tugas dijalankan oleh orang lain tetapi pengetua harus melibatkan diri dalam menilai hasil (Hussien Mahmood, 1993).

Dalam aspek gaya kepimpinan pula, terdapat persamaan rumusan hasil kajian antara Fullan (1982) dan Hall (1980) yang mendapati, darjat pelaksanaan inovasi pendidikan oleh guru adalah secara langsung dipengaruhi oleh kepimpinan para pengetua (Hussien Mahmood, 1993). Ini menunjukkan faktor peribadi yang merangkumi gaya kepimpinan pengetua merupakan antara faktor penentu kepada kejayaan pelaksanaan dan penerusan sesuatu inovasi atau perubahan pendidikan. Rumusan tersebut juga selari dengan kajian Wan Mohd Zahid (1993) yang dijalankan di Kedah menunjukkan perkara utama yang memotivasikan guru-guru untuk bekerja di sekolah bukanlah faktor pangkat ataupun gaji tetapi cara pengetua melayan dan menghargai diri, perkhidmatan dan sumbangan mereka (Yahya Don, 2007).

Manakala kajian pengetuaan berasaskan jantina yang menjadi fokus dalam kajian ini turut mendapat perhatian para sarjana. Antaranya, Lokman Mohd Tahir (2008:30) dan Ibrahim Mamat (1993) mengatakan bahawa berpanduan kepada senario semasa yang berlaku serta selari dengan pengaruh faktor latar belakang, terdapat beberapa andaian bahawa pengetua wanita lebih kerap mengamalkan cara kepemimpinan yang lemah serta mengikut emosi berbanding pengetua lelaki. Selain itu, keupayaan mereka memimpin juga berhadapan dengan pelbagai cabaran peribadi seperti masyarakat yang memandang rendah, memiliki sifat penyayang, gagal menyelesaikan masalah, pembuat keputusan

yang tidak cekap, memerlukan bantuan tambahan atau kurang bersedia untuk membuat sebarang keputusan serta dikatakan membuat keputusan berdasarkan emosi dan sentimen. Dalam masa yang sama, bebanan yang dipikul semakin bertambah jika pengetua tersebut sudah berumahtangga kerana mereka akan menghadapi dualisme dalam bebanan tugas, iaitu tanggungjawab sebagai pengetua di sekolah dan mengurus rumahtangga.

Situasi tersebut kelihatan selari dengan beberapa peristiwa berlaku yang dianggap boleh menambahkan lagi persepsi negatif yang sedia ada dalam masyarakat berdasarkan keupayaan jantina dalam kalangan pengetua wanita. Antaranya, kes seorang pengetua wanita yang sedang meronda di kawasan sekolah, tiba-tiba sahaja tanpa usul periksa bertindak merotan di bahagian punggung seorang guru wanita serta beberapa pelajar lain. Kejadian yang berlaku di salah sebuah sekolah menengah di Segamat, Johor itu telah pun dipanjangkan kepada Kementerian Pelajaran dan Polis untuk menjalankan siasatan lanjut (Ibrahim Isa, 2007). Dalam satu lagi kes yang berkaitan ialah apabila seorang pengetua wanita dari sebuah sekolah di Kuala Lumpur telah melahirkan kekecewaan dengan sikap masyarakat yang membuat tanggapan dan tohmahan terhadap pihak sekolah apabila berlaku kejadian jenayah yang membabitkan murid sekolah berkenaan. Beliau menceritakan pengalamannya berhadapan dengan seorang murid di sekolahnya yang menghadapi pelbagai masalah disiplin di dalam sekolah dan masalah jenayah di luar sekolah bermula dari tingkatan satu sehingga tingkatan lima. Tingkah laku murid berkenaan menjadikan beliau seolah-olah berada dalam keadaan trauma dan tidak tahu apa tindakan yang patut di lakukan kepada murid berkenaan (Marzita

Abdullah, 2004). Berdasarkan peristiwa yang berlaku ini, terdapat beberapa andaian bahawa pengetua wanita lebih kerap mengamalkan cara kepimpinan yang lemah, gagal mengawal keadaan serta lebih mengikut emosi berbanding pengetua lelaki.

Walau bagaimanapun, situasi tersebut adalah berbeza dengan hasil kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006). Kajian mereka terhadap 203 orang responden daripada 7 buah sekolah di daerah Kajang, Selangor mendapati corak kepimpinan pengetua wanita lebih cenderung ke arah orientasi struktur tugas berbanding bertimbang rasa. Manakala kebanyakan kalangan guru di sekolah tersebut berpersepsi bahawa pengetua wanita lebih menitikberatkan pengawasan disiplin guru daripada kepimpinan pengajaran seperti pencerapan dan pengajaran di sekolah. Maksudnya, gaya kepimpinan pengetua wanita lebih cenderung kepada mengawal daripada memberi bimbingan profesional. Gaya kepimpinan seperti ini dilihat lebih bersifat autokratik di mana guru-guru tidak banyak dilibatkan dalam sesuatu proses pembuatan keputusan. Bagaimanapun, persepsi terhadap kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah tersebut didapati agak memuaskan. Hasil kajian tersebut juga selari dengan kes di mana terdapat juga pengetua wanita yang berjaya membuktikan bahawa mereka juga boleh membawa sekolah ke arah kejayaan dan kecemerlangan. Secara tidak langsung, mereka turut berjaya menafikan pelbagai dakwaan negatif dan stereotaip jantina yang dilemparkan kepada mereka. Contohnya, SMK Taman Melawati yang dipimpin oleh seorang pengetua wanita telah berjaya melakar sejarah di peringkat antarabangsa apabila muncul sebagai juara kategori pecut dalam Pertandingan Cabaran Reka Bentuk Kereta Formula 1, di Birmingham United Kingdom (Majalah Pendidik, 2008).

Terdapat juga kajian yang menyatakan personaliti wanita lebih bersesuaian dengan jawatan pengetua. Antaranya, Rohana Man (2002) yang menyatakan bahawa melalui sifat lemah lembut dan kasih sayang secara semula jadi, pengetua wanita dikatakan berkemampuan dalam menangani masalah disiplin pelajar di sekolah. Pendekatan tersebut adalah menepati konsep sentuhan tinggi yang diperkenalkan oleh bekas Ketua Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia, Dato' Abdul Rahim Tahir. Dalam konsep sentuhan tinggi tersebut, pengetua perlu mempamerkan pendekatan kasih sayang, bersifat keibuan atau kebapaan apabila berhadapan dengan ribuan karenah pelajar. Pengetua wanita akan memeluk pelajar perempuan bermasalah atau ibu kepada pelajar bermasalah apabila mereka berada dalam kesedihan ekoran masalah yang sedang dihadapi. Ini terbukti apabila beberapa kajian mendapati, terdapat beberapa orang pengetua perempuan khususnya yang berjaya mengurangkan masalah sosial pelajar di sekolah apabila menggunakan pendekatan tersebut (Ismail Othman, 2006). Hujah beliau turut disokong oleh hasil kajian Lim Sue Lee (2003) terhadap kepemimpinan pengetua wanita di Pulau Pinang yang mendapati, pengetua wanita lebih mempunyai akauntabiliti terhadap jawatan dipegang dan mengutamakan sentuhan nilai kemanusiaan berbanding pengetua lelaki. Dapatan ini juga selari dengan pandangan Coleman (2003), Kent dan Moss (1994), Ross (2006) dan McCay (2001) yang turut menyatakan bahawa pentadbir wanita lebih cenderung menerapkan nilai kemanusiaan dalam stail kepemimpinan mereka berbanding dengan pentadbir lelaki yang dikatakan lebih mementingkan jawatan (Lokman Mohd Tahir, 2008). Dalam konteks bebanan dualistik tugas pula, iaitu mengurus sekolah dan rumahtangga pula, kajian yang di jalankan oleh Shahril Marzuki

terhadap pengetua wanita dan pembantu tadbir wanita di sebuah sekolah menengah kebangsaan harian bergred A dan bertaraf Pusat Tanggung Gaji (PTG) mendapati mereka tidak menghadapi masalah berkaitan dengan bebanan tugas samada bebanan kerja yang bertambah kerana sistem pengurusan yang diperkenalkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia telah membantu memudah dan menyenangkan pengurusan (Shahril Marzuki, 2005).

Berdasarkan ulasan yang telah diberikan, kajian mengenai pengetua telah dilakukan dalam pelbagai aspek seperti proses lantikan, aspek jantina, gaya kepimpinan dan personaliti. Pengkaji merasakan kajian berkaitan tajuk ini berdasarkan tasawwur Islam masih lagi kurang disentuh oleh sarjana di negara kita. Lanjutan itu, fokus kajian ini adalah wanita bekerjaya, menjadi pemimpin secara umumnya serta menjadi pengetua di sekolah secara khususnya. Huraian yang akan dilakukan adalah berdasarkan dalil al-Quran dan hadis serta menganalisis pandangan ulamak klasik dan kontemporari.

1.11 Organisasi Tesis

Tesis ini akan dibahagikan kepada 5 bab. Bab yang pertama merupakan pengenalan tentang kajian. Huraian merangkumi tentang latarbelakang permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian dan metodologi kajian yang merangkumi rekabentuk kajian, kaedah pengumpulan data serta analisis data. Di dalam bab ini juga mengandungi ulasan karya, definisi tajuk, kerangka konseptual kajian, organisasi tesis dan rumusan.

Bab kedua pula ialah landasan teori kepada perbincangan mengenai gambaran Islam terhadap wanita, kedudukan wanita zaman sebelum dan selepas kedatangan Islam, kedudukan dan peranan wanita sesudah Islam, hak-hak dan tanggungjawab seorang wanita. Bahagian ini juga memfokuskan wanita dan kerjaya, wanita bekerja daripada perspektif hukum dan rumusan.

Bab ketiga membincangkan mengenai tasawwur Islam terhadap kepimpinan, kepimpinan wanita, teori-teori kepimpinan barat, kriteria pemilihan dan penilaian keberkesanan kepimpinan wanita. Disamping itu juga bahagian ini menghuraikan mengenai cabaran-cabaran yang terdapat dalam kepimpinan wanita dan penyelesaiannya berdasarkan perspektif Islam.

Bab yang keempat mengandungi huraian mengenai analisis kepimpinan pengetua wanita berdasarkan perspektif Islam. Antara isu-isu yang dibincangkan ialah wanita sebagai pengetua di sekolah, gaya kepimpinan pengetua, prinsip-prinsip pengetuaan berdasarkan perspektif Islam serta analisis kepimpinan pengetua wanita berdasarkan temubual berstruktur.

Akhir sekali ialah bab yang kelima. Bab ini adalah penutup dan rumusan daripada keseluruhan tesis yang mengandungi implikasi dan cadangan hasil daripada penemuan kajian. Selain itu, bab ini juga mengemukakan saranan-saranan untuk kajian akan datang.

BAB DUA

TASAWWUR ISLAM TERHADAP WANITA BERKERJAYA

2.1 Pengenalan

Bahagian ini merupakan landasan teori kajian dan akan membincangkan mengenai tasawwur Islam terhadap wanita, kedudukan wanita sebelum dan selepas kedatangan Islam, hak-hak dan tanggungjawab seorang wanita, serta diakhiri dengan rumusan bagi keseluruhan bab ini.

2.2 Tasawwur Islam Terhadap Wanita

Berdasarkan tasawwur Islam, tidak terdapat sebarang keistimewaan secara mutlak melibatkan perbezaan jantina dalam kalangan manusia. Allah S.W.T. tidak pernah menghina atau memuliakan makhlukNya berdasarkan jantina, sebaliknya kemuliaan seseorang adalah berdasarkan ketakwaan mereka kepadaNya sahaja sebagaimana firmanNya:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ

“Wahai manusia! sesungguhnya kami telah menciptakan kamu daripada seorang lelaki dan seorang wanita, kemudian kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenali. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah S.W.T. ialah orang yang paling bertakwa”

(al-Hujurat, 49:13)

Jaminan serta kedudukan yang sama di antara mukmin lelaki dan wanita di hadapan Allah S.W.T. di akhirat kelak adalah berdasarkan firmanNya:

وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا

“Dan barang siapa mengerjakan amal kebajikan, baik lelaki mahupun wanita dalam keadaan dia beriman, maka mereka itu akan masuk ke dalam syurga dan mereka tidak dizalimi sedikitpun”

(al-Nisa', 4: 124)

Firman Allah S.W.T. dalam ayat yang lain:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ * وَعَدَ اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ جَنَّاتٍ تَجْرَىٰ مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَمَسَاكِنَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ وَرِضْوَانٌ مِّنَ اللَّهِ أَكْبَرُ ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ.

“Dan orang yang beriman, lelaki dan wanita, sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh yang makruf, mencegah daripada yang mungkar, mendirikan solat, mengeluarkan zakat dan mereka taat kepada Allah S.W.T. dan RasulNya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah S.W.T.. Sesungguhnya Allah S.W.T. Maha Perkasa, lagi Maha Bijaksana. Allah S.W.T. menjanjikan kepada orang mukmin lelaki dan wanita akan mendapat syurga yang di bawahnya mengalir sungai-sungai, kekal mereka di dalamnya dan mendapat tempat-tempat yang bagus di syurga Adnin. Dan keredaan Allah S.W.T. adalah lebih besar. Itu adalah kemenangan yang besar”

(al-Taubah, 9: 71-72)

Berdasarkan kepada maksud kedua-dua ayat tersebut, kelihatan seperti terdapat persamaan dalam mendapatkan hak, memikul *taklif* dan peranan sebagai khalifah di muka bumi ini di antara lelaki dan wanita. Manakala seruan ”بعضهم أولياء بعض” (surah *al-Taubah*, 9:71-72) berikut menunjukkan bahawa bukan saja orang lelaki yang seharusnya memimpin golongan perempuan, bahkan orang perempuan juga boleh memimpin golongan lelaki sepertimana tersebut dalam hadis Nabi S.A.W.:

المُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا

“Bandingan seseorang mukmin dengan mukmin yang lain seumpama sebuah bangunan yang bahagiannya saling menguatkan antara satu sama lain”
(Bukhari, no. hadis: 2314)

Dalam hadis yang lain, Nabi S.A.W. juga bersabda:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ الْوَاحِدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ

“Perumpamaan orang mukmin dalam kasih sayang, ramah mesra dan hubungan baik mereka adalah seperti satu jasad, apabila satu anggota padanya sakit akan menyebabkan semua anggota berjaga malam menahan sakit”

(Bukhari, no. hadis: 6011)

Selain itu, Rasulullah S.A.W. juga telah mengingatkan bahawa wanita itu adalah seperti saudara kandung kepada lelaki sepertimana tersebut dalam hadisNya:

إِنَّمَا النِّسَاءُ شَقَائِقُ الرِّجَالِ

“ *Sesungguhnya kaum wanita itu saudara kandung kepada kaum lelaki* “
(Muslim, no. hadis: 5869 dan Abu Daud, no. hadis:204)

Hamka, menjelaskan bahawa kaum wanita dilihat sebagai sebahagian yang sama pentingnya dengan kaum lelaki dalam memikul tanggungjawab beragama, mengukuhkan akidah dan ibadat. Malahan, beliau turut menekankan bahawa individu pertama yang diiktiraf sebagai syahid di dalam Islam adalah seorang wanita iaitu Ummu Yasir, ibu kepada Ammar bin Yasir (Hamka, 1979).

Dalam konteks kehidupan seharian, sama ada dalam kehidupan berumahtangga atau dalam masyarakat secara umum, Islam melihat hubungan antara lelaki dan perempuan sebagai hubungan yang saling lengkap-melengkapi. Firman Allah S.W.T.:

هُنَّ لِيَاسٍ لَّكُمْ وَأَنْتُمْ لِيَاسٌ هُنَّ

“*Isteri-isteri kamu itu adalah pakaian bagi kamu dan kamu pula adalah pakaian bagi mereka*”

(*al-Baqarah*, 2:187)

Sebagai contoh, selepas Rasulullah S.A.W. turun dari Gua Hirak setelah menerima wahyu pertama, isteri baginda iaitu Saidatina Khadijah bukan sekadar segera menyelimutkan tubuh baginda yang kesejukan, malah beliau juga bertindak memberi perangsang dan semangat kepada Baginda S.A.W. yang masih keliru (Hamka, 1979) dengan peristiwa yang berlaku tersebut.

Selain itu, antara bukti penghargaan dan kemuliaan Islam terhadap wanita ialah Rasulullah S.A.W. menerima jaminan perlindungan yang diberikan oleh Ummu Hani' binti Abi Talib kepada mertuanya dan seorang lelaki daripada kalangan kerabat beliau yang telah diputuskan untuk dibunuh ketika peristiwa *Fathul Makkah* (Ibnu Hisyam, 1990). Peristiwa yang hampir sama juga berlaku kepada Saidatina Zainab, puteri Nabi S.A.W. ketika suami beliau Abu al-'Ash Ibnu al-Rabi' yang belum Islam ketika itu ditawan oleh kaum muslimin di Madinah bersama dengan tawanan-tawanan lain dan hartanya dijadikan sebagai rampasan perang. Beliau telah memohon jaminan keamanan dan perlindungan kepada isterinya Saidatina Zainab (al-Zahabi, 2004).

2.3 Kedudukan dan Peranan Wanita Sebelum Islam

Secara tradisi, peranan wanita hanya berkisar dalam soal mengurus rumahtangga sahaja. Mereka tidak mempunyai hak untuk bersuara dan status mereka hanya sebagai pengikut lelaki sahaja. Dalam erti kata lain, taraf mereka adalah lebih rendah daripada lelaki sehingga ada kalanya mereka boleh diibaratkan seperti hamba dan harta peribadi.

Misalnya, dalam sistem perundangan masyarakat Greek kuno, golongan wanita bukan sahaja tidak mendapat sebarang keistimewaan dan pembelaan, malahan pergerakan mereka hanya terhad di dalam rumah sahaja tanpa diberi peluang untuk belajar. Lebih malang, wanita tiada hak untuk membantah kecuali hanya diberikan makan, minum, pakaian dan tempat tinggal sahaja selain ada juga yang menjadikan mereka seperti aset yang boleh dijual beli di pasar-pasar seperti binatang dan barang dagangan yang lain. Kaum wanita pada zaman Yunani juga telah menerima nasib yang sama. Pandangan

masyarakat kepada mereka ketika itu tidak lebih daripada sekadar komoditi dagangan yang tidak berhak mendapat harta pusaka dan pendidikan, sebaliknya mereka dijadikan sebagai alat pemuas nafsu syahwat lelaki sahaja (Che Zarina Sa'ari dan Joni Tamkin, 2006).

Penilaian yang sama juga berlaku pada zaman tamadun Romawi, kaum lelaki diberikan kuasa mutlak untuk menguruskan kehidupan golongan wanita. Manakala pada zaman Mesir kuno, gadis-gadis dijadikan korban untuk dipersembahkan kepada dewa-dewa yang menguasai sungai Nil (Che Zarina Sa'ari dan Joni Tamkin, 2006).

Begitu juga dengan adat kepercayaan dalam masyarakat zaman Jahilliah apabila hampir semua suku bangsa Arab di Jazirah Arab pada ketika itu memandang hina kepada wanita dan menganggap mereka hanya sebagai alat pemuas nafsu lelaki serta tidak mempunyai nilai sama sekali, bahkan jika terus memelihara anak-anak yang dilahirkan perempuan bererti sengaja mencari jalan kepapaan. Justeru, amalan menanam anak perempuan hidup-hidup menjadi amalan biasa bagi mereka dalam usaha mengelak ditimpa kehinaan dan rasa malu di kemudian hari. Firman Allah S.W.T.:

وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ

“Dan apabila seseorang daripada mereka diberi khabar dengan kelahiran anak perempuan, merah padamlah mukanya dan dia menahan marah”
(al-Nahl, 16:58)

Tanggapan salah ini telah tertanam teguh dalam jiwa masyarakat Jahilliah pada ketika itu sehingga tanggapan tersebut diwarisi secara turun-temurun kepada generasi

seterusnya pula. Bagaimanapun, kedatangan Islam telah memberi sinar baru kepada golongan wanita apabila mereka telah mendapat kedudukan yang mulia dan setaraf dengan kaum lelaki walaupun memiliki peranan dan fizikal yang berbeza (Shayuthy Abdul Manas, 2008).

2.4 Kedudukan dan Peranan Wanita Sesudah Islam

Kedatangan Islam bukan sahaja telah melindungi maruah kaum wanita, malah turut mengangkat darjat serta memberikan hak-hak dengan sewajarnya kepada mereka. Menzalimi wanita adalah dilarang dalam Islam. Adat dan budaya zaman Jahiliyyah menanam bayi perempuan hidup-hidup telah diharamkan sama sekali tanpa sebarang pengecualian. Hujah larangan tersebut adalah berdasarkan firman Allah S.W.T.:

وَإِذَا الْمَوْءُودَةُ سُئِلَتْ بِأَيِّ ذَنْبٍ قُتِلَتْ

*“Dan apabila bayi-bayi perempuan yang ditanam hidup-hidup ditanya.
Kerana dosa apakah dia dibunuh”*

(al-Takwir, 81: 8-9)

Penentangan terhadap sistem Jahiliyyah yang menghina kaum wanita ini juga dinyatakan oleh Rasulullah S.A.W. sendiri melalui sabdaNya:

مَنْ كَانَ لَهُ ثَلَاثُ بَنَاتٍ يُؤَدِّبُهُنَّ وَيَرْحُمُهُنَّ وَيَكْفُلُهُنَّ وَنَزَّوْجَهُنَّ وَجَبَتْ لَهُ الْجَنَّةُ

“Sesiapa yang memiliki tiga orang anak perempuan, lalu dididiknya mereka, diberi kasih sayang, ditunai tanggungjawabnya dan kemudian dikahwinkan mereka, baginya adalah syurga”

(Ahmad, no. hadis: 506)

Al-Quran juga secara jelas telah memperuntukkan hukuman keras iaitu 80 kali sebatan serta tidak boleh diterima penyaksian bagi sesiapa yang melakukan kesalahan menyebarkan tuduhan zina terhadap seseorang wanita yang menjaga kehormatannya tanpa mendatangkan empat orang saksi. Firman Allah S.W.T :

وَالَّذِينَ يَزْمُونَ الْمُحْصَنَاتِ ثُمَّ لَمْ يَأْتُوا بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَاجْلِدُوهُمْ ثَمَانِينَ جَلْدَةً وَلَا تَقْبَلُوا لَهُمْ شَهَادَةً أَبَدًا وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ

“Dan orang yang menuduh wanita-wanita yang baik berbuat zina dan mereka tidak mendatangkan empat orang saksi, maka sebatlah mereka lapan puluh kali sebatan dan janganlah kamu terima kesaksian mereka untuk selama-lamanya. Mereka itulah orang fasik.”

(al-Nur, 24: 4)

Bahkan Allah S.W.T. telah memberikan ancaman yang lebih keras dalam ayat yang seterusnya dalam surah ini apabila menyatakan mereka akan dilaknat di dunia dan di akhirat dan bagi mereka azab yang sangat dahsyat berdasarkan firmanNya:

يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمْ أَلْسِنَتُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Pada hari, ketika lidah, tangan dan kaki mereka menjadi saksi atas mereka terhadap apa yang dahulu mereka kerjakan”

(al-Nur, 24:24)

Apabila berlaku peperangan, umat Islam diharamkan daripada membunuh kaum wanita kecuali apabila jelas mereka turut serta membantu dalam peperangan di pihak lawan. Abdullah bin Umar R.A. meriwayatkan:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ قَالَ وَجَدَتِ امْرَأَةً مَقْتُولَةً فِي بَعْضِ تِلْكَ الْمَغَازِي فَنَهَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَنْ قَتْلِ النِّسَاءِ وَالصَّبِيَّانِ

“Daripada Ibnu Umar beliau berkata: Seorang wanita telahpun ditemui terbunuh dalam satu perang, kemudian Rasulullah S.A.W. melarang daripada bunuh wanita dan kanak-kanak dalam perang ”
(Bukhari, no. hadis: 2851 dan Muslim, no. hadis: 4645)

Berdasarkan hadis tersebut, Qadhi Iyad menjelaskan bahawa ulamak sepatutnya mengamalkan hadis ini dalam masalah tidak boleh membunuh wanita dan anak-anak apabila mereka tidak turut berperang. Namun ulamak berselisih pendapat apabila mereka terlibat dalam peperangan. Jumhur ulamak berpendapat, membolehkan di bunuh wanita dan kanak-kanak apabila mereka turut serta berperang (Qadhi 'Iyad, 1998).

Selain melindungi diri dan maruah kaum wanita, suara mereka juga dihargai dan didengari dalam Islam. Contohnya, ketika zaman Nabi S.A.W., seorang sahabat iaitu Aus telah melakukan *zihar* dengan menyamakan fizikal badan isterinya Khaulah dengan ibu beliau. Perbuatan ini amat tidak disenangi oleh isterinya, lantas beliau mengadu hal ini kepada Nabi S.A.W.. Allah S.W.T. telah menurunkan wahyu khusus berhubung peristiwa tersebut melalui firmanNya:

قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ. الَّذِينَ يُظَاهِرُونَ مِنْكُم مِّن نِّسَائِهِمْ مَا هُنَّ أُمَّهَاتُهُمْ إِلَّا الْأَلْفَى وَلَدْنَهُمْ وَإِنَّهُمْ لَيَقُولُونَ مُنْكَرًا مِّنَ الْقَوْلِ وَزُورًا وَإِنَّ اللَّهَ لَعَفُوفٌ غَفُورٌ

“Sesungguhnya Allah S.W.T. telah mendengar perkataan wanita yang mengajukan aduan kepadamu tentang suaminya dan mengadukan halnya kepada Allah S.W.T. dan Allah S.W.T. mendengar percakapan antara kamu berdua. Sesungguhnya Allah S.W.T. Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Seseorang di antara kamu yang menzihar isterinya, padahal isteri mereka itu bukanlah ibunya. Ibu-ibu mereka hanyalah wanita yang melahirkan mereka. Dan sesungguhnya mereka benar-benar telah mengucapkan sesuatu perkataan yang mungkar dan dusta. Dan sesungguhnya Allah S.W.T. Maha Pemaaf lagi Maha Pengampun”

(al-Mujadalah, 58: 1-2)

Imam al-Baghawi mengatakan bahawa ayat pertama surah *al-Mujadalah* ini diturunkan berkenaan dengan peristiwa yang menimpa diri Khaulah binti Tsa’labah, isteri kepada Aus Ibnu Shamit (Baghawi, 1989). Selain itu, syariat Islam juga tidak mengizinkan wanita diperkotak-katikkan oleh lelaki tanpa mengira perasaan mereka berdasarkan firman Allah S.W.T.:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَحِلُّ لَكُمْ أَنْ تَرِثُوا النِّسَاءَ كَرِهًا وَلَا تَعْضُلُوهُنَّ لِتَذْهَبُوا بِبَعْضِ
مَا ءَاتَيْتُمُوهُنَّ

“Wahai orang yang beriman! Tidak halal bagi kamu mewarisi wanita dengan jalan paksa dan janganlah kamu menyusahkan mereka kerana hendak mengambil kembali sebahagian daripada apa yang telah kamu berikan kepadanya”

(al-Nisa’, 4: 19)

Pada masa yang sama, selain memperakui hak sebagai seorang ibu, isteri dan anak perempuan, mereka juga menerima *taklif* untuk beribadat, beragama serta bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tingkahlaku sendiri di dunia dan di akhirat kelak sebagai hamba Allah S.W.T. . Manusia di sisi Allah S.W.T. sama sahaja kedudukannya tanpa mengira lelaki atau perempuan. Manakala asas yang menjadi pengukur kepada kemuliaan adalah amal ibadat mereka semata-mata. Firman Allah S.W.T:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Barang siapa mengerjakan amal soleh, samada lelaki mahupun wanita dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya kami akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya kami akan memberikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang telah mereka kerjakan”

(*al-Nahl*, 16: 97)

Faisal Osman (1993) menyatakan, ajaran Islam memberi kesedaran kepada kaum wanita supaya menyertai semua aspek kehidupan. Galakan tersebut secara tidak langsung telah meletakkan kaum wanita sesuai dengan taraf sebagai seorang manusia. Sejarah mencatatkan, ketika zaman Nabi Muhammad S.A.W., Khulafak al-Rasyidin serta era kegemilangan empayar Islam, kaum wanita mendapat pengiktirafan sepertimana yang telah diberikan kepada kaum lelaki. Antaranya, kisah Asma’ binti Yazid al-Ansariyyah, iaitu seorang perawi hadis yang bijaksana, berpegang teguh kepada ajaran agama dan pandai berpidato. Beliau telah digelar sebagai *Khatibah al-Nisa’* kerana pernah mewakili kaum wanita dalam menyuarakan pandangan dan pendapat wanita kepada Rasulullah S.A.W. berhubung rasa tidak puas hati dalam kalangan mereka terhadap penetapan perbezaan tugas antara lelaki dan perempuan. Alasannya, mereka mahu supaya wanita mendapat ganjaran pahala yang sama dengan lelaki (Normala Hamzah, 2006).

Begitu juga pada zaman pemerintahan Khalifah Umar al-Khattab, ketika beliau sedang menyampaikan khutbah di atas mimbar mengenai penetapan kadar mahar agar tidak terlalu tinggi dan menyusahkan, tiba-tiba bangun seorang wanita menegur saranan

beliau. Pada pandangan wanita itu, tindakan menghadkan kadar mahar adalah bercanggah dengan ketetapan al-Quran. Selepas mendengar hujah wanita tersebut, Khalifah Umar al-Khattab terus berkata bahawa wanita tersebut adalah betul dan pendapat beliau adalah salah (Zulkifli Abd. Ghani, 2006)

Dalam hal ini, Yusuf Qaradawi (1997) menegaskan, wanita merupakan manusia *mukallaf* seperti lelaki, dituntut supaya beribadat kepada Allah S.W.T., menunaikan kewajipan, menjauhi kemungkaran, patuh kepada perintah, berdakwah kepada jalanNya serta menyuruh kepada kebaikan dan mencegah daripada kemungkaran. Justeru, setiap perintah syarak adalah meliputi juga kaum wanita kecuali pada perkara-perkara yang tertentu yang khusus untuk kaum lelaki. Dalam erti kata lain, kedatangan Islam telah menunjukkan pengiktirafan terhadap penglibatan kaum wanita dengan menitikberatkan keadilan sosial, membela nasib wanita dan memberikan keseimbangan hak kepada mereka sejak dari awal kelahiran sehingga saat kematian mereka.

2.5 Hak dan Tanggungjawab Wanita

Berdasarkan tasawwur Islam, hak dan tanggungjawab wanita dan lelaki sebagai hamba adalah sama sahaja di sisi Allah S.W.T.. Sesiapa yang beriman dan beramal soleh akan diberi ganjaran yang sewajarnya oleh Allah S.W.T. dan diletakkan di tempat yang tinggi berdasarkan firmanNya:

فَأَسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَمَلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنشَىٰ بَعْضُكُم مِّنْ
بَعْضٍ

“Maka tuhan mereka memperkenankan permohonan mereka dengan berfirman: Sesungguhnya aku tidak mensia-siakan amalan orang yang beramal di antara kamu, baik lelaki atau wanita, kerana sebahagian kamu adalah keturunan dari sebahagian yang lain”

(Ali- 'Imran, 3:195)

Allah S.W.T. sentiasa membela wanita yang bertakwa kepadaNya. Sebagai contoh, ketika Maryam ibu Nabi Isa A.S. mengandung dan masyarakat sekeliling menghina dan mengutuknya, beliau telah mendapat pembelaan daripada Allah S.W.T. melalui firmanNya:

وَإِذْ قَالَتِ الْمَلَائِكَةُ يَمْرُؤُا إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاكِ وَطَهَّرَكِ وَأَصْطَفَاكِ عَلَى نِسَاءِ الْعَالَمِينَ

“Dan ingatlah ketika malaikat berkata: Hai Maryam! sesungguhnya Allah S.W.T. telah memilih kamu, menyucikan kamu dan melebihkan kamu atas segala wanita di dunia”

(Ali- 'Imran, 3: 42)

Begitu juga yang berlaku ke atas ibu nabi Musa A.S.. Ketika ibu baginda A.S. berasa bimbang tentang keselamatan anaknya akibat tindakan kejam Firaun membunuh anak-anak lelaki Bani Israil, Allah S.W.T. memuliakan dan menenangkan jiwa beliau melalui firmanNya:

وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ أُمِّ مُوسَىٰ أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذَا خِفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي الْيَمِّ وَلَا تَخَافِي وَلَا تَحْزَنِي إِنَّا رَادُّوهُ إِلَيْكِ وَجَاعِلُوهُ مِنَ الْمُرْسَلِينَ

“Dan kami ilhamkan kepada ibu Musa: ‘Susuilah dia dan apabila engkau bimbang terhadapnya, maka hanyutkanlah dia ke sungai. Dan janganlah engkau takut dan jangan pula bersedih hati, sesungguhnya kami akan mengembalikan kepadamu dan menjadikannya salah seorang rasul”

(al-Qasas, 28: 7)

Faisal Osman (1993) mengatakan, antara hak yang telah diberikan termasuk dalam bidang kepemimpinan. Wanita bebas sepenuhnya melibatkan diri dalam bidang kepemimpinan dan bergiat aktif sepertimana kaum lelaki. Manakala Andek Masnah (1999) mengatakan perkara yang amat penting dan berharga dikurniakan oleh Islam kepada wanita ialah hak untuk menuntut ilmu pengetahuan. Melalui ilmu pengetahuan, wanita akan menjadi lebih matang, berfikiran terbuka, kreatif, inovatif dan mampu bertindak secara positif.

Bagi wanita yang berkahwin, mereka mempunyai hak-hak tersendiri sepanjang perkahwinannya sama seperti lelaki serta mempunyai tanggungjawab-tanggungjawab terhadap keluarga. Sebagai isteri, mereka berhak mendapat layanan yang baik daripada suami. Jika isteri mempunyai kelemahan, suami juga mempunyai kelemahan. Allah S.W.T. menyuruh suami melihat kebaikan yang ada pada isteri dan tidak hanya memfokuskan kepada kelemahan melalui firmanNya:

وَعَاشِرُوهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ فَإِنْ كَرِهْتُمُوهُنَّ فَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَيَجْعَلَ اللَّهُ فِيهِ خَيْرًا
كَثِيرًا

“Dan bergaullah dengan mereka para isteri secara baik, jika kamu tidak menyukai mereka maka bersabarlah kerana boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal Allah S.W.T. menjadikan kebaikan yang banyak padanya”

(al-Nisa', 4:19)

Manakala sebagai ibu, mereka diletakkan di tempat yang paling tinggi selepas Allah S.W.T. dan Rasul melalui firmanNya:

وَبَرًّا بِوَالِدَتِيْ وَمَا يَجْعَلُنِيْ جَبَّارًا شَقِيًّا

“Dan berbakti kepada ibuku dan dia tidak menjadikan aku seorang yang sombong lagi celaka”

(Maryam, 19:32)

Dalam hal ini, Nabi S.A.W. juga pernah mengingatkan dalam hadis baginda S.A.W.:

عن عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ سَأَلْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أَيُّ الْأَعْمَالِ أَحَبُّ إِلَى اللَّهِ؟ قَالَ: الصَّلَاةُ عَلَى وَفَّيْهَا، قُلْتُ: ثُمَّ أَيٌّ؟ قَالَ: ثُمَّ بِرُّ الْوَالِدَيْنِ، قُلْتُ: ثُمَّ أَيٌّ؟ قَالَ: ثُمَّ الْجِهَادُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ

“ Daripada Abdullah bin Masu’d: Aku telah bertanya Rasulullah S.A.W : Apakah amalan yang terlebih disukai di sisi Allah S.W.T., justeru Nabi S.A.W. berkata: Solat pada awal waktunya, aku berkata: Kemudian apakah lagi? Nabi S.A.W. berkata: Kemudian berbuat baik kepada ibubapa, aku berkata: Kemudian apakah lagi? Nabi S.A.W. berkata: Berjihad pada jalan Allah S.W.T.”

(Muslim, no. hadis: 125)

Dalam hadis yang lain, Baginda S.A.W. bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ جَاءَ رَجُلٌ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ فَقَالَ مَنْ أَحَقُّ النَّاسِ بِحُسْنِ صَحَابَتِي قَالَ أُمُّكَ قَالَ ثُمَّ مَنْ قَالَ ثُمَّ أُمُّكَ قَالَ ثُمَّ مَنْ قَالَ ثُمَّ أُمُّكَ قَالَ ثُمَّ مَنْ قَالَ ثُمَّ أَبُوكَ.

“Daripada Abu Hurairah berkata: Telah datang seorang lelaki menemui Rasulullah S.A.W. kemudian berkata: Siapakah manusia yang paling berhak aku layan dengan sebaiknya? Baginda S.A.W. berkata: Ibumu, dia berkata lagi: Kemudian siapa? Baginda S.A.W. berkata: Ibumu, dia berkata lagi: Kemudian siapa? Baginda S.A.W. berkata: Ibumu, dia berkata lagi: Kemudian siapa? Baginda S.A.W. berkata: Kemudian ayahmu”

(Bukhari, no. hadis: 5626)

Oleh itu, dapat difahami bahawa wanita juga mendapat hak dan dipertanggungjawabkan sebagai hamba Allah S.W.T. seperti kaum lelaki. Mereka juga perlu melaksanakan perintah yang telah *ditaklifkan* serta mendapatkan bekalan secukupnya melalui amalan-amalan soleh sebagai persiapan menemui Allah S.W.T. di hari akhirat. Dalam ertikata lain, pada hari tersebut, mereka akan berhadapan dengan Allah S.W.T. sebagai individu dan tidak akan terikat sama ada mereka seorang isteri, seorang ibu, seorang anak, seorang pekerja mahupun seorang ahli masyarakat semasa mereka di dunia ini. Mereka juga akan disoal dan dipertanggungjawabkan ke atas semua tingkahlaku mereka oleh Allah S.W.T. sama seperti kaum lelaki (Che Zarrina Sa'ari dan Joni Tamkin, 2006).

2.6 Wanita dan Kerjaya

Sebelum dibincangkan hukum kepemimpinan wanita menurut Islam dalam bab seterusnya selepas ini, terlebih dahulu perlu diperjelaskan tentang bentuk-bentuk penglibatan wanita dalam masyarakat dalam hal-hal yang berlainan supaya jelas perbezaan yang membawa kepada perbezaan hukum. Al-Quran telah menerangkan konsep yang jelas berkaitan dengan fungsi lelaki dan wanita yang merangkumi aspek penciptaan berkaitan fitrah dan biologi seperti proses kelahiran zuriat, tanggungjawab memperkasa hubungan silaturrahim dalam masyarakat serta kedudukan lelaki dan wanita di sisi Allah S.W.T. yang dinilai berdasarkan ketakwaan tanpa mengira faktor jantina mereka. Firman Allah S.W.T.:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ
مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ

“Wahai manusia! bertaqwalah kepada tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu , dan Allah S.W.T. menciptakan pasangannya dari dirinya, dan lalu daripada keduanya Allah S.W.T. mengembangbiakkan lelaki dan wanita yang banyak. Dan bertaqwalah kepada Allah S.W.T. yang dengan namaNya kamu saling meminta, dan peliharalah hubungan kekeluargaan .

(al-Nisa', 4:1)

Pengiktirafan dan penghormatan tersebut menunjukkan wanita mempunyai kebebasan atau kemerdekaan bertindak yang sama seperti lelaki, namun dalam aspek tertentu mereka masih tertakluk kepada fitrah penciptaan asal seperti fungsi sebagai anak perempuan, isteri dan ibu. Sesuai dengan penghormatan tersebut, wanita juga berhak mendapat peluang sama rata bagi meningkatkan ilmu pengetahuan, memiliki harta dan menunaikan tanggungjawab kepimpinan yang diamanahkan (Zulkifli Abd. Ghani, 2006 dan Andek Masnah Andek Kelewa, 1999).

Dalam erti kata lain, wanita bekerja atau berkerjaya bukan sesuatu yang asing dalam Islam. Islam tidak melarang wanita untuk bekerja tetapi meletakkan batas sempadan tertentu yang perlu dihormati terutama dalam aspek pergaulan antara lelaki dan wanita dalam masyarakat.

2.6.1 Keharusan Wanita Bekerja Daripada Perspektif Hukum Islam

Secara dasarnya, wanita tidak dipertanggungjawabkan untuk menyara kehidupan ahli keluarga. Tugas utama seorang wanita adalah lebih terarah kepada menjaga dan mengurus rumahtangga sebagaimana firman Allah S.W.T.:

وَقَرْنَ فِي بُيُوتِكُنَّ وَلَا تَبَرَّجْنَ تَبَرُّجَ الْجَاهِلِيَّةِ الْأُولَىٰ

“Dan hendaklah kamu tetap di rumahmu dan janganlah kamu berhias dan bertingkah laku seperti orang jahiliyah zaman dahulu”
(al-Ahzab, 33: 33)

Dalam pada itu, oleh kerana nas al-Quran dan hadis tidak menghuraikan dengan terperinci batasan yang ditetapkan, fuqahak perlu melakukan ijtihad untuk menentukannya. Ulamak mengatakan, ayat tersebut tidak memberi pengertian haram secara mutlak bagi wanita yang bekerja di luar rumah. Menurut Imam al-Qurthubi (2006), ulamak telah menjelaskan bahawa kefahaman ayat di atas tidak bererti wanita tidak dibenarkan keluar langsung daripada rumah. Mereka bebas berbuat demikian sekiranya tidak melanggar syarat seperti tidak berhias secara keterlaluan dan bertingkah laku seperti berkelakuan wanita-wanita jahiliyah.

Bagaimanapun, tidak ada nas yang menghuraikan secara terperinci apa yang dimaksudkan dengan berpakaian dan berkelakuan seperti perempuan jahiliyah tersebut. Perkara ini merupakan suatu nilai yang subjektif dan boleh berubah penghuraiannya mengikut masa dan keadaan. Ibnu al-Jawzi mentafsirkan larangan tersebut merujuk kepada berjalan-jalan di tengah khalayak kaum lelaki, Ibnu Qatadah pula mentafsirkannya kepada berjalan secara menggiurkan. Manakala Ibnu Abi Nujaih mengatakan keluar dengan memakai bau-bauan, sementara al-Farrak pula merujuk kepada tegahan memakai pakaian nipis yang boleh menampakkan tubuh badan (Thabari, 2001).

Berdasarkan kepada huraian dan tafsiran ulamak tersebut, wanita boleh keluar daripada rumah atas apa-apa jua alasan atau urusan yang tidak bercanggah dengan syarak selagimana mereka berada dalam keadaan yang tidak boleh menimbulkan fitnah. Jika ditinjau secara terperinci tidak kedapatan satu nas dari al-Quran mahupun hadis yang melarang wanita daripada menjalankan aktiviti luar serta mengikat kebebasan mereka selagi mana segala-galanya berada pada landasan yang dibenarkan oleh Islam (Walid Wafi (1965).

Pada asasnya wanita diharuskan untuk bekerja di luar rumah. Malahan ada kalanya tuntutan supaya bekerja itu adalah suatu keperluan, kalau pun tidak sampai kepada tahap wajib jika keadaan menghendakinya. Contohnya, janda atau perempuan yang ditalak dalam keadaan tidak ada sumber nafkah atau kekayaan yang boleh menampung keperluan mereka perlu mencari nafkah untuk menyara kehidupannya, membantu suami yang uzur, memenuhi keperluan ahli keluarganya yang masih kecil atau membantu bapanya yang sudah tua. Dalam keadaan sedemikian, bekerja di luar rumah itu adalah lebih baik daripada hidup merempat meminta-minta dan mengharapkan belas kasihan orang, selagi kerja tersebut tidak mencemarkan kemuliaan diri dan agama. Hujah keharusan tersebut adalah seperti kisah dua orang anak perempuan Nabi Syuib A.S. yang dinyatakan dalam al-Quran. Kedua-dua mereka telah mengambil alih tugas bapa mereka yang uzur sebagai pengembala kambing untuk menyara kehidupan sebagaimana firman Allah S.W.T.:

وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةٌ مِّنَ النَّاسِ يَسْكُنُونَ وَوَجَدَ مِنْ دُونِهِمْ امْرَأَتَيْنِ
تَذَوِّدَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّى يُصْدِرَ الرِّعَاءُ وَأَبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ

“Dan ketika dia sampai di sumber air negeri Madyan, dia dapati di sana sekumpulan orang yang sedang memberi minum binatang ternakannya, dan dia menjumpai di belakang orang yang ramai itu, dua orang wanita sedang mengejar ternakannya, dia berkata: apakah maksudmu (dengan berbuat demikian), lalu kedua wanita itu menjawab: kami tidak dapat memberi minum ternakan kami sebelum para penggembala itu membawa pulang ternakannya, sedangkan bapa kami adalah seorang tua yang telah lanjut usianya”

(al-Qasas, 28:23)

Bagaimanapun, kebanyakan wanita ketika hayat Nabi S.A.W. tidak bekerja di luar rumah. Sebaliknya, mereka hanya bekerja di sekitar rumah sahaja. Terdapat segelintir sahaja wanita Islam bertugas di luar rumah bergantung kepada keperluan. Contohnya, Ummu 'Atiyah yang bertugas menguruskan jenazah wanita Islam di Madinah, merawat lelaki yang cedera di medan peperangan serta menyediakan makanan buat para pejuang Islam. Manakala Rufaydah al-Aslamiyyah merupakan doktor wanita Islam pertama. Nabi S.A.W. telah menyediakan sebuah khemah khusus di masjid Nabawi sebagai kemudahan rawatan bagi para pejuang Islam yang cedera ketika perang Khandaq (Uqlah, 1990).

Begitu juga al-Rubaiyyi` binti Mu`awwiz dan Ummu Sulaym yang bertugas menyediakan minuman dan makanan kepada para pejuang, Shifa' binti Abdullah sebagai guru yang mengajar wanita-wanita Islam membaca dan menulis, Ummu Mihjan sebagai pembantu membersihkan masjid Nabawi sehingga ketika beliau meninggal dunia, baginda S.A.W. tercari-carinya. Apabila diberitahu bahawa beliau telah meninggal dunia, baginda S.A.W. pergi ke kubur beliau lalu menunaikan solat jenazah buatnya

sebagai penghormatan. Ketika zaman pemerintahan Khalifah Umar al-Khattab pula, beliau pernah melantik Shifa' binti Abdullah untuk menjalankan tugas hisbah atau penyelia pasar di pasar Madinah bagi memastikan perjalanan pasar tersebut menepati syarak. Semua peristiwa tersebut menunjukkan bahawa terdapat keharusan untuk wanita untuk bekerjaya, tetapi hukuman tersebut diikuti dengan syarat-syarat tertentu (Uqlah, 1990).

Selain itu, isteri kepada Khalifah Harun al-Rashid, Sayyidah Zubaidah terlibat dalam aspek pembinaan mata air yang terkenal dengan nama 'mata air Zubaidah' yang membekalkan air bersih kepada penduduk Mekah dan pembinaan semula bandar Iskandariah yang dihancurkan oleh Byzantin (Zulkifli Abd. Ghani, 2006 dan Zainab al-Ghazali, 2004).

Dalam pada itu, *al-Mawsu'ah al-Fiqhiyyah al-Kuwaitiyyah* ada menyebut bahawa kalangan fuqahak bersepakat dalam masalah keharusan seorang wanita mengajarkan al-Quran, ilmu pengetahuan dan sastera. Bahkan, sebahagian fuqahak mengatakan wajib seorang wanita pintar untuk mengajar ilmu agama kepada sesama mereka sepertimana yang pernah dilakukan Siti Aisyah R.A dan sahabat-sahabat perempuan yang lain. Hanya guru wanita yang boleh memastikan ketentuan-ketentuan agama dapat disampaikan secara tepat kepada kaum wanita, seperti kewajipan menjaga kehormatan, kemuliaan dan kesucian mereka, tidak bercampur dengan lelaki asing serta tidak berhias secara berlebihan. Adapun ilmu-ilmu umum yang dikira sangat penting untuk dipelajari oleh kaum wanita, seperti ilmu kedokteran ilmu tersebut wajib diajarkan oleh para

pakar bidang. Manakala hukum mengajar ilmu penulisan kepada wanita adalah harus berdasarkan riwayat daripada Imam Ahmad, Abu Daud dan al-Nasaie dari Syifa' bt Abdullah bahawa: Suatu hari Rasulullah S.A.W. datang menemui Syifa' yang tengah duduk bersama Saidatina Hafsa. Baginda S.A.W. lalu berkata kepadanya: "*Kamu boleh mengajarkan jampi penawar luka (ruqyah al-namalah) kepada Hafsa sepertimana kamu ajarkan ilmu penulisan kepadanya*". Ibnu Taimiyyah dalam *al-Muntaqa* mengatakan bahawa hadis ini merupakan hujah kepada keharusan seorang wanita untuk belajar menulis. Walau bagaimanapun, Ibnu Muflih di dalam kitab *al-Adab al-Syariyyah* ada menaakalkan beberapa hadis yang melarang kaum wanita belajar ilmu penulisan. Tetapi beliau menghukum semua hadis tersebut sebagai *daif*, malah kebanyakan daripadanya adalah *maudu'* (Abd al-Qadir Manshur, 2009).

Oleh itu, wanita Islam juga boleh berperanan sebagai guru, pengasuh, penjaga, pemimpin, penasihat, perawat, pendisiplin, pengikut, penyelesaian masalah, motivator, model ikutan, pendakwah, penggerak ekonomi, sosial, politik dan sebagainya. Malahan, pada keadaan-keadaan tertentu pula sesuatu kerjaya itu seharusnya khusus dilakukan oleh kaum wanita terutama kerja-kerja kemasyarakatan seperti doktor sakit puan, jururawat, bidan dan sebagainya.

2.7 Rumusan

Ruang dan kebebasan yang diberikan oleh Islam kepada kaum wanita bukan sahaja terbatas dalam soal menguruskan rumahtangga sahaja. Malahan mencakupi pelbagai bidang dalam kehidupan termasuk kepimpinan selagi mana batas-batas syariat

dipelihara. Dalam era kehidupan yang serba membangun ini, setiap isi rumah memerlukan perbelanjaan kos yang tinggi untuk menikmati kehidupan dengan lebih selesa. Bagi mengimbangi keperluan tersebut, kaum wanita tidak lagi hanya dilihat berperanan domestik dalam menguruskan rumahtangga sahaja malah mereka perlu bersama-sama mencari nafkah hidup untuk menanggung diri sendiri atau membantu keluarga. Bab yang ketiga seterusnya akan membincangkan berkenaan personaliti dan cara kepimpinan wanita yang seharusnya sepertimana yang telah ditetapkan oleh syarak.

BAB TIGA

KONSEP KEPIMPINAN WANITA BERTERASKAN TASAWWUR ISLAM

3.1 Pengenalan

Kepimpinan merupakan elemen penting dalam memastikan kelangsungan kehidupan dan kesejahteraan manusia. Sebagai khalifah, setiap daripada mereka bertanggungjawab terhadap sesama sendiri dalam menguruskan kehidupan dan memakmurkan alam. Justeru, pemimpin dan kepimpinan adalah dua elemen yang sangat penting dalam menentukan hala tuju sesebuah organisasi, masyarakat malah sesebuah negara. Bahagian ini akan menghuraikan persoalan kepimpinan berdasarkan perspektif Islam dan Barat, kriteria pemilihan dan penilaian pemimpin dalam Islam secara umum. Kemudian huraian mengenai kepimpinan wanita berdasarkan tasawwur Islam serta kepimpinan wanita dalam organisasi.

3.2 Teori-Teori Kepimpinan

Huraian mengenai kepimpinan sering mendapat perhatian dalam kalangan sarjana Barat dan Islam terutamanya daripada bidang sains sosial. Dalam kalangan sarjana Barat, terdapat tiga aliran atau pendekatan telah digunakan untuk menerangkan fenomena keberkesanan kepimpinan iaitu teori sifat, teori tingkahlaku dan teori kontigensi (Mohamed Sulaiman, 1996 dan Nik A. Rashid Ismail, 1993).

Teori sifat mengandaikan bahawa pemimpin mempunyai sifat-sifat sahsiah, sosial, fizikal atau intelektual yang berbeza daripada bukan pemimpin. Antaranya ketegasan,

karisma, kecerdasan, ketekunan, kekuatan, keberanian, kejujuran, kesabaran dan lain-lain. Kesimpulan teori ini ialah kepemimpinan adalah kebolehan semulajadi yang diwarisi serta terdapat pada orang yang dilahirkan sebagai pemimpin bukan hasil daripada latihan. Pendekatan ini lebih memberi tumpuan kepada individu yang memimpin bukan pada kerja-kerja kepemimpinan yang dijalankannya. Walau bagaimanapun, antara kelemahan teori ini ialah cuma sebahagian kecil sahaja daripada ciri-ciri yang dikatakan sebagai sifat pemimpin dikongsi secara bersama oleh setiap pemimpin yang dikaji. Walaupun teori ini mempunyai pelbagai kelemahan, tetapi tetap memberi sumbangan dari segi penerangan lanjut tentang konsep kepemimpinan.

Lanjutan itu, muncul pula teori tingkahlaku yang mengandaikan bahawa tingkahlaku tertentu membezakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Kesimpulan daripada teori ini ialah personaliti seseorang pemimpin boleh dilatih. Terdapat empat kumpulan pendekatan kepemimpinan yang terangkum dalam teori ini. Pertama ialah kajian di Ohio State University (1940) mendapati, dua dimensi utama yang memberi kesan kepada subordinat iaitu struktur pemula (*initiating structure*) melibatkan pemimpin menentukan peranan atau pembahagian tugas untuk dirinya dan subordinat untuk mencapai objektif dan bertimbang rasa (*consideration*). Kedua, kajian Pusat Penyelidikan Michigan University menemui dua dimensi tingkahlaku iaitu orientasi pekerja yang menekankan hubungan kemanusiaan dan orientasi pengeluaran yang menekankan aspek tugas atau bahagian teknikal. Hasil kajian mendapat orientasi pekerja menghasilkan produktiviti yang lebih tinggi dan juga kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketiga, kajian grid pengurusan yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton (1964) mencadangkan dua

dimensi kepemimpinan iaitu keprihatinan terhadap manusia dan keprihatinan terhadap pengeluaran. Keempat, pendekatan empat faktor yang dikemukakan oleh Bowers dan Seashore (1966) dengan mencadangkan supaya kelakuan kepemimpinan seharusnya dilibatkan faktor-faktor seperti penyokongan, bimbingan interaksi, penekanan kepada matlamat dan bimbingan kerja. Selain itu, terdapat juga istilah lain yang digunakan bagi menghuraikan stail kepemimpinan iaitu autokratik, instrumental, menyokong, penglibatan, demokratik dan *laissez-faire*.

Kegagalan kajian berasaskan teori sifat dan tingkahlaku mendapatkan hasil yang konsisten telah melahirkan pula teori kontigensi yang lebih menekankan perkaitan antara gaya kepemimpinan dengan keberkesanan tertakluk kepada pengaruh persekitaran seperti struktur tugas, kualiti perhubungan, kematangan ahli dan sebagainya. Antara komponen teori kepemimpinan yang terkandung dalam teori kontigensi ini ialah pertama, teori kepemimpinan edaran hayat Hersey dan Blanchard (1983) yang mengatakan bahawa apabila tahap kematangan pengikut seseorang pemimpin meningkat, tingkahlaku kepemimpinan yang sesuai memerlukan struktur tugas dan sokongan emosi sosial yang berkurangan. Kedua, model kepemimpinan situasi Fiedler (1967) yang mengatakan keberkesanan bergantung kepada kesepadanan gaya kepemimpinan dan subordinat. Ketiga, Hersey dan Blanchard (1984) menekankan kepemimpinan bersituasi yang merangkumi empat gaya kepemimpinan iaitu mengarahkan, menyakinkan, melibatkan dan menugaskan yang disesuaikan berasaskan kepada kematangan pengikut. Keempat, model kepemimpinan keputusan oleh Vroom dan Yetton (1973) yang mengandaikan bahawa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan dalam pelbagai situasi. Sebaliknya, para pemimpin

perlu fleksibel dalam mengubah gaya kepemimpinannya supaya selari dengan situasi yang ada. Kesimpulan daripada teori kontigensi ini ialah pemimpin tidak boleh dilabelkan sebagai seorang yang baik atau tidak baik, tetapi kita hanya dapat mengatakan seseorang pemimpin itu berkesan dalam satu-satu situasi tertentu, tetapi tidak berkesan dalam situasi yang lain.

3.3 Islam dan Kepimpinan

Kepimpinan dalam Islam boleh difahami melalui firman Allah S.W.T.:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

*“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat:
Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”*

(al-Baqarah, 2: 30)

Peranan manusia sebagai khalifah di atas muka bumi ini mempunyai fungsi kepimpinan, iaitu daya kepimpinan untuk mempertingkatkan kualiti diri, patuh mentaati perintah Allah S.W.T., kepimpinan secara berkelompok dengan menghukum secara adil dalam kalangan manusia serta membangun dan memakmurkan bumi mengikut lunas-lunas yang telah ditetapkan oleh syarak (Qurtubi, 2006). Kepentingan kepimpinan dalam Islam telah dijelaskan lagi oleh Nabi S.A.W. melalui sabdanya:

إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ مِنْ سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

“Apabila keluar bermusafir tiga orang daripada kamu hendaklah salah seorang dilantik sebagai ketua”

(Abu Daud, no. hadis: 2708)

Namun, seseorang pemimpin itu tidak bebas secara total dalam menentukan corak dan arah kepimpinannya. Tasawwur Islam telah menetapkan bahawa seseorang pemimpin hanya boleh ditaati selagimana tidak bercanggah dengan hukum syarak sama ada dari segi perkataan atau perbuatan. Sabda Nabi Muhammad S.A.W.:

لَا طَاعَةَ لِأَحَدٍ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ

“Tidak ada ketaatan kepada pemimpin yang membuat maksiat kepada Pencipta”

(Ahmad, no. hadis: 19740)

Sebagai agama yang syumul dan merentasi masa dan tempat, Islam telah menyediakan ciri-ciri seorang pemimpin yang sebenar bagi memastikan apa-apa yang dicita-citakan dapat dicapai dengan sempurna. Antara asas utama yang membezakan antara pemimpin Islam dan Barat ialah keimanan dan ketakwaan kepada Allah S.W.T.. Melalui pembentukan jati diri berasaskan tauhid ini, akan lahir beberapa prinsip asas lain yang boleh membentuk keunikan dan keunggulan pemimpin itu sendiri.

3.4 Teori Kepimpinan Islam

Dalam kalangan sarjana Islam, huraian mengenai konsep kepimpinan juga tidak dapat lari daripada ketiga-tiga teori tersebut seperti yang telah disebutkan dalam Bab 3.2. Ibnu Khaldun (2004) mengatakan, syarat seorang pemimpin yang disegani ialah baik hati budinya dan membela nasib orang bawahannya. Manakala pengertian sebenar tentang kekuasaan ialah apabila hak-hak orang bawahan dilindungi, berhati budi, berbuat kebajikan dan sikap mengambil berat tentang kesejahteraan orang yang dipimpin olehnya. Dalam mengimbangi hubungan antara pemimpin dan pengikut,

syariat Islam menegah budaya pemikiran dan tingkah laku yang melampaui batas, sebaliknya mengutamakan dan memuji elemen kesederhanaan. Manakala Ahmad Ibrahim Abu Sin (2002) berpendapat, daya kepimpinan bukan merupakan satu anugerah semulajadi, sebaliknya personaliti tersebut merupakan suatu kemahiran yang perlu dipelajari melalui latihan dan pengalaman. Menurut Nik A. Rashid Ismail (1993) pula, para pendakwah Islam gemar menggunakan teori sifat dalam usaha memupuk keperibadian dan kepimpinan yang baik dalam kalangan masyarakat Islam. Contohnya, para pemimpin dan umat Islam sentiasa diseru menjadikan Nabi Muhammad S.A.W. sebagai contoh terbaik dalam kehidupan mereka. Antara yang ditekankan ialah mencontohi sifat keperibadian Baginda S.A.W. sebagai seorang yang bertimbang rasa, berhati-hati, benar, pintar, tidak angkuh, amanah, bersih dan sebagainya.

3.5 Tasawwur Islam Terhadap Kepimpinan

Kepimpinan menurut tasawwur Islam adalah berbeza daripada perspektif sekular Barat. Sumber utama kepimpinan Islam ialah al-Quran dan hadis yang perlu diketahui, difahami dan diamalkan pada setiap masa dan tempat. Manakala sifat kepimpinan dalam Islam adalah bersepadu iaitu kepimpinan yang menitikberatkan keseimbangan di antara kepentingan roh dan jasad, spiritual dan material bagi menjamin kesejahteraan hidup manusia di dunia dan di akhirat. Asas kepimpinan dalam Islam boleh difahami melalui firman Allah S.W.T.:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً

*“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat:
Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”
(al-Baqarah, 2: 30)*

Peranan manusia sebagai khalifah di atas muka bumi ini mempunyai fungsi kepemimpinan, yaitu daya kepemimpinan untuk mempertingkatkan kualiti diri, patuh mentaati perintah Allah S.W.T., kepemimpinan secara berkelompok dengan menghukum secara adil dalam kalangan manusia serta membangun dan memakmurkan bumi mengikut lunas-lunas yang telah ditetapkan oleh syarak (Qurtubi, 2006). Kepentingan kepemimpinan dalam Islam telah dijelaskan lagi oleh Nabi S.A.W. melalui sabdaNya:

إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ مِنْ سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

“Apabila keluar bermusafir tiga orang daripada kamu hendaklah salah seorang dilantik sebagai ketua”

(Abu Daud, no. hadis: 2708)

Meskipun kepemimpinan merupakan suatu unsur yang sangat penting, namun setiap pemimpin tidak bebas secara total dalam menentukan corak dan arah kepemimpinannya. Berdasarkan tasawwur Islam, seseorang pemimpin hanya boleh ditaati selagimana kepemimpinannya tidak bercanggah dengan hukum syarak sama ada dari segi perkataan atau perbuatan. Sabda Nabi Muhammad S.A.W.:

لَا طَاعَةَ لِأَحَدٍ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ

“Tidak ada ketaatan kepada pemimpin yang membuat maksiat kepada Pencipta”

(Ahmad, no. hadis: 19740)

Selari dengan sifat agama yang syumul dan merentasi masa dan tempat, Islam telah menyediakan ciri-ciri seorang pemimpin yang sebenar bagi memastikan apa-apa yang

dicita-citakan dapat dicapai dengan sempurna. Antara asas utama yang membezakan antara pemimpin Islam dan Barat ialah keimanan dan ketakwaan kepada Allah S.W.T.. Melalui pembentukan jati diri berasaskan tauhid ini, akan lahir beberapa prinsip asas lain yang boleh membentuk keunikan dan keunggulan pemimpin itu sendiri. Dalam pada itu, hirarki keutamaan ketaatan seseorang adalah kepada Allah S.W.T., Rasul dan pemimpin (*ulil amri*). Justeru, ketaatan kepada pemimpin turut mempunyai hubungan yang rapat dengan kepatuhan kepada hukum syarak, manakala pelanggaran kepada hukum syarak bukan sahaja menyebabkan pemimpin tersebut tidak perlu ditaati, malah tidak perlu dibantu. (Mohamad Zaidi Abdul Rahman, 2001).

Menurut Ibnu Khaldun (2004), pemimpin adalah orang yang bertanggungjawab untuk menjaga dan mengurus orang lain atau menjaga sesuatu yang diamanahkan kepadanya. Jawatan pemimpin bukan untuk dipohon atau menawar diri dan tidak boleh dijadikan sebagai bahan rebutan. Kepimpinan dalam Islam lebih merupakan amanah ketuhanan (*divine trust*) kerana perkara ini bukan sekadar urusan duniawi-manusiawi, malah merangkumi urusan duniawi-ukhrawi iaitu mengurus dunia dan memelihara agama.

Justeru, kepimpinan lebih merupakan sebagai sekadar alat dan bukan tujuan. Ini membawa maksud, kepimpinan bukan merupakan satu *tasyrif* (keistimewaan) tetapi adalah *taklif* (kewajipan) yang dipertanggungjawabkan kepada para pemimpin.

Sebagai pemimpin, manusia bertanggungjawab untuk menjaga dan mengurus hak makhluk lain atau menjaga sesuatu yang diamanahkan kepadanya. Firman Allah S.W.T.:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

“Sesungguhnya Allah S.W.T. menyuruh menyerahkan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu berhukum dengan adil”

(al-Nisa', 4: 58)

3.6 Kriteria Pemilihan Kepimpinan Menurut Perspektif Islam

Matlamat kepimpinan dalam Islam adalah untuk melaksanakan *Maqasid Syariah* serta melahirkan suasana persekitaran yang selari dengan kehendak Islam. Justeru, kepimpinan bukan sekadar keperluan dalam kehidupan sosial, malahan juga merupakan suatu kewajipan. Al-Quran melalui surah *al-Nisa'* :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

“Sesungguhnya Allah S.W.T. menyuruh menyerahkan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu berhukum dengan adil”

(al-Nisa', 4: 58)

dan surah *al-Kahfi*:

وَاصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ وَلَا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرْطًا

“Dan berdamping rapatlah dengan orang yang beribadat kepada Tuhan mereka pada waktu pagi dan petang, mengharapkan keredaan Allah S.W. dan janganlah engkau memalingkan pandanganmu daripada mereka hanya kerana engkau mahukan kesenangan hidup di dunia dan janganlah engkau mematuhi orang yang Kami ketahui hatinya lalai daripada mengingat dan mematuhi pengajaran Kami di dalam Al-Quran, serta dia menurut hawa nafsunya dan tingkah-lakunya pula adalah melampaui kebenaran “
(al-Kahfi ,18:28)

telah memberi garis panduan yang ringkas tentang takrifan dan makna kepimpinan dalam Islam. Kepimpinan tersebut tidak berasaskan pendapat ataupun autoriti yang tidak tetap, tetapi adalah autoriti yang digunakan oleh seseorang individu mengikut prinsip yang digariskan di dalam sumber yang bersifat *qat'i* iaitu al-Quran dan hadis Rasulullah S.A.W. Walau bagaimanapun, apabila tindakan mereka bertentangan dengan al-Quran dan hadis atau kemampuan mental dan fizikal mereka menjadi lemah, mereka tidak seharusnya dibenarkan memegang sebarang kedudukan dalam pentadbiran atau kepimpinan.

Justeru, pemilihan pemimpin menurut tasawwur Islam mesti memiliki dua rukun yang asas iaitu *quwwah* dan *amanah*. *Quwwah* dalam istilah syarak merujuk kepada bidang tugas yang diberikan. Secara umumnya, *quwwah* ialah kekuatan atau kemampuan melaksanakan tugas dalam pelbagai bidang kerohanian, jasmani, organisasi, akhlak, peribadi dan pelbagai ciri lain yang perlu dimiliki oleh seseorang pemimpin. Amanah pula ditunjangi oleh tiga perkara utama iaitu takut kepada Allah S.W.T., tidak 'menjual' ayat-ayat Allah S.W.T. dengan harga murah untuk mendapatkan habuan dunia dan tidak takut kepada manusia.

Antara kriteria pemilihan pemimpin yang telah disepakati oleh ulamak adalah seperti:

- i. Muslim, akil baligh dan lelaki. Kanak-kanak yang belum dewasa tidak boleh dijadikan ketua.
- ii. Adil dalam melaksanakan hak-hak Allah S.W.T. serta tidak menyalahi al-Quran dan hadis. Maksudnya, pemimpin perlu bertakwa dan ikhlas, tidak meninggalkan solat dan kewajipan menunaikan zakat dan mengerjakan haji dan berupaya menjamin hak-hak manusia di bawah jagaannya.
- iii. Berilmu iaitu menguasai dan mengamalkan ilmu fardhu ain khususnya yang berkaitan dengan akidah, syariah dan akhlak selain menguasai ilmu-ilmu fardhu kifayah.
- iv. Mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan masalah berteraskan ilmu, hikmah, kebijaksanaan dan kaedah yang sesuai dengan masalah yang dihadapi.
- v. Beradab mengikut akhlak Islam supaya mampu menjadi contoh teladan untuk diikuti oleh orang yang dipimpin.
- vi. Sempurna pancaindera dan sihat tubuh badan. Keperluan kesempurnaan dan kesihatan fizikal tubuh badan adalah sama penting dengan aspek-aspek keilmuan dan kerohanian (al-Mawardi, 1989).

Dalam masa yang sama, aspek pendidikan dan latihan perlu diutamakan kerana adalah sesuatu yang sia-sia jika jawatan sebagai pemimpin diberikan kepada orang yang tidak mempunyai kemahiran atau keupayaan untuk menjalankannya. Sabda Rasulullah S.A.W.:

إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Apabila sesuatu perkara diserahkan kepada bukan ahlinya, maka tunggulah saat (kehancuran)”

(Bukhari, no. hadis: 6131)

Sejarah mencatatkan Baginda S.A.W. juga pernah menolak untuk memberikan jawatan yang mempunyai kuasa tertentu kepada Abu Zhar yang kelihatan tidak berkeupayaan melalui sabdaNya:

يَا أَبَا ذَرٍّ وَإِنِّي أَحِبُّ لَكَ مَا أُحِبُّ لِنَفْسِي ، إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا فَلَا تَأْمُرَنَّ عَلَى اثْنَيْنِ ، وَلَا تَوَلَّيَنَّ مَالَ يَتِيمٍ

“Wahai Abu Zhar! Sesungguhnya aku mengasihimu sebagaimana aku mengasihi diriku, sesungguhnya aku melihatmu lemah(sedangkan jawatan itu amanah), maka janganlah kamu menjadi pemerintah kepada dua orang, dan janganlah kamu mengurus harta anak yatim”

(Muslim, no. hadis: 1826)

Rasulullah S.A.W. menolak permintaan Abu Zhar kerana Baginda S.A.W. merasakan beliau memiliki beberapa kelemahan untuk menjadi seorang pemimpin. Baginda S.A.W. khuatir dengan kelemahan yang dimiliki tersebut, tugas yang diamanahkan itu tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

3.7 Penilaian Keberkesanan Kepimpinan

Organisasi sosial manusia adalah suatu keharusan kerana kewujudannya adalah sebahagian daripada peradaban (*umran*). Setiap organisasi perlu mempunyai seseorang

yang berpengaruh untuk mengendalikan dan mengarahkan ahli-ahlinya dan dijadikan sebagai tempat untuk mendapatkan bantuan (Ibn Khaldun, 2004).

Mohd Rosli (2005) mengatakan, ukuran prestasi secara asas digunakan untuk mengesan kedudukan, mengkomunikasikan prestasi, mengesahkan keutamaan, memperbaiki prestasi, sebagai rumusan strategi dan komunikasi matlamat, maklumat untuk pembuatan keputusan, motivasi kepada pekerja dan lebih penting lagi ialah dapat digunakan untuk membandingkan kedudukan serta prestasi semasa sesebuah firma dengan firma yang lain. Manakala Mohamed Sulaiman (1996) mengatakan pemimpin diperlukan hanya apabila pemimpin tersebut boleh membantu kumpulannya mencapai objektif yang telah ditetapkan. Oleh itu kriteria untuk menilai keberkesanan seseorang pemimpin adalah berkait dengan pencapaian objektif kumpulan tersebut. Antaranya ialah peningkatan prestasi organisasi, pencapaian matlamat organisasi, kemajuan organisasi, persediaan organisasi untuk menghadapi cabaran, memastikan kepuasan hati ahli-ahli organisasi, menentukan komitmen ahli organisasi bagi pencapaian matlamat dan memberikan kelapangan dan kesejahteraan kepada ahli-ahli organisasi.

Bagaimanapun, penilaian kejayaan atau kegagalan sebenar seseorang pemimpin dalam Islam bukan sekadar bergantung kepada pencapaian kebendaan dan kepuasan semata-mata. Malahan perkara yang lebih penting adalah dengan mengambilkira sejauh mana perintah Allah S.W.T. berjaya dihayati dalam kepemimpinannya dan begitu juga dengan hakikat kegagalan dirinya adalah lantaran kegagalan mencorakkan kerjayanya sesuai dengan kehendak Allah S.A.W.. Firman Allah S.W.T.:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعَاجِلَةَ عَجَّلْنَا لَهُ فِيهَا مَا نَشَاءُ لِمَنْ نُرِيدُ ثُمَّ جَعَلْنَا لَهُ جَهَنَّمَ
يَصْلَاهَا مَذْمُومًا مَذْحُورًا

“Sesiapa menghendaki (kesenangan hidup) dunia, maka kami segerakan baginya di dunia itu apa yang kami kehendaki bagi sesiapa yang kami kehendaki. Kemudian kami tentukan baginya neraka jahannam (di akhirat kelak), dia akan memasukinya dalam keadaan tercela dan terusir”.
(al-Isra', 17: 18)

Dalam konteks yang lebih luas, setiap perbuatan manusia sewajarnya berasaskan *mardhatillah* sebelum mencapai matlamat akhir bagi kehidupan umat Islam iaitu *al-falah* (Azaddin Salem Khalifa, 2001). Justeru, memiliki peraturan yang lengkap, kewangan yang kukuh, kemampuan tenaga yang cukup masih belum menjamin kejayaan sesebuah organisasi berdasarkan tasawwur Islam.

3.8 Kepimpinan Wanita

Dalam kehidupan berkeluarga, Allah S.W.T. telah menetapkan bahawa lelaki sebagai ketua keluarga kerana tugas menanggung pembiayaan keluarga adalah terletak ke atas tanggungjawab mereka berdasarkan firmanNya:

وَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْهِنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ

“Dan para wanita mempunyai hak yang seimbang dengan kewajipannya menurut cara yang makruf. Akan tetapi, para suami mempunyai satu tingkatan kelebihan daripada isterinya”

(al-Baqarah, 2: 228)

Para *mufassir* melihat dalam ayat tersebut bahawa Allah S.W.T. menegaskan tentang persamaan hak dan kewajiban antara suami dan isteri secara timbal-balik, tetapi kemudian menyebut suami mempunyai kelebihan satu darjat. Namun kelebihan ini, kata mereka lebih banyak berasaskan kepada kelebihan dalam peranan kekeluargaan yang dimainkan oleh para suami seperti tanggungjawab memberi nafkah dan sebagainya. Apabila dilihat dalam konteks yang lebih luas, akan timbul persoalan apakah dengan kedudukan sebagai orang kedua dalam rumahtangga akan menghalang kaum wanita daripada menjadi pemimpin di luar rumahtangga ?

Memandangkan persoalan ini tidak dijawab secara terperinci oleh nas, fuqahak terpaksa berijtihad dalam menentukan kedudukannya. Bagaimanapun, ijtihad tidak dapat lari daripada persekitaran hidup semasa. Oleh itu pandangan mereka harus dilihat kembali agar isu penglibatan wanita di dalam masyarakat di luar rumah dan soal kepimpinan wanita bagi menentukan tahap ukuran yang sebenar berasaskan pertimbangan nas dan pertimbangan ijtihad fuqahak semata-mata agar disesuaikan dengan persekitaran yang ada sekarang. Imam al-Qurtubi (2006) telah mentafsirkan perkataan '*darajat*' di dalam ayat di atas sebagai kelebihan dan keistimewaan kaum lelaki dari sudut kekuatan fizikal, akal dan ketegasan yang menjadi tunggak kekuatan dalam urusan pemerintahan.

Berdasarkan nas-nas berkenaan dengan kepimpinan wanita di atas, meskipun terdapat kecenderungan umum bahawa wanita tidak seharusnya memainkan peranan lebih utama dalam kepimpinan berbanding dengan lelaki, namun kepimpinan mereka itu secara asas tidak ditolak sepenuhnya. Antara hak yang telah diberikan kepada wanita turut

merangkumi bidang kepimpinan. Wanita bebas sepenuhnya melibatkan diri dalam bidang kepimpinan dan bergiat aktif sepertimana kaum lelaki. Namun, perkara yang amat penting dan berharga dikurniakan oleh Islam kepada wanita ialah hak untuk menuntut ilmu pengetahuan. Melalui ilmu pengetahuan, wanita akan menjadi lebih matang, berfikiran terbuka, kreatif, inovatif dan mampu bertindak secara positif. Kriteria-kriteria di atas dapat menampilkan dan memantapkan wanita sebagai seorang pemimpin (Andek Masnah, 1999).

3.8.1 Islam Dan Kepimpinan Wanita

Pandangan, sikap dan perancangan yang baik walaupun datang dari kaum wanita adalah sangat dihargai dalam Islam. Contohnya, Allah S.W.T. telah memuliakan anak perempuan Nabi Syuib A.S. dengan merakamkan pandangan beliau yang amat bernilai berhubung aspek pengurusan seperti firmanNya:

قَالَتْ إِحْدَهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

“Dan salah seorang daripada kedua wanita itu berkata: Wahai bapaku! Jadikanlah dia sebagai pekerja kita, sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja ialah orang yang kuat dan boleh dipercayai”

(al-Qasas, 28: 26)

Justeru, syariat Islam yang syumul juga telah memperakui kepimpinan kaum wanita sama seperti kaum lelaki. Al-Quran juga telah merakamkan kebijaksanaan dan kepintaran kepimpinan wanita yang dianggap setanding dengan kepimpinan kaum lelaki

melalui kisah kepemimpinan Ratu Balqis yang memerintah Saba' di Yaman. Firman Allah S.W.T.:

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ. قَالُوا نَحْنُ
أُولُو قُوَّةٍ وَأُولُوا بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ. قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا
دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ

"Dia Balqis berkata: Wahai para pembesar! Berilah aku pertimbangan dalam perkaraku ini. Aku tidak pernah memutuskan suatu perkara sebelum kamu hadir dalam majlisiku. Mereka menjawab; Kita memiliki kekuatan dan keberanian yang luar biasa untuk berperang ,tetapi keputusan berada di tanganmu, maka pertimbangkanlah apa yang akan engkau perintahkan. Dia Balqis berkata! Sesungguhnya raja-raja apabila menakluk sesuatu negeri, mereka tentu membinasakannya dan menjadikan penduduknya yang mulia menjadi hina. Dan demikian yang akan mereka perbuat"

(al-Naml, 27: 32- 34)

Kesinambungan meletakkan kaum wanita pada tempat yang tinggi tersebut terus dipraktikkan ketika zaman nabi Muhammad S.A.W., Khulafa' al-Rasyidin serta era kegemilangan empayar kerajaan Islam. Terdapat pelbagai peristiwa yang membuktikan pengiktirafan Islam terhadap peranan wanita dalam hal kepemimpinan dan kemasyarakatan sama seperti kaum lelaki. Contohnya ketika berlaku peristiwa perjanjian Hudaibiyah, Rasulullah S.A.W. terpaksa membatalkan pelaksanaan ibadat haji pada tahun tersebut dan memerintahkan kaum muslimin agar memotong rambut dan menyembelih binatang ternakan. Bagaimanapun, para sahabat masih enggan untuk melakukannya sehingga Baginda S.A.W. kelihatan marah. Dalam situasi yang tegang tersebut, Ummu Salamah menarik tangan Rasulullah S.A.W. ke dalam khemah dengan wajah yang tenang sambil menasihati Baginda S.A.W. agar melakukan upacara terlebih dahulu untuk memberi

keyakinan kepada para sahabat yang masih lagi ragu-ragu. Peristiwa ini menggambarkan seolah-olah Ummu Salamah berkedudukan seperti seorang penasihat kepada seorang pemimpin negara apabila Baginda S.A.W. membenarkan dan mematuhi pandangan beliau (Hamka, 1979).

Begitu juga dengan tulisan-tulisan al-Quran yang mula ditulis dan dikumpulkan ketika zaman pemerintahan khalifah Abu Bakar al-Siddiq R.A.. Selepas kematian beliau, naskah tersebut disimpan oleh khalifah Umar al-Khattab R.A. Himpunan naskah al-Quran ini telah diserahkan kepada Hafsa selepas kematian beliau sebelum diserahkan kepada khalifah Uthman R.A untuk ditulis semula dan dibukukan. Urutan pemegang amanah ini melambangkan kepercayaan Islam kepada wanita untuk menyimpan al-Quran yang merupakan sumber rujukan utama syariat Islam. Ketika zaman pemerintahannya juga, khalifah Umar al-Khattab R.A. telah melantik Syifa' binti Abdullah sebagai penyelia pasar di pasar Madinah (Ibnu Hazm, 1970). Berdasarkan kepada dalil-dalil dan peristiwa-peristiwa tersebut, jelas menunjukkan bahawa terdapat keharusan kepada penglibatan wanita untuk turut serta dalam membangunkan diri, keluarga, masyarakat dan negara.

Dalam konteks kepimpinan wanita, terdapat sekurang-kurangnya dua bentuk utama penglibatan wanita dalam kepimpinan iaitu penglibatan secara langsung dan tidak langsung. Ahli fiqh membahagikan bidang kuasa urusan luar bagi kaum wanita kepada dua iaitu *wilayah 'Ammah* (ولاية عامة) dan *wilayah Khassah* (ولاية خاصة).

i. *Wilayah 'Ammah* (ولاية عامة)

Menurut al-Mawardi (1989), *wilayah 'Ammah* merujuk kepada penglibatan dalam politik yang memberikan seseorang itu kuasa politik tertinggi seperti jawatan khalifah atau pemerintahan masyarakat secara keseluruhannya seperti peranan sebagai hakim, ketua angkatan tentera, *wazir* (menteri) dan lain-lain. *Wilayah 'Ammah* adalah bidang kuasa dan kerja yang bersifat umum, memerlukan kepada kuasa kerja yang luas serta melibatkan pembuatan keputusan pada peringkat yang tinggi (Sharifah Hayati, 2002). Ada pula yang mendefinisikan sebagai kepimpinan yang biasa dalam suatu kumpulan seperti kekuasaan menguatkuasakan undang-undang, meleraikan pertengkaran, menguatkuasakan hukum dan kekuasaan terhadap orang yang menjalankannya.

Para ulama telah bersepakat mengatakan bahawa wanita tidak dibenarkan menjadi khalifah atau istilah biasa yang terpakai hari ini ialah ketua negara. Jumhur ulamak sepakat meletakkan syarat utama perlantikan ketua negara adalah daripada kalangan kaum lelaki (Abdul Qadir Awdah, 1981 dan Sharifah Hayati, 2002). Ini kerana, seorang khalifah perlu memikul peranan dan tanggungjawab yang berat seperti sebagai pengganti kepimpinan Rasulullah S.A.W. dalam menegakkan agama Islam dan melaksanakan kepimpinan dan pentadbiran negara berdasarkan panduan syarak. Atas alasan bebanan tugas dan tanggungjawab yang berat tersebut, Imam al-Mawardi menjelaskan bahawa jawatan seperti ketua negara atau menteri ketenteraan adalah tidak dibolehkan bagi wanita serta tidak sesuai dengan kemampuan sifat mereka terutama apabila melibatkan ketenteraan. Beliau juga menyenaraikan sifat 'lelaki' sebagai salah satu daripada sepuluh syarat kepada kepimpinan di peringkat '*tafwid*' tetapi tidak di

peringkat '*tanfiz*'. Antara bahagian yang tertinggi di dalam bidang pengurusan dan pentadbiran menurut perspektif Islam ialah *al-wazarah*. Kemudian diikuti oleh *al-tanfiziyyah* skop kuasanya lebih sempit kerana syaratnya adalah kurang daripada *al-wazarah*. Manakala *al-tafwidiyyah* kedudukannya antara rakyat dan pemerintah. Tugas-tugas bahagian ini hanya melaksanakan arahan yang dikeluarkan oleh ketua negara (Siti Zalikah Md. Nor, 2000).

Pandangan tersebut adalah selari dengan Hasan al-Banna yang menyatakan, wanita tidak dibenarkan menjawat apa-apa jawatan pada peringkat *wilayah 'ammah* atau *wazarah tafwid* seperti kepimpinan ketenteraan (*wilayah jihad*), *wilayah hisbah*, *wilayah kehakiman*, *wilayah haji*, *wilayah kharaj* dan lain-lain bentuk umum. Selain dalil-dalil daripada al-Quran dan hadis, beliau juga berdalilkan kepada ijmak amali yang menunjukkan bahawa sejak zaman Rasulullah S.A.W., baginda tidak pernah melantik kepimpinan umum dalam kalangan wanita dan hal ini berterusan sehingga kejatuhan empayar Uthmaniyyah. Malah Rasulullah S.A.W. dan para sahabat juga tidak pernah melantik ahli keanggotaan *syura* daripada kalangan wanita (Muhammad Abd al-Qadir Abu Faris, 1999). Begitu juga dengan peristiwa *Bai'ah 'Aqabah* yang kedua apabila Rasulullah S.A.W. telah memilih 12 orang ketua tanpa seorang wakil daripada kalangan wanita sekalipun mereka hadir berbai'ah. Begitu juga ketika Rasulullah S.A.W. menghimpun para sahabat bagi memutuskan keputusan dalam peperangan Uhud, Ahzab, Fathul Makkah, Perang Hunain dan sebagainya, baginda S.A.W. tidak meminta pandangan dari kaum wanita.

Imam al-Syawkani (2005) dalam *Nailul Awtar* tidak membenarkan wanita memegang tampuk pemerintahan tertinggi berdasarkan satu hadis Rasulullah S.A.W.:

الْقَضَاءُ ثَلَاثَةٌ وَاحِدٌ فِي الْجَنَّةِ وَاثْنَانِ فِي النَّارِ فَأَمَّا الَّذِي فِي الْجَنَّةِ فَرَجُلٌ عَرَفَ الْحَقَّ
فَقَضَى بِهِ

“Qadhi (hakim) tiga keadaan: Satu di dalam syurga, dua di dalam neraka, maka yang berada dalam syurga adalah lelaki yang mengetahui kebenaran lalu menghukum dengannya”

(Abu Daud, no. hadis: 3573)

Beliau berhujah lafaz kalimah “Qadhi” yang digunakan di dalam hadis ini membuktikan jawatan kadhi dan hakim terhad hanya untuk kaum lelaki sahaja. Ini kerana kalimah tersebut adalah khas untuk lelaki sahaja dalam bahasa arab, begitu juga sebagai pemerintah.

Dalam konteks tempatan, Jawatankuasa Fatwa Negeri Kedah (1989) telah mewartakan bahawa wanita tidak boleh dilantik sebagai hakim berdasarkan ijmak Imam Syafie, Hanafi, Maliki dan Hambali. Mereka juga tidak boleh dilantik atau diserahkan kuasa am (ولاية عامة) iaitu kekuasaan di dalam berbagai bidang secara mutlak seperti memegang sebuah kementerian, menjadi kepala daerah seperti Pegawai Tadbir Agama Daerah atau Pegawai Daerah yang dilantik oleh Sultan untuk mentadbir sesebuah daerah bagi pihaknya.

Walau bagaimanapun, perlu diperjelaskan di sini bahawa walaupun wanita tidak dibenarkan menjawat jawatan tertinggi negara, ini bukan bermakna hukum tersebut

bersifat merendah-rendahkan keupayaan mereka. Pengecualian ini adalah suatu penghormatan Islam untuk tidak membeban atau memberatkan mereka. Jawatan yang dipegang merupakan amanah Allah S.W.T. yang sangat besar iaitu untuk memimpin umat dalam urusan di dunia dan di akhirat. Di samping bertujuan untuk memastikan kaum wanita tidak mengabaikan tanggungjawab asasi mereka yang lebih utama iaitu menguruskan keluarga sebagai isteri dan ibu kepada anak-anak dalam rumah tangga. Dengan itu, jelas menunjukkan bahawa tidak ada diskriminasi hak terhadap kaum wanita selagi mereka mematuhi syarat yang telah ditetapkan dalam Islam.

ii. Wilayah Khassah

Wilayah Khassah merujuk kepada bidang kuasa dan bidang kerja yang khusus atau biasa bagi wanita melaksanakannya. Bidang tugas tersebut mampu dilaksanakan kerana deskripsi tugas yang diperlukan adalah dekat dengan naluri kewanitaan (Sharifah Hayati, 2002) seperti kekuasaan terhadap anak kecil, harta kekayaan, wakaf dan lain-lain. Hak memegang jawatan dalam ruang lingkup kuasa ini adalah berpandukan kepada ayat-ayat al-Quran. Antaranya firman Allah S.W.T.:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ
عَزِيزٌ حَكِيمٌ

“Dan orang yang beriman, lelaki dan wanita, sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh yang makruf, mencegah daripada yang mungkar, mendirikan solat, mengeluarkan zakat serta taat kepada Allah S.W.T. dan rasulNya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah S.W.T.. Sesungguhnya Allah S.W.T. Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”

(al-Taubah, 9: 71)

Islam memberi ruang kepada kaum wanita dalam aktiviti pengurusan yang tidak melanggar batas kewanitaannya mereka. Dalam erti kata lain, mereka dibenarkan terlibat dalam persekitaran kerja dan pengurusan yang tidak terpaksa mencerooboh batasan aurat, tidak mengancam fizikal dan tidak bercanggah dengan keperluan kerukunan rumah tangga dan keluarga. Memandangkan kebenaran ini adalah secara bersyarat, sekiranya syarat-syarat ini dilanggar, hukum asal akan mengambil tempat kembali. Majlis Fatwa Kebangsaan (2006) telah memutuskan bahawa harus bagi wanita Islam yang berkelayakan menjadi hakim Mahkamah Syariah dengan membataskan mereka daripada mengadili kes-kes hudud dan *qisas*. Manakala Ibnu Hazm berpendapat bahawa wanita boleh menjadi menteri atau jawatan lain selain daripada khalifah kerana tiada nas atau dalil yang jelas menghalang penglibatan tersebut. Beliau berhujah, hadis yang diriwayatkan oleh Abu Bakrah yang bermaksud: tidak akan berjaya sesuatu kaum yang melantik wanita mengendalikan urusan mereka tersebut hanya merujuk kepada jawatan Ketua Negara (Ibnu Hazm, 1970). Pandangan ini diperkuatkan dengan umum maksud firman Allah SWT:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

“Dan orang yang beriman, lelaki dan wanita, sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh yang makruf, mencegah daripada yang mungkar”

(al-Taubah, 9: 71)

Selain itu, pandangan tersebut juga berpandukan kepada hadis Rasulullah S.A.W. tentang kepimpinan yang melibatkan semua golongan, sama ada lelaki mahupun wanita. Sabda baginda S.A.W. :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kamu adalah ketua (bertanggungjawab), dan setiap kamu bertanggungjawab kepada orang yang bawahannya”

(Bukhari, no. hadis: 849)

3.8.2 Cabaran Dalam Kepimpinan Wanita

Berdasarkan huraian-huraian sebelum ini, jelas tasawwur Islam turut memperakui kepimpinan wanita sama seperti kaum lelaki. Bagaimanapun, kepimpinan wanita tetap bersifat terikat iaitu terikat dengan pengurusan rumahtangga, pendidikan anak-anak dan terikat dengan batas-batas pergaulan yang telah ditetapkan oleh syarak ke atas wanita. Rasulullah S.A.W. pernah bersabda :

وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا

“Wanita adalah ketua dalam rumah suaminya dan bertanggungjawab kepada mereka yang berada di bawahnya”

(Bukhari, no. hadis: 849)

Lanjutan itu, wanita sebagai pemimpin perlu bijak dalam menseimbangkan di antara tuntutan menguruskan rumahtangga dan kepentingan kerjaya. Dalam erti kata lain, pemimpin wanita terpaksa memikul beban yang berat dengan melaksanakan tugas-tugas kekeluargaan serentak dengan tugas kerjaya, menyebabkan sesetengah daripada mereka berada dalam konflik yang menyulitkan. Malah imej wanita berubah bagaikan *“super women”* yang ingin melaksanakan segala-galanya dengan cemerlang, tetapi menghadapi tekanan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut (Mashitah Ibrahim, 2008).

3.9 Hukum Wanita Sebagai Pemimpin Organisasi

Permasalahan yang sentiasa mempengaruhi kedudukan wanita dalam masyarakat Islam ialah soal kepimpinan. Bahagian ini akan cuba menghuraikan persoalan tentang sejauhmana peranan wanita sebagai pemimpin dibenarkan dalam Islam serta aspek etika yang patut dipatuhi oleh wanita Islam yang terlibat dalam bidang ini. Walaupun hal ini bukan merupakan suatu persoalan yang baru kerana telah dibincangkan oleh ulamak *klasik* dan *kontemporari*. Huraian ini akan cuba untuk disesuaikan dengan tuntutan dan keperluan hidup semasa pada hari ini supaya masyarakat Islam tidak terus berada dalam kekeliruan serta mengelak tanggapan yang salah tentang kepimpinan wanita di dalam Islam.

Meskipun terdapat kecenderungan umum bahawa wanita tidak seharusnya memainkan peranan lebih utama dalam kepimpinan berbanding dengan lelaki, namun kepimpinan mereka itu pada asasnya tidak ditolak. Berpandukan nas-nas umum yang telah dibincangkan dalam *wilayah ammah* dan *wilayah khassah* di atas dan beberapa nas lain yang lebih khusus, fuqahak dalam ijtihad berkenaan menggunakan juga pertimbangan-pertimbangan lain yang diharuskan oleh Islam, seperti budaya setempat, persekitaran hidup dan sebagainya. Bagi tujuan penelitian semula hukum-hukum yang berasaskan kepada nilai-nilai berubah di atas, perlu dipadankan semula dengan budaya dan persekitaran hidup semasa dan terkini setakat yang dibenarkan oleh syariat Islam.

3.9.1 Nas al-Quran

Pandangan yang menolak wanita dan menerima wanita sebagai pemimpin secara umumnya merujuk kepada firman Allah S.W.T.:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ

*“Kaum lelaki adalah pemimpin ke atas kaum wanita”
(al-Nisa', 4:34)*

Terdapat dua pandangan yang mendefinisikan ayat tersebut berdasarkan hujah masing-masing. Pandangan pertama melihat bahawa kepimpinan terbatas untuk kaum lelaki tanpa wanita. Ibnu Kathir (2000) dan al-Thabari (2001) berpendapat bahawa perkataan 'qawwam' di dalam ayat di atas menunjukkan kelebihan kaum lelaki daripada perempuan dari sudut kepimpinan sebagaimana tanggungjawab kerasulan dan kenabian yang juga dikhususkan kepada mereka. Alasannya, lelaki dianggap mempunyai kelebihan dalam organisasi, kelebihan memberi pendapat, kekuatan jiwa dan tabiat berbanding wanita yang kebanyakannya diandaikan bersifat lemah-lembut. Selagi mana lelaki memiliki hak kepimpinan terhadap wanita, maka wanita tidak dapat memiliki kepimpinan umum yang menjadikannya sebagai pemegang kekuasaan atau melibatkan diri secara bersama dengan lelaki dalam memegang kekuasaan tersebut (Andek Masnah, 1999)

Manakala pandangan kedua pula mengharuskan wanita sebagai pemimpin. Mereka berhujah bahawa status wanita sebagai pemimpin dalam Islam adalah berdasarkan antara prinsip syariah dan ijtihad fuqahak terhadap maksud dan sebab penurunan sesuatu ayat. Maksud pemimpin dalam surah *al-Nisa'* ayat 34 di atas adalah kepimpinan

dalam keluarga. Dalam pada itu, kekeluargaan merujuk kepada perkongsian hidup antara lebih daripada seorang. Mengikut prinsip kepimpinan Islam, apabila terdapat satu ikatan yang melibatkan lebih daripada seorang, satu daripada mereka perlu menjadi pemimpin seperti sabda Nabi S.A.W.:

إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ مِنْ سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

“Apabila keluar bermusafir tiga orang daripada kamu hendaklah salah seorang dilantik sebagai ketua”

(Abu Daud, no. hadis: 2708)

Dalam urusan kekeluargaan, lelaki sewajarnya menjadi pemimpin kerana mereka adalah pihak memikul tugas membiayai keluarga berkenaan. Dalam ayat yang lain firman Allah S.W.T. :

وَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْهِنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ

“Dan para wanita mempunyai hak yang seimbang dengan kewajibannya menurut cara yang makruf. Akan tetapi, para suami mempunyai satu tingkatan kelebihan daripada isterinya”

(al-Baqarah, 2: 228)

Dalam ayat tersebut Allah S.W.T. menegaskan hak dan kewajipan secara timbal balik antara suami dan isteri, tetapi kemudian menyebut suami mempunyai kelebihan satu darjat. Mufassirin melihat ayat berkenaan sebagai satu penegasan yang jelas tentang persamaan hak dan kewajipan antara suami dan isteri. Di samping itu, seperti mana jelas sekali tersebut dalam ayat berkenaan, mereka menerima hakikat bahawa lelaki mempunyai satu tingkatan kelebihan daripada wanita. Namun kelebihan ini, kata mereka

lebih banyak berasaskan kepada kelebihan peranan kekeluargaan yang dimainkan oleh para suami seperti tanggungjawab memberi nafkah dan sebagainya (al-Tabari, 2001).

3.9.2 Hadis Nabi S.A.W

Perbezaan pandangan yang berlaku terhadap hadis Nabi S.A.W. boleh dibahagikan kepada dua iaitu *sunnah qawliyah* dan *sunnah fi'liyah*. *Sunnah Qawliyah* adalah berdasarkan kepada sabda Nabi S.A.W. yang diriwayatkan oleh Abu Bakrah tentang anak perempuan Kisra iaitu Buran yang menjadi Raja Parsi selepas kematian ayahandanya.

لَنْ يُفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أَمَرَهُمْ امْرَأَةٌ

"Tidak akan berjaya sesuatu kaum yang melantik wanita mengendalikan urusan mereka "

(Bukhari, no. hadis: 4425)

Hadis tersebut telah menyatakan bahawa sesuatu kaum yang melantik wanita sebagai pemimpin tidak akan berjaya. Hadis ini berlaku setelah banyak kali surat Nabi kepada Kisra agar menerima dakwah Islam tetapi telah dikoyak oleh beliau. Sehingga sampai berita selepas kematian kisra bahawa takhtanya diganti oleh anak perempuannya . Terdapat satu pandangan yang mengatakan hadis ini meliputi seluruh kaum wanita dalam semua bentuk kepimpinan. Pandangan yang kedua pula melihat hadis ini berkaitan kepimpinan kekhalifahan dan tidak berkaitan dengan kepimpinan yang lain. Hadis berkenaan juga tidak menyatakan secara jelas maksud penolakan terhadap kepimpinan wanita secara menyeluruh. Kerana itu fuqahak berbeza pendapat dalam mentafsirkan hadis ini. Terdapat juga sebahagian ulamak moden sekarang ini menolak penggunaan hadis ini dan melihat ia sebagai hadis *maudhu'* (al-Qaradawi, 1997).

Manakala hujah *sunnah fi'liyah* merujuk kepada terdapat satu pihak yang menentang pemberian kepimpinan kepada wanita dengan berasaskan bahawa Nabi S.A.W. tidak pernah memberikan kepimpinan kepada wanita dan tidak ada seorang pun dalam kalangan khalifah dan orang sesudah baginda S.A.W. daripada kalangan wanita. Seandainya pemberian kepimpinan itu boleh dilakukan, akan dilihat sepanjang zaman ini tidak akan ada kekosongan yang dapat melibatkan kaum wanita, padahal begitu banyak sebab yang dapat melibatkan kaum wanita dengan lelaki dalam berbagai persoalan umum yang lain. Bagi pandangan yang mengharuskan kepimpinan wanita mereka berhujah berdasarkan peristiwa Khalifah Umar al-Khattab pernah melantik Syifa' binti Abdullah sebagai penyelia pasar Madinah (al-Qaradawi, 1997).

3.9.3 Ijmak Ulamak

Ijmak ulamak didefinisikan persepakatan ulamak mujtahid daripada kalangan umat Nabi Muhammad S.A.W. selepas kewafatan baginda terhadap sesuatu hukum syarak (Zuhaili 1986). Kebanyakan fuqahak seperti cenderung mengatakan bahawa wanita tidak patut diberi kekuasaan yang banyak. Imam Abu Hanifah membolehkan wanita memiliki kekuasaan hakim di dalam persoalan yang membolehkan wanita menjadi saksi. Mereka juga sepakat untuk tidak memberi kekuasaan di dalam pelbagai bentuk kepimpinan umum lainnya seperti badan penguasa, kementerian dan lain-lain. Ibnu Jarir al-Thabari pula membolehkan wanita untuk menjadi hakim secara mutlak dalam setiap perkara. Dan ini disokong oleh ulamak lainnya seperti Ibnu Rusyd, Ibnu Qudamah, Ibnu Hazm dan al-Syaukani.

3.9.4 Teori Maslahat

Sebahagian ulamak berpandangan pemberian kuasa kepimpinan kepada wanita bertentangan dengan dua bentuk maslahat iaitu kemaslahatan umat dan kemaslahatan keluarga. Kemaslahatan umat merujuk kepada personaliti wanita yang berkecenderungan untuk melakukan pemesongan serta tidak berlaku adil dan rasional. Sedangkan kepemimpinan menuntut kewujudan pandangan dan keteguhan (wanita dianggap memiliki kelemahan di dalamnya).

Kemaslahatan keluarga pula merujuk kepada kesibukan wanita di dalam pelbagai urusan kepimpinan akan menghalang tumpuan mereka terhadap urusan rumah tangga dan keluarga. Pandangan seperti ini melihat bahawa apabila sebahagian wanita dapat melakukan hal ini, secara kebiasaan akan berlaku bagi semua wanita dan fitrah yang dimilikinya dan bukan hanya situasi yang bersifat individual (Mawardi, 1989). Kewujudan pandangan ini bukan sekadar kerana tiada nas yang *qat'i* dan *sorih* tentang kuasa wanita dalam kepimpinan, tetapi ini juga kerana wanita tidak pernah melibatkan diri secara langsung dalam kepimpinan berjawatan sepanjang zaman Rasulullah S.A.W.. Mohammad Hashim Kamali (2002), berpandangan wanita dibenarkan memegang semua jawatan kepimpinan kecuali Perdana Menteri dan jawatan hakim. Manakala jawatan-jawatan lain seperti gabenor, wilayah hisbah, wilayah mazalim adalah perkara yang diperselisihkan antara ulamak.

Manakala Yusuf al-Qaradhawi dalam kitabnya *Min Fiqh al-Dawlah fi al-Islam* berpandangan bahawa dalam konteks kepimpinan dunia hari ini, beliau lebih cenderung mengharuskan wanita memegang semua jawatan dengan beberapa syarat. Antara hujah beliau, maksud “*kaum lelaki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita*” (*al-Nisa*, 4: 34) ialah dalam konteks kehidupan berumahtangga, kaum lelaki ialah ketua keluarga serta bertanggungjawab seluruhnya. Adapun kepimpinan wanita ke atas lelaki di luar batasan rumahtangga, tidak ada tegahan syarak. Tegahan hanya kepada *Wilayah ‘Ammah*. Manakala maksud hadis riwayat Abu Bakrah bahawa Rasulullah S.A.W. bersabda yang bermaksud: “*Tidak akan mencapai kemenangan (kejayaan) selama-lamanya sesuatu kaum yang melantik wanita untuk memimpin urusan mereka*” ialah *Wilayah ‘Ammah* iaitu ketua negara. Bagaimanapun, selain daripada itu tiada tegahan syarak secara ijmak ulamak sepertimana yang telah berlaku dalam kehidupan masyarakat Islam (al-Qaradawi, 1997).

Beliau juga mempersoalkan sifat umum pada hadis tersebut dengan berhujah menggunakan umum hadis untuk melarang kepimpinan dalam kalangan wanita adalah tidak disepakati sepenuhnya. Selain itu, hadis tersebut jika diambil dengan pengertian umum lafaz sahaja maka akan bertentangan dengan kisah kepimpinan Ratu Balqis di dalam al-Quran surah *al-Naml* ayat 32. Dengan mengambil kaedah *fiqhiyyah* العادة محكمة dan bersandarkan kepada *fiqh waqi’e* (فقه واقعي), realiti hari ini kebanyakan wanita menyumbang kebaikan yang banyak untuk negara malah adakalanya lebih daripada lelaki, bahkan mereka juga ada yang lebih berkecayaan dari pelbagai sudut berbanding lelaki. Ini bermakna, kita perlu memahami hadis dan *sunnah fi’liyah* (فعلية) Rasulullah

S.A.W. berdasarkan *mulabasat* (ملابسات) atau suasana zaman dan kemampuan wanita pada ketika itu. Seterusnya, beliau menerangkan bahawa maksud hadis tersebut juga memberi kefahaman pada ketika kewujudan Khilafah Islamiyyah, wanita memang kelihatan amat kurang sesuai menjadi *imamah uzma* (إمامة عظيمة) iaitu khalifah walaupun di ketika zaman ini. Hal ini sememangnya disepakati, tetapi selepas ketiadaan *khilafah Islamiyyah* pada tahun 1924M, sebahagian ulamak telah mengqiaskan kepimpinan Ratu Balqis sebagai ketua negara yang mempunyai kuasa dalam memberi persetujuan terhadap sebarang pelaksanaan dasar. Justeru, dengan ketiadaan *khilafah Islamiyyah*, negara-negara umat Islam hanya bertaraf seperti gabenor di wilayah yang terhad. Sehubungan dengan itu, wanita boleh memegang jawatan menteri, qadhi atau lain-lain (al-Qaradawi, 1997).

Dalam konteks masyarakat di bawah sistem demokrasi hari ini, apabila wanita dilantik ke jawatan kementerian, parlimen, pentadbiran atau lainnya, ini tidak bermakna mereka memegang jawatan secara *veto*. Sebaliknya, lebih merupakan kepimpinan secara kolektif, yang mempunyai sebuah institusi dalam menentukan sesuatu tindakan. Justeru, menurut Yusuf al-Qaradawi (1997), hakikat ini tidak bertentangan dengan hadis. Dalam pada itu, Imam Abu Hanifah dan *ashabnya* membenarkan wanita menjadi hakim dalam perkara selain hudud dan qisas. Bahkan tabi'en yang ulung seperti Sufyan al-Thauri dan Tawus menyatakan kesaksian lelaki dan wanita adalah diterima dalam segalanya kecuali hudud dan zina. Begitu juga, pandangan Ibnu Jarir al-Thabari, Ibnu Hazm, al-Sha'rani dan tokoh perundangan Islam moden seperti Muhammad Baltaji dari Universiti Kaherah yang membenarkan wanita menjadi hakim secara mutlak tanpa kecualian diterima pakai.

Ini bukan hanya pandangan mereka, bahkan sebelum mereka lagi, kalangan salaf seperti Ali bin Abu Talib dan Sufyan bin ‘Uyainah (dalam satu riwayat), ‘Ata’ bin Abi Rabah dan Hamad bin Abi Sulaiman (dalam satu riwayat) mempunyai kecenderungan ke arah pandangan yang sama. Ini disebut oleh Ibnu al-Qayyim dalam al-Turuq al-Hukmiyyah. Ibnu Hazm turut membenarkan walaupun beliau seorang yang bermazhab “Zahiriyyah” yang hanya melihat kepada teks nas. Ini menunjukkan tiada nas syarak yang *qat’i* melarang wanita menjadi hakim. Sekiranya ada dalil, sudah pasti Ibnu Hazm akan menentangnya sebagaimana kebiasaan beliau yang mempertahankan nas (al-Qaradawi, 1997 dan Andek Masnah, 1999).

Oleh itu, di dalam konteks semasa, isu halangan wanita daripada menjadi pemimpin merupakan perkara cabang yang dibenarkan untuk berijtihad dan harus untuk berikhtilaf dalam menentukan hukumnya. Ini bermakna pendapat ulamak yang melarang kepimpinan wanita adalah tidak bersifat *qat’i*. Hujah Yusof al-Qaradhawi kelihatan agak kukuh dan lebih sesuai menurut suasana hari ini, yang merupakan hasil kefahaman mendalam terhadap *ruh tasyri’* serta tidak jumud di hadapan lafaz-lafaz nas semata-mata.

Justeru, penjelasan mengenai kepimpinan wanita ini bukan sekadar dapat memberikan kefahaman atau memperbaiki salah tanggapan sesetengah golongan terhadap kepimpinan wanita tetapi ia juga diharapkan mampu meningkatkan fungsi wanita dalam kepimpinan dan bentuk kesesuaian hukum tersebut mampu diaplikasikan dalam kehidupan masyarakat yang sering berubah-ubah. Kisah Ratu Balqis seperti yang

dinyatakan dalam *surah al-Naml* ayat 33 adalah bukti bahawa wanita juga berkemampuan menjadi pemimpin tertinggi negara yang berwibawa serta mampu membawa kaumnya kepada kebaikan di dunia dan di akhirat. Justeru, Islam telah menggariskan beberapa prinsip asas untuk kepimpinan dalam kehidupan manusia. Asas-asas yang bersifat tetap dan anjal ini harus dikembangkan supaya selari dengan keadaan semasa sesebuah masyarakat.

3.10 Wanita Sebagai Pengetua

Seperti yang telah dijelaskan dalam definisi konsep sebelum ini peranan pengetua adalah sebagai ketua, pengurus, pentadbir dan pemimpin bagi sesebuah sekolah. Berdasarkan deskripsi tugas dan tanggungjawab yang terkandung dalam jawatan ini boleh diklasifikasikan dalam *wilayah khassah*, kuantiti bilangan guru wanita melebihi lebih daripada lima puluh peratus mengatasi bilangan kaum wanita, pengakuan pengetua wanita bahawa mereka tidak ada masalah dalam mengimbangi antara tuntutan domestik berumahtangga dan kerjaya serta beberapa kejayaan yang telah dibuktikan oleh beberapa orang pengetua wanita sebelum ini (rujuk ulasan karya 1:10), maka wanita tidak mempunyai halangan untuk menjawat jawatan sebagai pengetua sekolah samada berdasarkan tasawwur agama atau pandangan masyarakat. Walaubagaimanapun, keharusan ini diberikan selagi mana batas-batas syariat yang telah ditetapkan seperti batasan aurat, pergaulan antara lelaki dan perempuan, tuntutan menunaikan ibadat khusus dapat dipelihara dengan baik oleh mereka.

3.11 Rumusan

Kejayaan kaum wanita dalam dunia akademik dan keupayaan mereka untuk melakukan pelbagai jenis pekerjaan memang telah diakui, sehingga ada dalam kalangan mereka yang telah dilantik untuk mengetuai sesebuah jabatan, organisasi sehingga ke peringkat kementerian. Namun pada masa yang sama, mereka juga perlu menjaga batas-batas hukum, adab-adab serta tanggungjawab yang hakiki supaya mereka bukan sahaja berjaya dalam kerjaya, malah yang paling utama adalah mendapat keredaan Allah S.W.T. serta memastikan urusan rumahtangga dan keluarga tidak terabai. Adalah tidak menjadi suatu kesalahan apabila kemajuan pesat yang berlaku dalam bidang pengurusan di pelbagai sektor pekerjaan pada zaman moden ini memerlukan semakin ramai tenaga kerja wanita profesional bagi melaksanakan tugas pengurusan dan pentadbiran dalam pelbagai organisasi seperti sosial, pendidikan, ekonomi, perniagaan, perkhidmatan, perbankan, perubatan, pelancongan dan lain-lain selagi batas-batas syarak dipatuhi oleh mereka. Penumpuan terhadap bidang pekerjaan secara melampau dengan mengabaikan tanggungjawab menguruskan rumahtangga dikhuatiri akan lahir pula masyarakat yang pincang dan kucar-kacir.

BAB EMPAT

ANALISIS KONSEP KEPIMPINAN PENGETUA WANITA BERDASARKAN PERSPEKTIF ISLAM

4.1 Pengenalan

Bahagian ini akan memperlihatkan analisis secara kualitatif terhadap dapatan kajian. Huraian analisis bahagian ini adalah lanjutan daripada perkara yang telah dijelaskan di dalam metodologi kajian, ulasan karya dan landasan teori. Terdapat juga data-data yang dianalisis hasil daripada temubual pengkaji dengan para guru dan pengetua wanita di sembilan buah sekolah menengah yang telah dipilih.

4.2 Wanita Sebagai Pengetua di Sekolah

Berdasarkan huraian pengkaji dalam bahagian tasawwur Islam terhadap kepimpinan wanita dan hukum terhadap wanita sebagai pemimpin organisasi dalam bab tiga sebelum ini, jelas tidak menjadi halangan bagi kaum wanita untuk bekerja di luar rumah atau menjawat sebagai pengetua di sekolah selagimana mereka masih lagi patuh pada batas-batas syariat yang telah ditetapkan.

Bagaimanapun, dalam konteks skim perjawatan dalam dunia pendidikan semasa di Malaysia, perlantikan seseorang pengetua adalah melalui proses zon kenaikan pangkat. Pelantikan melalui zon itu dibuat bermula daripada seorang guru biasa kepada pengetua berdasarkan kelayakan dan pengalaman yang mereka miliki. Melalui skim tersebut juga, semua guru-guru tanpa mengira batasan jantina adalah berpotensi menjadi pengetua jika

mereka memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Menurut Harvey dan Donaldson (2003), senario yang wujud dalam profesion perguruan di Malaysia masa kini adalah bilangan guru wanita dan pengetua wanita telah melebihi jumlah guru lelaki dan pengetua lelaki. Justeru, pemilihan pengetua tidak hanya berdasarkan jantina, sebaliknya perlu berlandaskan kriteria seperti kemampuan, kekananan, pengalaman dan tahap keilmuan.

Manakala wanita sebagai pengetua di sekolah adalah selari dengan kesepakatan kalangan fuqahak bahawa harus seorang wanita mengajarkan al-Quran, ilmu pengetahuan dan sastera. Bahkan sebahagian lagi fuqahak mengatakan wajib seorang wanita pintar untuk mengajar ilmu agama kepada sesama mereka, seperti yang pernah dilakukan Saidatina Aisyah dan sahabat-sahabat perempuan yang lain. Allah S.W.T. telah berfirman kepada isteri-isteri Rasulullah S.A.W.:

وَأَذْكُرْنَ مَا يُتْلَىٰ فِي بُيُوتِكُنَّ مِنْ ءَايَاتِ اللَّهِ وَالْحِكْمَةِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ لَطِيفًا خَبِيرًا

“Dan ingatlah apa yang dibacakan di rumahmu daripada ayat-ayat Allah S.W.T. dan hikmah (sunah nabimu). Sesungguhnya Allah S.W.T. Maha Lembut lagi Maha Mengetahui”

(al-Ahzab, 33: 34)

Guru-guru wanita boleh memastikan ketentuan-ketentuan agama dapat disampaikan secara tepat dalam kalangan mereka sendiri, seperti kewajipan menjaga kehormatan wanita, kemuliaan dan kesucian mereka, tidak bercampur dengan lelaki asing serta tidak berhias secara berlebihan. Adapun ilmu-ilmu umum yang dikira sangat penting untuk dipelajari oleh kaum wanita, seperti ilmu kedokteran ilmu tersebut wajib diajarkan oleh para pakar bidang. Manakala hukum mengajar ilmu penulisan kepada wanita adalah

harus dan tidak makruh sebagaimana pandangan besar sebahagian fuqahak. Pandangan tersebut adalah berdasarkan kepada kisah perbualan yang berlaku antara Rasulullah S.A.W., Syifa' dan Hafsa berdasarkan riwayat daripada Imam Ahmad, Abu Daud dan al-Nasaie:

Daripada Syifa' bt Abdullah bahawa: Suatu hari Rasulullah S.A.W. datang menemui Syifa' yang tengah duduk bersama Saidatina Hafsa. Baginda S.A.W. lalu berkata kepadanya: "kamu boleh mengajarkan jampi penawar luka (ruqyah al-namalah) kepada Hafsa sepertimana kamu ajarkan ilmu penulisan kepadanya". (Ahmad, no. hadis: 25854)

Ibnu Taimiyyah dalam *al-Muntaqa* mengatakan bahawa hadis ini merupakan hujah kepada keharusan seorang wanita untuk belajar menulis. Rumusannya, Islam tidak menjadi sebarang halangan kepada guru-guru wanita yang ingin mengejar jawatan sebagai pengetua selagimana mereka patuh kepada ketetapan syarak. Walau bagaimanapun kepatuhan atau keingkaran kepada syarak semata-mata masih belum menjamin peluang kepada mereka untuk menjawat jawatan tersebut kerana terdapat pelbagai kriteria lagi yang telah ditetapkan oleh pihak kementerian sebelum seseorang guru dilantik menjadi pengetua di sekolah.

4.3 Analisis Kepimpinan Pengetua Wanita

Dalam kajian ini, pengkaji telah melakukan temubual berstruktur dengan para guru dan pengetua di sembilan buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Perak Tengah. Dalam konteks kajian ini, para guru adalah pengikut dan para pengetua adalah pemimpin.

4.3.1 Temubual Dengan Guru-Guru

Temubual yang dijalankan telah melibatkan dengan 54 orang guru daripada 9 buah sekolah di dalam daerah Perak Tengah yang berada di bawah kepimpinan pengetua wanita. Sekolah-sekolah tersebut adalah seperti berikut:

- i- SMK Sultan Abdul Jalil Shah
- ii- SMK Changkat Lada
- iii - SMK Seri Iskandar
- iv- SMK Sungai Ranggalam
- v- SMK Iskandar Shah
- vi- SMKA Azlan Shah
- vii-SMK Lambor Kanan
- viii-SMK Lambor Kiri
- ix-SABK Aziziah

Setiap sekolah diwakili oleh 6 orang guru iaitu 3 orang guru biasa lelaki dan 3 orang guru biasa wanita. Jadual 4.1 berikut menunjukkan taburan responden yang telah ditemubual:

Jadual 4.1
Taburan Responden Guru

Guru	Bil Responden (n=54)	Peratusan (100%)
Jantina		
Lelaki	27	50
Perempuan	27	50

Status Perkahwinan

Bujang	0	0
Berkahwin	54	100

Taraf Jawatan

Guru Biasa	54	100
------------	----	-----

Berdasarkan dapatan kajian, secara keseluruhannya terdapat perbezaan pandangan yang sangat ketara oleh guru-guru terhadap kepimpinan berasaskan jantina. Daripada dapatan yang diperolehi, 80 peratus daripada responden yang telah ditemubual telah menyatakan bahawa mereka tidak suka bekerja di bawah kepimpinan pengetua wanita berbanding 20 peratus sahaja yang menyatakan bahawa mereka suka bekerja di bawah kepimpinan wanita. Antara alasan yang telah dikemukakan adalah para pengetua wanita dikatakan memiliki personaliti seperti kurangnya sikap bertoleransi, banyak emosi serta kurang profesional, susah hendak menerima pendapat dan kurang memahami kehendak dan perasaan orang lain sehinggakan adakalanya sesuatu mesyuarat terpaksa mengambil masa yang lama tanpa ada keputusan yang dipersetujui. Mereka juga merasakan sukar ketika berurusan kerana pengetua wanita dikatakan kurang mendekati orang bawahan, maklumat yang disampaikan kurang jelas, tiada timbang rasa dan tolak ansur ketika menjalankan tugas.

Lanjutan itu, para guru dikatakan selalu berbeza pendapat dengan pengetua wanita yang dilihat tidak berkemampuan untuk membuat keputusan terhadap sesuatu perancangan atau jika berlaku sesuatu masalah yang tidak dijangka. Contohnya, pengetua wanita lebih cenderung terikat dengan dasar dan pekeliling tanpa mengambil kira keadaan

semasa, suasana sekeliling dan kebajikan para guru seperti ketika hari aktiviti latihan luar kelas atau dalam situasi terdesak dan bermasalah seperti pelajar di rasuk histeria, pengetua wanita dikatakan tetap juga mengutamakan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam kelas.

Dalam konteks pencapaian sekolah pula, 70 peratus daripada responden menyatakan bahawa tahap yang dicapai oleh sekolah masih lagi tidak memuaskan samada dalam bidang kurikulum atau kokurikulum. Meskipun, sekolah telah berjaya mencapai beberapa kejayaan, namun masih boleh dipertingkatkan lagi jika dapat dijalankan secara berkumpulan hasil daripada faktor komunikasi yang berkesan. Situasi ini berlaku kerana tiada penyelarasan dalam tindakan antara pentadbir dan pelaksana dasar .

Ketika diminta oleh pengkaji supaya mereka menyatakan pengalaman berkhidmat di bawah pengetua lelaki dan perempuan, responden menyatakan terdapat beberapa perbezaan dan persamaan antara kepimpinan pengetua lelaki dan wanita untuk mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan. Dalam aspek perbezaan, pengetua lelaki dilihat lebih tegas dan mampu membuat keputusan sendiri tanpa perlu mengharapkan bantuan orang lain, lebih menepati masa dalam mengendalikan sesuatu mesyuarat atau aktiviti sekolah, lebih bertolak ansur, mengabaikan perkara yang remeh-temeh dan membuatkan orang-orang bawahan berasa seronok bekerja. Dalam konteks hubungan guru dan para pelajar pula, pengetua lelaki dikatakan lebih dihormati berdasarkan tindakan mereka apabila dengan tegas dan sanggup melaksanakan hukuman merotan pelajar berbanding pengetua wanita yang dikatakan lebih banyak bercakap daripada bertindak. Manakala

dalam aspek persamaan, kedua-duanya sentiasa berusaha untuk mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan. Begitu juga dalam aspek kecairan tugas akan sampai juga kepada orang bawahan, cuma kaedahnya sahaja yang membezakan antara kedua-duanya.

4.3.2 Temubual Dengan Pengetua

Daripada lima belas buah SMK di daerah Perak Tengah ini, enam adalah pengetua lelaki dan sembilan pengetua wanita. Bagaimanapun, sampel dalam kajian ini hanya melibatkan pengetua wanita sahaja bagi mendapatkan gambaran sebenar berkaitan situasi ini. Temubual telah dilakukan terhadap sembilan (100 peratus) pengetua wanita sahaja. Lapan orang pengetua wanita tersebut telahpun berumahtangga serta sudah lama memegang jawatan pengetua manakala seorang belum berumahtangga. Lihat jadual 4.2 berikut:

Jadual 4.2
Taburan Responden Pengetua

Pengetua	Bil Responden	Bil Sekolah
Jantina		
Lelaki	0	0
Perempuan	9	9
Status Perkahwinan		
Bujang	1	1
Berkahwin	8	8

Berdasarkan dapatan daripada temubual dengan sembilan orang pengetua tersebut, cabaran yang dihadapi oleh pengetua wanita sama sahaja seperti pengetua lelaki. Bagi mereka, cabaran tersebut bukan menjadi satu halangan yang besar dalam menjalankan tugas yang telah diamanahkan. Sebaliknya, perkara tersebut adalah pemangkin kepada mereka untuk berusaha membangunkan warga sekolah ke arah kecemerlangan dalam semua bidang.

Berikut adalah antara cabaran yang perlu dihadapi oleh sembilan pengetua tersebut:

- i. Terpaksa menghadapi kerenah segelintir para pelajar yang tidak mahu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Situasi tersebut telah menyebabkan gangguan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.
- ii. Kerenah ibubapa yang datang daripada pelbagai jenis latar belakang pendidikan dan sosio budaya. Mereka terpaksa berfikir setiap masa cara untuk memenuhi impian para ibu bapa tersebut.
- iii. Perlu sentiasa mengembeleng dan menggerakkan tenaga guru agar sentiasa berusaha untuk mempertingkatkan prestasi peperiksaan awam pada setiap tahun. Di samping itu juga, terpaksa melaksanakan pelbagai polisi daripada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan juga Pejabat Pendidikan Daerah dengan pantas, cekap dan berkesan.
- iv. Berhadapan dengan guru yang menghadapi masalah sakit mental dan penyakit yang berpanjangan tetapi perlu diberi tugas untuk mengajar seperti guru biasa

yang lain. Ada juga guru-guru yang sukar memenuhi harapan pengetua dan menerima rancangan pengetua wanita secara negatif.

Dalam konteks komunikasi dua hala antara mereka sebagai pengetua wanita dengan guru-guru dan kakitangan sokongan yang lain terutamanya dalam kalangan lelaki, semua tidak mempunyai masalah ketika berkomunikasi. Mereka akan tegas serta berkomunikasi terpinpin dengan guru-guru dan kakitangan semasa waktu bertugas dan sebagai rakan baik di luar waktu bertugas. Tidak menjadi masalah kepada mereka untuk berbual, makan, mengikuti rombongan dan lawatan bersama-sama samada lelaki ataupun wanita. Mereka juga selalu mendengar luahan masalah guru-guru dan cuba membantu mereka sekadar yang termampu.

Manakala dalam konteks bebanan tugas pula iaitu sebagai seorang ketua organisasi dan suri rumah, dua orang daripada mereka telah mengakui bahawa tugas pengetua wanita serba sedikit telah mengganggu tugas mereka sebagai suri rumah, manakala tujuh orang lagi mengatakan bahawa bebanan tersebut tidak mengganggu tugas sebagai suri rumah. Akan tetapi semua responden bersetuju bahawa situasi tersebut terpulang kepada kebijaksanaan diri mereka sendiri untuk menyesuaikan. Dalam erti kata lain, perancangan yang teratur membantu mereka menyelesaikan kedua-dua bidang tugas yang berbeza itu.

4.3.3. Ulasan Dapatan Kajian

Berdasarkan dapatan yang telah dinyatakan hasil temubual antara pengkaji dengan guru lelaki dan wanita serta pengetua wanita tersebut jelas menunjukkan bahawa gender bukan merupakan faktor penentu utama kepada kejayaan kepimpinan seseorang pengetua di sekolah. Ini kerana, kebanyakan masalah yang timbul tidak semestinya berasaskan kepada gender semata-mata. Sebaliknya, turut dipengaruhi oleh pengaruh persekitaran, personaliti, emosi dan motivasi seseorang. Justeru, pengetua yang berkesan bukan hanya bergantung kepada jantina semata-mata sama ada lelaki atau wanita tetapi turut bergantung kepada sejauhmana mereka menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan persekitaran. Dalam pada masa yang sama, hal ini juga turut bergantung kepada sambutan dan kerjasama daripada orang bawahan sama ada para guru, pelajar atau ibubapa.

Kepimpinan pengetua wanita juga tidak mempunyai masalah yang bersangkutan dengan syarak berhubung arahan dan penerimaan tugas. Malahan adakalanya pencapaian mereka adalah lebih baik daripada pengetua lelaki. Perkara ini adalah selari dengan hujah Yusuf al-Qaradawi (1997) dalam kitabnya *Min Fiqh al-Dawlah fi al-Islam* yang berpandangan bahawa dalam konteks kepimpinan dunia hari ini, beliau lebih cenderung mengharuskan wanita memegang kesemua jawatan dengan beberapa syarat. Dengan mengambil kaedah *fiqhiyyah* العادة محكمة dan bersandarkan kepada *fiqh waqi'e* (فقه واقعي), realiti hari ini kuantiti wanita telah mendominasi dalam bidang pendidikan berbanding lelaki. Oleh itu, peluang hendaklah diberi sama rata berdasarkan berkelayakan dan pengalaman seseorang tanpa mengira jantinya.

4.4 Gaya Kepimpinan Pengetua

Pengetua dilantik adalah untuk mewujudkan dan mengekalkan suasana pembelajaran yang sebaik mungkin. Langkah ini penting untuk menentukan mutu dan proses pengajaran dan pembelajaran dapat dipertingkatkan bagi mencapai wawasan dan aspirasi masyarakat dan negara. Sesebuah sekolah yang baik itu banyak bergantung pada keterampilan, kekuatan pengetua sebagai pemimpin organisasi itu dan juga gabungan usaha sama setiap individu dalam organisasi sekolah itu (Omardin Ashaari, 1996).

Dalam hal ini, tasawwur Islam telah menetapkan gaya kepimpinan yang berteras dengan ciri-ciri persetujuan seperti sistem syura. Sistem yang dianjurkan ini jauh berbeza dengan gaya kepimpinan berautoriti di mana pemimpin adalah pusat semua autoriti atau gaya *laissez-faire* yang memberi kebebasan kepada ahli kumpulan membuat keputusan sendiri tanpa arahan atau penyeliaan dan panduan daripada ketua. Namun demikian, syura berada di tengah-tengah antara gaya kepimpinan yang lebih mengagungkan individu dengan gaya kepimpinan yang lebih mengutamakan kumpulan yang berpengaruh dalam hal membuat keputusan. Sistem ini adalah sebahagian daripada suruhan syariat yang menghendaki pemimpin meminta nasihat daripada anggota syura dan mendengar pendapat mereka sebelum membuat sesuatu keputusan (Muhammad al-Buraey, 1985). Tidak ada budaya pemujaan terhadap pemimpin dan tidak ada konsep maksum dalam kepimpinan Islam.

Sebagai ketua organisasi, seseorang pengetua perlu menunjukkan kepemimpinan melalui teladan. Di samping itu juga, seseorang pengetua seharusnya berusaha untuk mewujudkan persekitaran kerja yang sesuai untuk perkembangan pengajaran dan pembelajaran.

Gaya kepimpinan ketua mempunyai hubungan secara langsung dengan produktiviti individu-individu yang mereka pimpin. Antara beberapa kelemahan yang dapat dikesan oleh pihak Jemaah Nazir Persekutuan (1987) di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia dalam kepimpinan pengetua adalah gaya kepimpinan sesetengah pengetua tidak dapat menunjukkan kepemimpinan yang berkesan dalam merangsang dan memotivasikan guru-guru untuk meningkatkan kecekapan mereka. Andaian tersebut selari dengan hasil kajian oleh Blasé (1987) yang mendapati bahawa sekolah yang lemah (tidak berkesan) mempunyai pengetua yang kepimpinannya kurang berkesan. Para pengetua ini juga didapati mempunyai kekurangan dari segi mutu kepemimpinan seperti ciri-ciri peribadi dan gaya kepemimpinan yang lemah (Hussien Mahmood, 1993).

Dalam pada itu, Yahya Don (2007) mencadangkan bahawa gaya kepimpinan bercorak demokratik akan menyebabkan pengetua akan lebih disenangi dan disayangi oleh para guru dan pelajar yang berada di bawah kepimpinannya. Dalam menjalankan tugas seharian, pengetua juga perlu mengambil kira dan berkongsi pengalaman serta idea dengan orang bawahan kepimpinan beliau. Gaya kepimpinan ini adalah selari dengan matlamat untuk mewujudkan perasaan sayang antara guru dan pelajar terhadap pengetua sekolah mereka seperti yang terdapat dalam konsep sekolah penyayang. Manakala

Hussin Mahmud (1993) mengatakan bahawa sesuatu inovasi memerlukan keadaan yang tepat bagi menggerakkannya supaya perkara tersebut dapat dilaksanakan dengan jayanya. Salah satu faktor penggerak kepada inovasi yang utama adalah melalui gaya kepemimpinan demokrasi oleh pemimpin organisasi tersebut. Kajian tentang sekolah efektif menyarankan supaya sesiapa juga yang menjadi pemimpin sesebuah organisasi (sekolah) perlu bekerjasama dengan orang lain dan bekerja ‘melalui’ mereka (guru, pelajar dan staf sekolah). Dengan cara demikian, inovasi dapat dilaksanakan, idea-idea baru dapat dikemukakan oleh pemimpin, matlamat sekolah dan matlamat pengajaran serta peranan masing-masing dapat ditetapkan. Omardin Ashaari (1996) pula berpendapat pengetua perlu sentiasa bertanggungjawab dalam menentukan pembentukan sesuatu budaya dengan mengambil kira asas-asas yang sesuai dengan budaya sekolah. Justeru itu, sebagai ketua di sekolah, pengetua harus sentiasa peka kepada keperluan bahawa sesuatu masalah perlu diletakkan ke tahap prioriti tertentu dan perlu disusuli dengan tindakan penyelesaian secara konkrit.

Menurut Ainon (2005) pula, dalam keempat-empat kategori gaya kepimpinan tradisional iaitu kepimpinan autokratik, kepimpinan demokratik, kepimpinan kerja dan kepimpinan manusia, gaya kepimpinan demokratik lebih berkemungkinan akan menghasilkan produktiviti yang tinggi walaupun semasa ketiadaan ketua. Ini kerana pemimpin autokratik sangat mementingkan status atau kedudukannya sebagai orang yang berkuasa serta lebih berkecenderungan untuk membolot semua kuasa yang diberikan. Kepimpinan manusia lebih memberi fokus kepada aktiviti bagi membina hubungan kemanusiaan yang baik antara dirinya dengan orang-orang bawahan supaya

diri mereka disukai. Manakala kepimpinan kerja lebih mementingkan kerja dan produktiviti serta menumpukan kepada usaha menyiapkan kerja-kerja. Sebaliknya, kepimpinan demokratik dilihat memberikan banyak tanggungjawab dan kebebasan kepada orang bawahan untuk menjalankan tugas mereka dengan sebaik-baiknya. Mereka juga lebih bersikap terbuka terhadap pelbagai cadangan dan pandangan daripada orang bawahan dan memberikan kepada mereka kebebasan.

Gaya kepimpinan yang berkeupayaan memberi inspirasi kepada orang bawahan adalah sentuhan yang sangat bernilai. Gaya ini melambangkan kemantapan diri, kekuatan hubungan interpersonal dan ketinggian hati budi. Pengetua yang dapat memberi inspirasi adalah pemimpin yang ada gaya kepimpinan tersendiri dan dapat meyakinkan orang lain bahawa gaya dan pendekatan itu berkesan dan mencapai kecemerlangan. Guru-guru dan staf serta pelajar kagum dengan gaya itu lantas menimbulkan minat dan keinginan yang mendalam untuk mempraktikkannya (Ayob bin Jantan, 2004).

Goleman dalam Ainon (2005) melaporkan satu kajian yang telah dijalankan oleh syarikat perundingan Hay/McBer ke atas 3871 orang eksekutif di seluruh dunia telah berjaya mengenal pasti enam gaya kepimpinan, setiap satunya muncul daripada kepintaran emosi yang berlainan iaitu:

- i. Pemimpin koersif atau kuku besi yang mahukan orang bawahan patuh serta merta pada semua arahan dikeluarkan. Mereka tidak suka bertolak ansur dan

tidak suka memberi motivasi. Gaya ini adalah yang dianggap paling berkesan.

- ii. Pemimpin autoritatif yang mendorong orang bawahan mencapai visi. Walaupun gaya ini pada keadaan tertentu dirasakan menekan orang bawahan, tetapi tetap berkesan kerana mampu menaikkan semangat kerja dan mencetuskan komitmen pada matlamat organisasi.
- iii. Pemimpin afiliatif yang suka mencipta suasana persaudaraan, muhibbah dan mesra. Gaya ini dianggap dapat mencipta kepuasan bekerja dan prestasi yang tinggi, mencipta harmoni di kalangan anggota kumpulan kerja dan sebaik-baiknya digunakan bersama-sama dengan gaya autoritatif.
- iv. Pemimpin demokratik yang suka mencapai kata sepakat dengan melibatkan orang bawahan apabila membuat keputusan. Gaya ini banyak menimbulkan suasana positif dengan menggalakkan orang bawahan turut menyumbang dan mampu mencipta kemuafakatan
- v. Pemimpin pendorong yang mahukan orang bawahan pandai berfikir sendiri dan mahukan mereka melakukan kerja yang terbaik.
- vi. Pemimpin jurulatih yang suka membangunkan manusia untuk masa depan. Gaya ini paling jarang digunakan walaupun gaya ini mampu mendorong orang-orang bawahan mencungkil bakat masing-masing dan dalam jangka panjang gaya ini juga dapat membangunkan manusia.

Rumusan daripada kajian yang dijalankan itu mendapati, pemimpin-pemimpin yang paling berkesan menggunakan lebih daripada satu jenis gaya kepimpinan. Justeru, dalam

konteks persekitaran sosial semasa ini, seseorang pengetua yang berkesan tidak lagi boleh berpegang kepada sesuatu jenis gaya kepimpinan sahaja. Sebaliknya, pengetua seharusnya memilih gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan orang-orang yang dipimpin serta persekitaran yang berlaku di sekeliling. Pemilihan pendekatan yang bersesuaian adalah penting kerana setiap orang bawahan sama ada para guru atau pelajar malah para ibubapa yang berurusan mempunyai personaliti, pemikiran, emosi, motivasi dan tingkah laku yang berbeza antara satu sama lain. Langkah tersebut juga penting supaya tiada pihak yang merasakan mereka dipinggirkan dalam kelompok organisasi sekolah.

4.5 Prinsip-Prinsip Pengetuaan Dalam Islam

Dalam bahagian ini, kajian akan menghuraikan prinsip-prinsip yang perlu ada dalam kepimpinan pengetuaan supaya hasil yang diperolehi bukan sekadar kejayaan di dunia malah melangkaui kebahagiaan sehingga alam akhirat.

4.5.1 Bertakwa Kepada Allah S.W.T.

Tasawwur Islam menetapkan bahawa berbakti kepada manusia bukan penghujung kepada segala-galanya dalam sistem pemerintahan Islam. Sebagai sistem yang berpaksikan kepada tauhid, ukuran mutlak kejayaan sesuatu pemerintahan tidak terbatas kepada kesamarataan agihan material dan tahap kepuasan diri dan orang yang diperintah semata-mata, tetapi turut merangkumi keredaan Allah S.W.T. terhadap pekerjaan yang dilakukan (Ibn Kathir, 2000). Ini kerana, sebagai khalifah, kepimpinan manusia tidak lebih daripada sekadar sebagai pengubahsuai iaitu mengubah kedudukan dan tempat benda-benda yang telah sedia ada untuk mendapatkan manfaat. Asas ini turut mendidik

perasaan bermasyarakat di dalam diri seseorang pemimpin kerana kuasa yang diperolehi bukan merupakan hak mutlak individu. Bahkan Allah S.W.T. pemilik sebenar telah meletakkan prinsip-prinsip tertentu yang wajib diikuti. Tidak ada istilah ‘*matlamat menghalalkan cara*’ dalam kepimpinan Islam. Justeru, tidak ada kepatuhan sekiranya pengetua tersebut menyeleweng atau melakukan perkara yang melanggar perintah Allah S.W.T.. Sabda Nabi S.A.W. :

لَا طَاعَةَ لِأَحَدٍ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ

“Tidak ada ketaatan kepada pemimpin yang membuat maksiat kepada Pencipta”

(Ahmad, no. hadis: 19740)

4.5.2 Personaliti yang Berilmu, Matang dan Beramal Soleh

Pengetua yang dipilih perlu menepati kriteria jawatan atau tugas yang akan dilaksanakan dari segi tanggungjawab dan kemahiran. Antara personaliti yang sesuai ialah berilmu, bertakwa, matang, percaya kepada diri sendiri, jiwa yang sentiasa ingin maju, berkemampuan untuk mengawal suasana serta yakin terhadap matlamat organisasi (Ahmad Ibrahim Abu Sin, 2002). Ciri-ciri tersebut penting kerana membuat keputusan merupakan tugas dan tanggungjawab pengetua serta penting dalam menentukan hala tuju sesebuah sekolah.

4.5.3 Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan ini merujuk kepada hubungan mesra antara seseorang pemimpin dengan setiap anggota bawahannya. Persefahaman ini boleh dibentuk melalui

contoh teladan yang baik, adil dalam segala urusan, meminta dan menghormati pandangan orang bawahan. Selain itu sebagai pemimpin, pengetua juga seharusnya berusaha melatih orang bawahan supaya bersifat amanah, yakin terhadap keupayaan mereka dalam melakukan sesuatu tugas yang diamanahkan serta sentiasa memantau mereka dalam melaksanakan tanggungjawab (Ahmad Ibrahim Abu Sin, 2002).

Ibn Khaldun (2004) telah menjelaskan bahawa tumpuan orang bawahan kepada pemimpin bukan semata-mata terletak pada fizikal dan personalitinya seperti ketampanan, bertubuh sasa, berpengetahuan luas atau memiliki otak yang pintar, malahan perkara yang lebih penting ialah dari segi hubungannya dengan orang bawahan. Sebuah kepimpinan menjadi benar-benar wujud apabila pemimpin mengawasi orang bawahannya dan mengendalikan apa-apa yang menjadi urusan mereka. Persefahaman ini boleh dibentuk melalui pembentukan contoh teladan yang baik serta menghormati pandangan orang bawahan. Firman Allah S.W.T. :

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ

“Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang yang beriman yang mengikutimu”

(al-Syu'ra', 26:215)

Firman Allah S.W.T. dalam ayat yang lain:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah S.W.T, kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Kerana itu, maafkanlah mereka, mohonlah keampunan bagi mereka dan bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan itu”

(Ali- ‘Imran, 3:159)

Oleh kerana, kepimpinan merupakan satu seni atau proses mempengaruhi pengikut (subordinat) untuk mendapatkan kerjasama dan penglibatan mereka bagi mencapai sesuatu objektif organisasi, maka proses kepimpinan seharusnya tidak bersifat sehalu. Tidak wajar bagi pemimpin memaksa pengikut atau subordinat menerima perubahan-perubahan seperti perubahan matlamat, objektif, prosedur, input, proses dan seterusnya output dalam sesuatu sistem sosial. Justeru, jika terdapat sebarang perbezaan pendapat dalam sesuatu isu, isu tersebut perlu ditangani secara bijaksana tanpa dipengaruhi emosi dan fanatik dengan pandangan sendiri.

4.5.4 Pemantauan

Sebagai ketua kepada sesebuah organisasi, kuasa yang dimiliki terbatas mengikut keadaan susunan kerja dan undang-undang profesionnya. Justeru, hubungan yang terjalin atas dasar pengkhususan tugas dan tanggungjawab ini menyebabkan ketua boleh mengeluarkan arahan-arahan tertentu kepada orang bawahan. Dalam pada itu, ketua dengan orang bawahan perlu mempunyai hubungan dua hala serta sentiasa memberi galakan antara satu sama lain. Ini bererti ketua bukan sahaja memberi galakan kepada kakitangannya malahan sanggup menerima teguran, cadangan serta pandangan dari kakitangan (Ahmad Ibrahim Abu Sin, 2002). Selain itu, pengetua juga perlu memastikan

amar makruf dan *nahi mungkar* dalam segala program yang disusun dan dilaksanakan terpelihara dengan baik.

4.5.5 Memimpin orang bawahan

Seseorang ketua organisasi masih dianggap tidak dapat menjalankan tugas dengan sempurna apabila dia beranggapan bahawa jawatan itu sendiri mempunyai kuasa yang boleh mempengaruhi orang bawahan untuk patuh dan tunduk kepada pimpinannya tanpa sebarang usaha. Seorang ketua yang berjaya adalah mereka yang berjaya memimpin orang bawahan dengan cara menyokongnya dan bertindak mengikut perkara yang disenangi oleh mereka (Ahmad Ibrahim Abu Sin, 2002). Dalam pada itu, pemimpin juga perlu yakin terhadap keupayaan orang bawahan melakukan sesuatu yang diserahkan kepada mereka, sentiasa memantau mereka dalam melaksanakan tanggungjawab serta mengingatkan orang bawahan supaya bertakwa kepada Allah S.W.T. dan bersifat amanah dalam menjalankan tugas. Sabda Rasulullah S.A.W. :

إِنَّ أَحَبَّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَقْرَبُهُمْ مِنْهُ بِحِلْسًا: إِمَامٌ عَادِلٌ وَإِنَّ أَبْغَضَ
النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَشَدَّهُمْ عَذَابًا: إِمَامٌ جَائِرٌ

“Sesungguhnya manusia yang paling dikasihi oleh Allah S.W.T. di hari kiamat serta paling hampir tempat duduk denganNya adalah pemimpin (imam) yang adil, dan yang paling dibenci oleh Allah S.W.T pada hari kiamat serta dikenakan azab yang pedih adalah pemimpin (imam) yang zalim”

(Ahmad, no. hadis: 11099)

4.5.6 Keadilan

Menurut Ibn Khaldun (2004), ketidakadilan bukan sekadar merampas wang atau harta benda daripada pemiliknya tanpa sebab yang munasabah dan tanpa membayar ganti rugi. Malah, merangkumi penggunaan kudrat orang bawahan untuk kerja-kerja paksa, membuat tuntutan yang tidak adil terhadap mereka atau mengenakan suatu bebanan yang tidak diizinkan oleh syariat.

Berdasarkan prinsip yang telah dinyatakan tersebut, meskipun pengetua hanya bertugas atau memimpin di sekolah sahaja, namun kepimpinan dan tanggungjawab mereka juga mempunyai kaitan dengan alam akhirat. Justeru, kepimpinan seseorang pengetua tidak sewajarnya hanya menumpukan pencapaian cemerlang dalam bidang akademik atau sukan sahaja. Sebaliknya, setiap rangka rancangan pembangunan pendidikan perlu disertakan dengan unsur-unsur kerohanian supaya pelajar-pelajar yang dilahirkan bukan sahaja cemerlang dalam akademik mereka, malah turut kuat pegangan agama serta tinggi budi pekerti mereka. Perkara ini juga adalah selari dengan matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan untuk melahirkan para pelajar yang seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek mereka.

4.6 Rumusan

Secara keseluruhannya, dapat dirumuskan bahawa persoalan gender semata-mata bukanlah merupakan penentu penting kepada keupayaan dan keberkesanan tugas seseorang pengetua di sekolah. Proses perlantikan kepada jawatan berasaskan sistem kenaikan pangkat telah membuka peluang sama rata kepada guru-guru sama ada lelaki

atau wanita. Walau bagaimanapun, perlantikan calon ke jawatan tersebut adalah berdasarkan kepada kelayakan seperti mempunyai keistimewaan mental dan kemampuan fizikal, ketajaman kerohanian serta dipilih untuk melaksanakan autoriti. Berdasarkan tasawwur Islam pula, terdapat keharusan untuk guru wanita menjawat jawatan sebagai pengetua di sekolah selagi mereka berupaya menjaga batas-batas yang telah ditetapkan oleh syarak sepertimana juga dengan pengetua lelaki.

BAB LIMA

RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini adalah bahagian terakhir kajian ini. Bahagian ini akan mengemukakan rumusan secara keseluruhan berdasarkan huraian, analisis dan perbincangan daripada bab-bab yang lepas. Akan disertakan juga beberapa cadangan yang dianggap munasabah berhubung tajuk kajian pada penghujung bab ini. Bab ini akan diakhiri dengan penutup.

5.2 Perbincangan

Berdasarkan huraian dalam bab-bab sebelum ini, jelas bahawa syariat Islam sentiasa signifikan sebagai mekanisme untuk menyelesaikan masalah yang berlaku dalam kalangan masyarakat. Islam merupakan agama yang syumul dan sempurna, sistem dan cara hidup yang lengkap dan menyeluruh, memenuhi kehendak tabiat naluri manusia dalam segala urusan kehidupan seharian samada individu, kekeluargaan dan bermasyarakat, lelaki mahupun wanita. Islam juga telah menetapkan peraturan-peraturan tertentu yang perlu dipatuhi kepada manusia untuk mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat samada berkaitan hubungan dengan keluarga yang merangkumi suami, isteri dan anak-anak dan juga hubungan dengan orang lain dalam pembentukan sesebuah masyarakat, organisasi, negara dan sebagainya. Jika timbul perasaan bahawa Islam tidak cukup dan tidak relevan terhadap situasi-situasi yang

berubah ketika ini, hal ini bukan disebabkan oleh syariat Islam tidak cukup atau tidak relevan, tetapi berlaku disebabkan oleh kealpaan (*nisyan*) dan kejahilan seseorang.

Dalam menjalani kehidupan seharian, tasawwur Islam menetapkan bahawa tidak terdapat sebarang keistimewaan secara mutlak berdasarkan faktor jantina semata-mata, sebaliknya kemuliaan seseorang adalah berdasarkan ketakwaan mereka kepadaNya. Setiap orang perlu bertanggungjawab atas apa yang dilakukannya di atas muka bumi. Syariat Islam melihat perbezaan antara lelaki dan wanita bukanlah sebagai asas kepada keterasingan atau persaingan, malahan ketidaksamaan dari segi fizikal dan rohani tersebut adalah asas kepada hubungan yang saling lengkap-melengkapi antara keduanya. Justeru, mereka memerlukan antara satu sama lain dalam menjalani kehidupan seharian. Dengan mengikut peraturan-peraturan tersebut, kelangsungan kehidupan manusia akan menjadi baik dan sempurna kerana setiap individu manusia sama ada lelaki mahupun wanita merupakan batu asas dalam rangkaian kehidupan manusia keseluruhannya. Islam telah mengiktiraf hak-hak yang sepatutnya kepada setiap umat manusia tanpa memilih jantina seperti hak beribadat, bekerja, menuntut ilmu, memiliki harta dan termasuk juga kepimpinan. Dalam erti kata lain, wanita juga berhak memiliki harta, mentadbir serta menguruskannya.

Sejarah Islam telah membuktikan bahawa wanita dalam Islam sangat dihargai dan telah diletakkan di tempat yang tinggi. Ketika zaman nabi Muhammad S.A.W. dan Khulafak al-Rasyidin serta era kegemilangan empayar kerajaan Islam, ramai dalam kalangan wanita Islam telah pun terlibat dengan aktiviti luar rumah sama ada secara langsung atau tidak langsung. Justeru, perlu ditekankan di dalam bab ini bahawa wanita bekerja atau

berkerjaya bukan sesuatu yang asing dalam Islam. Islam tidak melarang wanita untuk bekerja tetapi meletakkan peraturan tertentu sebagai batas sempadan yang perlu dipatuhi terutamanya dalam aspek batasan aurat dan pergaulan antara lelaki dan wanita, menjaga ibadat wajib yang khusus serta tidak mengabaikan tugas domestik mereka sebagai suri rumah.

Dalam konteks kepimpinan pula, syariat Islam menetapkan bahawa jawatan sebagai pemimpin bukan untuk dipohon atau menawar diri kerana jawatan tidak boleh dijadikan sebagai bahan rebutan. Tasawwur Islam ini adalah jelas berbeza dengan perspektif sekular Barat. Islam tidak menganggap jawatan pemimpin sebagai satu kebanggaan atau sebahagian daripada antara perhiasan hidup seseorang. Sebaliknya, jawatan adalah satu amanah dan bebanan yang akan dipertanggungjawabkan semula di akhirat kelak. Justeru, pemimpin yang dikehendaki dalam Islam ialah mereka yang dapat membawa orang bawahannya kepada keredhaan Allah S.W.T. serta mencapai kejayaan di dunia dan di akhirat (*al-falah*). Oleh itu, setiap pemimpin yang dilantik perlu mengikut sumber, prinsip, peraturan dan mekanisme yang telah digariskan oleh syariat Islam dalam menjalankan pemerintahan mereka. Dalam konteks kepimpinan berasaskan jantina pula, ulamak telah sepakat terhadap larangan penglibatan kaum wanita dalam *wilayah 'Ammah* (ولاية عامة) iaitu merujuk kepada penglibatan dalam kepimpinan tahap tinggi seperti jawatan khalifah. Mereka juga bersepakat bahawa adalah harus bagi wanita terlibat menjadi pemimpin dalam *wilayah Khassah* (ولاية خاصة) iaitu merujuk kepada bidang kerja yang sesuai bagi wanita melaksanakannya. Islam memberi ruang kepada kaum wanita dalam bidang kepimpinan selagi mana mereka dapat memelihara

batas sebagai seorang kewanitaan, tidak mengancam fizikal serta tidak bercanggah dengan keperluan kerukunan rumah tangga dan keluarga. Contohnya dalam peristiwa Perjanjian Hudaibiyah, nabi Muhammad S.A.W telah menerima pandangan Ummu Salamah agar baginda memulai upacara memotong rambut dan menyembelih binatang ternakan dan Syifa' binti Abdullah yang telah dilantik sebagai penyelia pasar di pasar Madinah di zaman Umar al-Khattab.

Dalam konteks pengetua di sekolah pula, adalah tidak menjadi halangan kepada guru-guru wanita untuk menjawat jawatan tersebut. Meskipun pengetua adalah pemimpin yang paling tinggi dan berkuasa di sekolah yang terdiri daripada guru-guru dan pekerja lelaki dan perempuan, pelaksana dasar pendidikan serta penghubung penting antara badan-badan yang menggubal dasar dengan murid, guru dan para ibu bapa di peringkat sekolah, namun bidang tugas tersebut masih lagi terkandung dalam bentuk kepimpinan di dalam *wilayah khassah*. Malahan kuasa pengetua turut terbatas hanya diperingkat organisasi sekolahnya sahaja.

Berdasarkan kelonggaran yang telah diberikan oleh syariat Islam serta bukti-bukti pencapaian yang telah dinyatakan sebelum ini, peluang untuk menjawat jawatan sebagai pengetua mesti berasaskan kepada kelayakan dari segi mental, fizikal dan emosi serta pengalaman seseorang guru tanpa membezakan jantina mereka. Tanpa mengira faktor jantina, sebagai ketua di sekolah, pengetua seharusnya sentiasa bertanggungjawab untuk memastikan segala pengurusan dan pentadbiran sekolah adalah terancang. Seajar dengan peranannya sebagai pentadbir dan pengurus, kepemimpinan pengetua

merupakan elemen penting dalam menentukan keberkesanan dan kejayaan sekolah. Dalam erti kata lain, pengetua memainkan peranan yang amat penting dalam pencapaian kecemerlangan pendidikan. Apatah lagi dalam konteks pembangunan sumber manusia bagi memenuhi keperluan wawasan 2020 yang menuntut pelbagai perubahan dalam sektor pendidikan.

5.3 Implikasi Kajian

Sejarah mencatatkan, ketika zaman nabi Muhammad S.A.W., Khulafak al-Rasyidin serta era kegemilangan empayar Islam, kaum wanita sangat dihargai dan diletakkan di tempat yang tinggi. Terdapat pelbagai peristiwa yang membuktikan pengiktirafan Islam terhadap peranan wanita dalam hal kepimpinan dan kemasyarakatan sama seperti kaum lelaki.

Berdasarkan tasawwur Islam, tidak terdapat sebarang keistimewaan secara mutlak berdasarkan perbezaan jantina dalam kalangan manusia. Allah S.W.T. juga tidak pernah menghina atau memuliakan makhluknya berdasarkan jantina, sebaliknya kemuliaan seseorang adalah berdasarkan ketakwaan mereka kepadaNya sahaja. Jaminan serta kedudukan yang sama di antara mukmin lelaki dan perempuan di hadapan Allah S.W.T. di akhirat kelak memungkinkan mereka diberi peluang sama rata dalam mengejar impian hidup berasaskan kelayakan dan kemampuan masing-masing. Dalam konteks yang lebih umum, maksud ayat al-Quran yang menggambarkan hubungan antara lelaki dan wanita sebagai saling lengkap-melengkapi, sebagai pemimpin kepada sebahagian yang lain serta gambaran Rasulullah S.A.W. bahawa kedua-duanya seperti satu binaan

yang menguatkan antara satu sama lain, kelihatannya seperti terdapat persamaan dalam mendapatkan hak, memikul *taklif* dan peranan sebagai khalifah di muka bumi ini di antara lelaki dan wanita. Maksudnya, bukan saja orang lelaki yang memimpin golongan perempuan, bahkan orang perempuan juga boleh memimpin golongan lelaki dalam sesuatu organisasi atau pertubuhan. Ini kerana, *sunnatullah* yang unik dalam penciptaan manusia telah menjadikan kaum wanita melebihi lelaki dalam beberapa perkara dan begitu jugalah sebaliknya kaum lelaki melebihi daripada wanita dalam beberapa hal yang lain.

Memandangkan persoalan wanita bekerja di luar rumah serta menjadi pemimpin telah diberi kelonggaran apabila tidak dijawab secara terperinci oleh nas, maka fuqahak telah berijtihad dalam menentukan kedudukannya. Walau bagaimanapun, ijtihad tersebut tidak dapat lari daripada persekitaran dan keperluan hidup semasa. Berdasarkan nas-nas berkenaan dengan kepimpinan wanita, meskipun terdapat kecenderungan umum bahawa wanita tidak seharusnya memainkan peranan lebih utama dalam kepimpinan berbanding dengan lelaki, namun secara asas kepimpinan mereka tidak ditolak sepenuhnya. Sebagai contoh, syariat Islam sangat menghargai pandangan, sikap dan perancangan yang baik walaupun datang dari kaum wanita sepertimana Allah S.W.T. telah memuliakan anak perempuan nabi Syuib A.S. yang bekerja bagi membantu bapanya yang telah uzur (Surah *al-Qasas*, 28: 26). Al-Quran juga telah merakamkan kebijaksanaan dan kepintaran kepimpinan wanita yang setanding dengan kepimpinan kaum lelaki melalui kisah kepimpinan Ratu Balqis yang memerintah Saba' di Yaman (surah *al-Naml*, 27: 32-34). Peristiwa-peristiwa tersebut adalah sebahagian daripada antara banyak kisah yang

boleh dijadikan hujah dan bukti yang menunjukkan keharusan penglibatan wanita bekerja di luar rumah serta terlibat dalam kepimpinan bagi urusan membangunkan masyarakat dan negara.

Justeru, dalam era zaman serba canggih dan cepat menerima perubahan ini, isu wanita bekerja atau berkerjaya bukanlah sesuatu yang asing dalam Islam. Islam tidak melarang wanita untuk bekerja tetapi meletakkan peraturan tertentu yang perlu dipatuhi sebagai batas sempadan terutamanya dalam aspek pergaulan antara lelaki dan wanita dalam masyarakat. Antara hak yang telah diberikan termasuk dalam bidang kepimpinan. Wanita bebas sepenuhnya melibatkan diri dalam bidang kepimpinan dan bergiat aktif sepertimana kaum lelaki. Penghormatan tersebut menunjukkan wanita mempunyai kebebasan atau kemerdekaan bertindak yang sama seperti lelaki, namun dalam aspek tertentu mereka masih tertakluk kepada fitrah penciptaan asal seperti fungsi sebagai anak perempuan, isteri dan ibu. Sesuai dengan penghormatan tersebut, wanita juga berhak mendapat peluang sama rata bagi meningkatkan ilmu pengetahuan, memiliki harta dan menunaikan tanggungjawab kepimpinan yang diamanahkan.

Bagaimanapun, dalam kehidupan berkeluarga, Allah S.W.T. telah menetapkan bahawa lelaki sebagai ketua keluarga kerana tugas menanggung pembiayaan keluarga adalah terletak ke atas tanggungjawab mereka. Meskipun terdapat jaminan persamaan hak dan kewajipan antara jantina atau isteri mempunyai kelebihan material, mental dan fizikal, namun Islam tetap mengiktiraf suami mempunyai kelebihan satu darjat. Namun kelebihan ini, kata mereka lebih banyak berasaskan kepada kelebihan dalam peranan

kekeluargaan yang dimainkan oleh para suami seperti tanggungjawab memberi nafkah dan sebagainya.

5.4 Cadangan Kajian

Bertitik-tolak daripada hasil kajian yang telah dibincangkan, beberapa cadangan berkaitan dengan tajuk kajian yang telah selesai dilakukan, ingin dikemukakan cadangan-cadangan tersebut ialah:

- i. Penilaian proses perlantikan pengetua perlu dilakukan secara menyeluruh. Seharusnya, calon-calon pengetua yang bakal dilantik bukan sahaja dinilai berdasarkan kelayakan akademik atau kouta pemilihan semata-mata. Terdapat juga beberapa kriteria penting lain seperti memiliki personaliti dan sahsiah yang baik. Ini kerana, hubungan kemanusiaan atau cara pengetua melayan dan menghargai diri dan perkhidmatan mereka juga antara faktor yang memotivasikan guru-guru untuk bekerja dengan penuh lebih berdedikasi di sekolah. Sesebuah sekolah yang baik itu banyak bergantung pada keterampilan, kekuatan pengetua sebagai pemimpin organisasi itu dan juga gabungan usaha sama setiap individu dalam organisasi sekolah itu.
- ii. Perkembangan dan perubahan dunia yang pantas hari ini adalah hasil daripada teknologi dan ledakan maklumat. Selari dengan itu, bagi mereka yang berilmu dan berkemahiran tinggi kepimpinannya nampak lebih praktikal dalam menjana perubahan. Pengetua yang menguasai kapasiti ilmu, kemahiran dan ciri-ciri

intelektual akan menjadi pemimpin yang cemerlang, dapat menggerakkan organisasi ke arah hala tuju yang tepat dan seterusnya meletakkan seni kepimpinan sekolah.

- iii. Pengetua yang dilantik perlu mewujudkan dan mengekalkan suasana pembelajaran yang sebaik mungkin. Langkah ini penting untuk menentukan mutu dan proses pengajaran serta pembelajaran dapat dipertingkatkan bagi mencapai wawasan dan aspirasi masyarakat dan negara. Pengetua yang berkesan adalah mereka yang sentiasa bekerjasama dengan guru-guru lain untuk mengenalpasti serta menyelesaikan masalah dalam pengajaran dan pembelajaran di samping turut merencanakan strategi yang berkesan untuk tujuan tersebut.
- iv. Selain itu, kepemimpinan kepengetuaan juga perlu menumpukan kepada pembangunan staf, bimbingan atau pengurusan pengajaran, sokongan pengajaran serta kawalan mutu yang dilakukan melalui pengesanan dan penilaian terhadap prestasi guru dan pelajar dengan kerjasama semua staf di sekolah.
- v. Sesungguhnya kepimpinan wanita itu berkait rapat dengan kemuliaan wanita yang telah diangkat martabatnya oleh Islam. Oleh itu setiap wanita yang melibatkan diri dengan hal kepimpinan perlulah menjaga batas-batas peraturan yang telah ditetapkan dalam syariat Islam seperti aurat, pergaulan bebas antara lelaki dan wanita, musafir tanpa mahram, perhiasan diri dan sebagainya.

- vi. Pengetua bukan setakat berperanan sebagai pengurus atau pentadbir sekolah. Sebaliknya, mereka menjadi pemimpin yang mempunyai pengetahuan dalam bidang persekolahan, pengurusan dan kepimpinan serta berpersonaliti dan sikap yang sesuai sebagai seorang pemimpin. Sekolah yang lemah (tidak berkesan) tidak semestinya kerana dipimpin oleh pengetua wanita, tetapi ia mungkin disebabkan oleh kepimpinan pengetua yang kurang berkesan kerana terdapat kekurangan dari segi mutu kepemimpinannya ciri-ciri peribadi dan gaya kepemimpinannya.
- vii. Hasil kajian juga mendapati, sesebuah sekolah yang baik banyak bergantung pada keterampilan dan kekuatan pengetua sebagai pemimpin organisasi itu. Bagaimanapun, kekuatan dan keupayaan personaliti individu tersebut juga memerlukan kepada gabungan usaha sama setiap individu yang terdapat dalam organisasi sekolah. Proses untuk melahirkan pengetua yang berkesan perlu dibentuk melalui ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan persekolahan khususnya dalam bidang kurikulum sekolah, perhubungan manusia, kajian terbaru serta elemen-elemen spiritual. Sebagai pemimpin sebuah organisasi pendidikan, mereka bukan sahaja diharap berkeupayaan dalam menolong dan membimbing guru dan para pelajar ke arah bersikap positif dalam pembangunan pendidikan tetapi juga ke arah perkara *amar makruf* dan *nahi munkar*. Jika situasi ini berlaku, ia akan membantu untuk merealisasikan falsafah pendidikan untuk melahirkan pelajar yang seimbang antara kerohanian, ilmu pengetahuan dan kebendaan.

5.5 Cadangan Kajian Susulan

Adalah diakui, huraian-huraian yang dikemukakan dalam kajian ini tidak semestinya adalah sempurna sepenuhnya. Idea-idea yang dikemukakan masih merupakan fikiran-fikiran awal yang perlu diperjelaskan dan diperbahaskan lagi dengan lebih mendalam oleh para sarjana. Antara yang berkaitan adalah seperti berikut:

- i. Para sarjana Islam perlu merangka satu bentuk metodologi hukum Islam yang bersifat kontemporari bagi menjawab sebarang permasalahan yang menimpa umat manusia. Ia juga sebagai manifestasi sifat kesempurnaan yang terkandung di dalam Syariah Islamiah. Ini kerana, sebarang kejahilan akan melahirkan kerosakan dalam kalangan umat Islam.
- ii. Oleh kerana skop berdasarkan tasawwur agama terlalu luas, kajian susulan mungkin boleh dijalankan untuk melihat bagaimana akidah, syariah dan akhlak berperanan sebagai penggerak dalam usaha melahirkan kepimpinan pengetua yang berprestasi cemerlang.
- iii. Kajian susulan juga boleh dijalankan dan diperluaskan lagi terhadap kepimpinan wanita dalam Islam dengan melangkaui bidang pengurusan dan kepimpinan lain yang mengandungi dan melibatkan wanita seperti kedoktoran wanita di hospital-hospital, bank-bank, polis, pasar-pasar serta pelbagai jenis pusat perniagaan dan sebagainya. Ini adalah penting dan perlu kerana untuk menjelaskan serta menjawab permasalahan hukum syariat yang dihadapi oleh kaum wanita semasa

bekerja di luar rumah memandangkan zaman sekarang semakin berubah dengan begitu cepat.

5.6 Rumusan

Isu wanita bekerja di luar rumah dan menjadi pemimpin bukan merupakan isu yang lapuk walaupun telah lama dibincangkan oleh para sarjana Islam sebelum ini. Ini kerana, selari dengan perkembangan dan situasi semasa, perkara ini akan terus berkembang dan berubah dari sehari ke sehari sehingga menjadi semakin kompleks. Justeru, situasi ini memerlukan kepada kefahaman dan pentaksiran semula sesuai dengan sifat Syariah Islamiah yang bersifat tetap dan anjal iaitu tetap daripada segi hukum yang telah ditetapkan dan anjal dari segi perlaksanaannya. Maka tidak dapat tidak, sudah menjadi kewajipan setiap bagi muslim terutamanya para cendekiawan agar sentiasa berusaha mengkaji dan membentuk fikih berasaskan realiti setempat dan semasa. Kemampuan menyebarkan kefahaman ilmu dan fikih yang jelas berkaitan hukum-hakam dalam syariat Islam adalah penting dalam menghadapi pelbagai aliran pemikiran dan pertubuhan hak asasi yang wujud pada hari ini. Masyarakat perlu dibantu bagi mengelak atau memperbaiki salah tanggapan yang berlaku terhadap hak dan peluang kepada golongan wanita terutamanya dalam aspek peluang kerjaya dan kepimpinan.

Bibliografi

- Al-Quran & Terjemahan. (1992). *Tafsir pimpinan al-Rahman*. Kuala Lumpur: Jabatan Perdana Menteri.
- Audah Abdul Qader. (1981). *Al-Islam wa-awda 'una as-siyasiyyah*. Cairo: Muassasa al-Risalah.
- Abdul Walid Wafi. (1965). *Al-Musawat fi al-Islam*. Cairo: Dar al-Ma'arif.
- Abdul Qadir Manshur. (2009). *Buku pintar fikih wanita*. Jakarta: Penerbitan Zaman.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2005). *Bakat dan kemahiran memimpin*. Pahang: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abi al-Tayyib Abadi. (1968). *Aunul Ma'bud*. Arab Saudi: Maktabah Salafiyyah.
- Abu al-Fadl, Qadhi 'Iyad Ibnu Amru Ibnu Musa. (1998). *Ikmalul muallim bi fawaid Muslim*. Egypt: Darul al-Wafa'.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. (2002). *Pengurusan dalam Islam*. Abdul Rashid Ngah dan Jusoh Kadir (terj.). Kuala Lumpur: Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Al-Hafiz Abi Daud. (1997). *Sunan Abi Daud*. Beirut: Dar Ibnu Hazm.
- Al-Qurthubi, Abu Abdullah Muhammad Bin Ahmad Bin Abi Bakar. (2006). *Al-Jami' liahkam al-Quran*. Beirut: Muassasah al-Risalah.
- Al-Tabari, Abu Ja'far Muhammad Ibnu Jarir. (2001). *Tafsir al-Tabari*. (Tahqiq), Abdullah Bin Abdul Mohsin Al-Turki. Cairo: Dar Hijr
- Al-Zahabi, Ahmad Bin Usman. (2004). *Sir a'lam al-nubala'*. Lubnan: Baitul al-Afkar al-Dauliyyah.
- Andek Masnah Andek Kelawa. (1999). *Kepimpinan wanita dalam Islam, kedudukannya dalam syariah*. Bandar Baru Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ayob Bin Jantan. (2004). *Pengetua sekolah yang efektif*. Pahang: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Azaddin Salem Khalifa. (2001). *Towards and Islamic foundations of strategic business*. Gombak: International Islamic University Malaya Press.
- Bernama. (2007). *Utusan Malaysia*. Kes Pengetua Rotan Guru: Hishamuddin Arah Siasatan Dilakukan, April: 15.

- Che Zarrina Sa'ari & Joni Tamkin Borhan. (2006). Peranan wanita dalam pengukuhan akidah umat Islam. *Jurnal Usuluddin*, Bil 23-24, Disember, 35-50.
- Faisal Osman. (1993). *Kedudukan dan peranan wanita dalam Islam*. Bandar Baru Bangi: Utusan Publication & Distributors.
- Hamka. (1979). *Kedudukan perempuan dalam Islam*. Jakarta: Yayasan Nurul Islam
- Harvey, T. & Donaldson, G. *Professional vitality: Do you have it? Principal. The embattled principal*, v. 83 (1). Sept-Oct 2003, 30-33.
- Hussien Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Percetakan Dewan Bahasa & Pustaka
- Ibnu Hajar. (2001). *Fathul Bari*. Arab Saudi: Maktabah Malik Fahad al-Wataniyyah
- Ibnu Hanbal, Ahmad Bin Muhammad. (1995). *Al-Musnad Imam Ahmad bin Hanbal*. Kaherah: Darul al-Hadis.
- Ibnu Hazm, Abu Muhammad Ali Bin Ahmad Bin Said al-Andalusia. (1970). *Al-Muhalli*. Mesir: Matba'ah al-Jumhuriyyah.
- Ibnu Hisyam, Abdul Malik Bin Hisyam Bin Ayub. (1990). *Sirah Nabawiyah*. Beirut: Darul al-Kitab al-Arabi.
- Ibnu Kathir, Ismail Bin Umar Bin Kathir. (2000). *Tafsir al-Quran al-Azim*. Egypt: Muassasah Al-Qurtubah.
- Ibnu Khaldun, Abdul Rahman Ibnu Muhammad. (2004). *Muqaddimah Ibnu Khaldun*. Damsyik: Dar Ya'rib.
- Ibnu Manzur, Muhammad Ibnu Mukarram. (1996). *Lisan al-Arab*. Beirut: Dar TurasAl-Arabi.
- Ibnu Muflih, Abdullah Bin Muhammad. (1999). *Al-Adab al-Shar'iyah*, Beirut: Muassasah Al-Risalah.
- Ibrahim Mamat. (1993). *Kepimpinan sekolah teori untuk praktis*. Kuala Lumpur: Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Imam al-Baghawi, Abu Muhammad al-Husayn. (1989). *Ma'alim al-Tanzil*. Saudi Arabia: Dar al-Tayyibah.
- Jawatankuasa Fatwa Negeri Kedah. (1989). No. Rujukan: HF1988-89, Kertas No. 12/89, dipetik daripada Portal Rasmi Majlis Fatwa Malaysia JAKIM, <http://www.e-fatwa.gov.my/fatwa-negeri/kepimpinan-wanita-0>,

- Kamus Dewan*. (1993). Kuala Lumpur: Percetakan Dewan Bahasa & Pustaka.
- Kamus Dewan Inggeris-Melayu*. (1999). Kuala Lumpur: Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Keputusan Majlis Fatwa Kebangsaan. (2010). Portal Rasmi Majlis Fatwa Malaysia JAKIM. <http://www.e-fatwa.gov.my/fatwa-negeri/pelantikan-hakim-syarie-wanita>
- Lim Sue Lee. (2003). *Women school principals: representations and leadership*. (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Lokman Mohd Tahir. (2008). *Analisis kepimpinan pengetua sekolah Menengah di Johor*. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Majalah Pendidik*. (2008). Feb. Bil:45. Selangor: Widad Publication Sdn. Bhd.
- Marzita Abdullah. (2004). *Utusan Malaysia*. Disiplin-Pengetua Lahirkan Kekecewaan, Mac: 25.
- Al-Mawardi, Abu Hassan Ali Ibnu Muhammad Ibnu Habib al-Basri. (1989). *Al-Ahkam al-Sultaniyyah*. Beirut: Maktabah Dar Ibnu Qutaibah
- Mashitah Binti Ibrahim. (2008). *Kepimpinan wanita dalam pengurusan hal ehwal Islam (PHEI) di Malaysia*. Kertas Kerja yang dibentangkan di Seminar Wanita Pengurusan Hal Ehwal Islam Peringkat Kebangsaan. Bangi: Institut Latihan Islam Malaysia (ILIM).
- Mohamad Hashim Kamali. (2002). *Freedom, equality and justice in Islam*. Islamic Texts Society
- Mohamad Zaidi Abdul Rahman. (2001). Kebebasan bersuara dari perspektif siasah Syar'iyah. *Jurnal Syariah*, bil. 9 (2):103-122
- Mohamed Sulaiman. (1996). *Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi*. Siri Syarahan Perlantikan Profesor 1995/bil.5. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia
- Mohd Ismail Othman. (1996). *Menangani disiplin di sekolah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Mohd Rosli. (2005). Prestasi usahawan melayu dalam industri kenderaan nasional: kes vendor proton. *Jurnal Pengajian Melayu*, j.16,: 276.

- Mu'jam Al-Wasit*. (1985). Egypt: Majmak Lughah Al-Arabiah.
- Muhammad Bin Ismail al-Bukhari. (1990). *Sahih al-Bukhari*. Damsyik: Dar Ibnu Kathir.
- Muhammad Bin Isa al-Tirmizi. (1988). *Sahih al-Tirmizi*. Riyad: Maktab al-Tarbiyyah al-Arabi.
- Muhammad al-Buraey. (1985). *Administrative development an Islamic perspective*, London: Routledge & Kegan Paul plc.
- Muhd Abdul Qadir Abu Faris. (1999). *Fiqh siyasah 'inda Imam Hasan al-Banna*. Egypt: Dar al-Basyir Lithaqafah Wal Ulum, Tanta.
- Muhammah Uqlah. (1990). *Nizamul usrah fil Islam*. Amman: Maktabah al-Risalah Al-Hadithah
- Muslim Bin al-Hujjaj al-Qusyairi. (1992). *Sahih Muslim*. Beirut: Dar al-Kutub Ilmiah.
- Nik Abdul Rashid Ismail. (1993). *Kepemimpinan: Ulasan teori dan kajiannya di Malaysia*. dalam Abdul Halim Othman (eds.), *Psikologi Melayu*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka
- Normala Hamzah. (2006). *Utusan Malaysia*. Gemilang Wanita, Ogos: 25
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan* 31, 53-69.
- Omardin Ashaari. (1996). *Pengurusan sekolah suatu panduan lengkap*. Bandar Baru Bangi: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Paizah Hj Ismail. (2003). Status wanita dalam Islam: Antara prinsip syariah dan ijtihad Fuqahak. *Jurnal Syariah*. 11 (2). 61-72.
- Rohana Man. (2002). *Utusan Malaysia*. Pengetua Dedah Kerenah Pelajar, Mei: 2
- Yusuf Abdullah al-Qaradawi. (1997). *Min fiqh al-daulah fil Islam*. Beirut: Darul al-Syuruq.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2005). *Mengurus kewangan sekolah*. Pahang: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Sharifah Hayati Syed Ismail. (2002). *Kepimpinan wanita dalam politik dari perspektif Syiasah Syar'iyah*. *Jurnal Syariah*, 10(2), h 109-122

- Siti Zalikah Md. Nor. (2000). *Wanita dan kepimpinan*. Kertas Kerja Seminar Ketokohan Wanita Islam Peringkat Kebangsaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 16-17 November
- Small. (1974). *Initiating and responding to social change*, dalam J. A. Culbertson, C. Henson & R. Morison. (ed). *Performance objective for school principals: concept and instruments*. Barkely, Ca.: Mc-Luthan Publishing Corp.
- Supranto. (1986). *Kaedah penyelidikan-penggunaannya dalam pemasaran*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka
- Syaukani, Muhammad Bin Ali Bin Muhammad. (2005). *Nailul Al-Authar*. (Tahqiq), Abu Muaz Thariq Bin Audullah Bin Muhammad. Saudi Arabia: Dar Ibnu Al-Qayyim.
- Shayuthy Abdul Manas. (2008). *Apa kata Islam mengenai wanita berpolitik*. Batu Caves: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Wahbah al-Zuhaili. (1986). *Usul Fiqh Islami*. Damsyik: Dar al-Fikr.
- Yahya Don. (2007). *Kepimpinan pendidikan di sekolah*. Pahang: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Zainab al-Ghazali. (2004). *Nasihat untuk wanita*. Sohair Abdel Moneim Serry et al.(terj.). Kuala Lumpur: Matang Cipta
- Zainal Abidin Safarwan. (2002). *Kamus Besar Bahasa Melayu Utusan*. Bandar Baru Bangi: Utusan Publications & Distributor.
- Zulkifli Abdul Ghani. (2006). *Kerjaya wanita Islam dalam bidang penyiaran: cabaran dan prospek*. *Jurnal Usuluddin*, Bil 23-24, Dis: 185-198.