

# TEORI GAYA KEPIMPINAN BARAT DIADAPTASI DARIPADA TEORI GAYA KEPIMPINAN ISLAM (AL-QURAN)

Muhd Akmal Noor @ Buang Rajikon<sup>1</sup>, Razaleigh Muhamat @  
Kawangit<sup>2</sup>, Rosli Saadan<sup>1</sup>, Zanariah Jano<sup>1</sup>, A'dawiyah Ismail<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pusat Bahasa dan Pembangunan Insan  
Universiti Teknikal Malaysia Melaka, Melaka, Malaysia.

<sup>2</sup>Jabatan Pengajian Dakwah dan Kepimpinan, Fakulti Pengajian Islam  
Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, Malaysia.

Emel: ekmalnuur@utem.edu.my, raza@ukm.edu.my,  
roslisaaadan@utem.edu.my, zanariahjano@utem.edu.my, a,da@ukm.edu.my

## ABSTRAK

*Apa sahaja penemuan yang diasaskan pihak Barat dianggap hebat dan mendapat tempat di hati masyarakat dunia. Ramai tidak sedar bahawa kemajuan yang dikecapi Barat adalah bermula daripada pihak lain dan diberi nafas baharu sehingga ia dirasakan begitu segar dan asli. Kajian konsep ini adalah bertujuan memperlihatkan bahawa teori gaya kepimpinan yang menjadi dokongan Barat sebenarnya adalah diadaptasi dari teori gaya kepimpinan Islam yang dijelmakan dengan imej baru sebagai penemuan baru seolah-olah ia tiada kaitan dengan Islam yang syumul. Kenyataan ini sejajar dengan kajian Abu Daud (2009: 17-20) telah menegaskan salah satu kumpulan terawal dari Iowa University telah mengenal pasti tiga jenis gaya kepimpinan seperti autokratik, demokratik dan laissez-faire (Lewin & Lippit, 1938). Abu Daud (2009: 17-20) turut menegaskan, ini adalah kajian mercu tanda yang telah berjaya mengenal pasti gaya kepimpinan yang terawal di barat. Kajian konsep ini juga membahaskan mengenai teori kepimpinan dan teori gaya kepimpinan Islam dan pihak Barat. Seterusnya dengan dalil dan kupasan dari al-Quran dan perbincangan para ulama Islam membongkar asal-usul teori kepimpinan Barat yang sebenarnya diadaptasikan dari teori kepimpinan Islam. Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW sejak lebih 1400 tahun yang lalu telah membina asas kepimpinan yang kukuh dan mewariskan kepada kepimpinan berikutnya sehinggalah secara terancang sama ada sedar atau tidak disadari umat Islam, inti pati teori kepimpinan Islam tersebut telah disadur oleh Barat melalui pelbagai teknik dan cara.*

**KATA KUNCI:** gaya kepimpinan, kepimpinan Islam, kepimpinan Barat

## ABSTRACT

*Whatever discoveries by the West have been highly applauded and emulated by communities in the world. However, many do not realize that the achievements and progress have been triggered by other parties and just being recreated by the west. This conceptual study was aimed to demonstrate that the theory of leadership styles held by the West has been adapted from the theory of Islamic leadership styles. It has been transformed to a new image, vanishing the origin and image of Islam. This statement was in line with Abu Daud studies (2009: 17-20) which has pointed out one of the earliest group of Iowa University has identified three types of leadership style as autocratic, democratic and laissez-faire (Lewin & Lippit, 1938). Abu Daud (2009: 17-20) also stressed, this was a landmark study that has been able to identify the earliest leadership style in the west. The study also analyzes the theory of leadership and theory of leadership styles in Islam and the West. Evidence and excerpts from the Quran and debates among Islamic scholars reveal the origin of the theory of leaderships of the West which has been derived from leadership theory of Islam. Islam, preached by the Prophet Muhammad more than 1,400 years ago, has built a strong foundation of leadership styles and been passed on to the next generation of the Moslems. However, the Moslems are oblivious to the fact that the essence of the leadership theory has been adapted by the West through various techniques.*

**KEYWORDS:** *leadership style, Islamic leadership, Western leadership*

## 1.0 PENDAHULUAN

Kepimpinan secara umumnya adalah satu bidang yang sangat luas yang merangkumi hampir semua aspek kehidupan manusia. Ini kerana manusia, dalam segala aspek kehidupannya tidak terlepas sama ada menjadi pemimpin atau seseorang yang dipimpin. Agama Islam yang syumul meletakkan seseorang yang memegang tampuk kepimpinan sebagai satu tanggungjawab atau taklif ke atas sesiapa sahaja yang beragama Islam. Razaleigh (2010: 57) menegaskan bahawa tanggungjawab memimpin dan mengurus sekumpulan individu atau sesuatu masyarakat untuk mencapai objektif atau matlamat yang terletak kepada bahu pemimpin. Beliau menambah, kejayaan dan kemajuan sesuatu bangsa bergantung kuat kepada gaya kepimpinan pemimpin mereka dan berkait rapat dengan kesedaran menunaikan tanggungjawab oleh pemimpin.

Mahmood Zuhdi (1999: 9) pula menyatakan kepimpinan itu terjadi dalam bentuk berbagai-bagai hala dan merupakan fungsi semua orang. Tidak ada orang yang menjadi pemimpin dalam semua hal

dan tidak ada orang yang terlepas dari fungsi kepimpinan. Menurut Riggio (2000) dalam Thomas & Wahyu (2007: 49-61) kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi bergantung kepada pemimpin dan jenis kepimpinan yang diamalkan. Hellriegel dan Slocum (1992: 43) menyatakan kepimpinan yang berkesan dapat membantu ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Oleh yang demikian, kepimpinan berlangsung dalam persekitaran pekerjaan khususnya di tempat kerja yang pelbagai. Para pemimpin Muslim hendaklah mengambil panduan dan iktibar daripada para golongan profesional dalam dan luar negara yang telah memberi garis panduan dan berjaya dalam memimpin sesebuah organisasi atau kumpulan masyarakat dalam mencapai sesuatu matlamat.

### **1.1 Pernyataan Masalah**

Umat Islam sering berbangga dengan penemuan-penemuan barat dan sering melupakan Islam. Adalah menjadi kebanggaan kepada sesetengah umat Islam apabila menyandarkan sesuatu dengan pihak barat. Mereka tidak sedar bahawa banyak hasil kajian Islam sama ada yang berbentuk sains dan teknologi divedok dan dibawa ke barat kemudian diterbitkan semula dengan nama yang baru. Bukan sekadar sains dan teknologi bahkan pelbagai teori-teori berkaitan kehidupan yang melibatkan pemerintahan, pentadbiran dan ekonomi banyak yang dikaji semula oleh pihak barat dan diterbitkan kembali menjadi wajah yang baru. Mereka memberi nama yang baru dan memperakui itulah penemuan terbaru mereka. Hakikatnya semua adalah pembohongan belaka, sebenarnya ia adalah bersumberkan dari Islam yang dijana dari al-Quran dan milik mutlak umat Islam. Justeru kajian konsep ini akan membuktikan secara ilmiah bagaimana pihak barat melalui sarjana mereka dengan rakus mencedok sama ada secara sengaja atau tidak sengaja sebuah teori berkaitan kepimpinan syura yang juga dikenali sebagai kepimpinan demokratik oleh sarjana barat.

### **1.2 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini adalah untuk mengupas sejauh mana pihak Barat telah mengadaptasi teori kepimpinan Islam iaitu kepimpinan syura dan seterusnya diimplimentasikan dalam kehidupan mereka sebagai gaya kepimpinan demokratik.

### **1.3 Definisi Kepimpinan**

Beberapa kajian terdahulu telah mendefinisikan kepimpinan dengan berbagai pengertian. Noraini & Ahmad (2011: 868-884) mentakrifkan

kepimpinan adalah kemampuan mempengaruhi individu atau sesuatu kumpulan untuk mencapai matlamat kumpulan atau organisasi.

Robbins (2003: 314) mendefinisikan kepimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi sesuatu kumpulan untuk mencapai matlamat. Pemimpin pula merupakan seorang yang dalam kedudukan untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk bertindak, dengan ianya sendiri memiliki kemahiran-kemahiran moral, intelektual dan sosial yang diperlukan untuk mengambil peluang kedudukan tersebut. Menurut Robbins (2005: 13) lagi, kepimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi kumpulan ke arah mencapai matlamat. Kebolehan mempengaruhi boleh terhasil sama ada daripada sumber formal (seperti kuasa dan jawatan individu) atau sumber tidak formal (seperti pengaruh peribadi dan kemahiran unik yang dimiliki).

Manakala Yukl (2002: 51) mengatakan kepimpinan selalunya dikaitkan dengan proses struktur, kuasa, mendorong, merangsang, sumber ilham, menentu matlamat, mencipta wawasan dan tanggungjawab memberikan motivasi kepada mereka yang berada di bawah pimpinannya. Definisi tersebut amat bertepatan dengan definisi yang pernah dibuat oleh Teuku Iskandar (1998: 1037-1938) menyatakan perkataan pimpin bermaksud tuntun, bimbing, tunjuk atau pandu. Memimpin bermaksud memegang tangan dan membawa berjalan. Adapun pemimpin pula bermaksud orang yang menunjuk jalan atau arah untuk menuju ke sesuatu tempat yang sudah ditetapkan.

Walaupun kepimpinan sering dikaitkan dengan mempengaruhi orang lain namun Abdul Rahman (2010: 9) mendapati bahawa ia mesti bermula dengan seseorang yang mempunyai kebijaksanaan dan kemahiran-kemahiran khusus mempengaruhi orang lain untuk bertindak menuju matlamat idamannya.

## **2.0 KEPIMPINAN MENURUT PERSPEKTIF ISLAM**

Orang yang layak dinobatkan sebagai pemimpin adalah mereka yang dapat membuat keputusan yang kritis dan mampu menjunjung perubahan besar dalam sesebuah organisasi. Jelaslah di sini bahawa untuk menjadi tonggak yang mampu menggerakkan orang lain ke arah objektif yang sama berasaskan kumpulan memerlukan beberapa gaya kepimpinan.

Kisah yang terkandung jelas dalam al-Quran bagaimana Allah SWT mahu meletakkan manusia di muka bumi ini sebagai khalifah iaitu

pemimpin untuk melaksanakan tugas dan memikul tanggungjawab sebagai pentadbir melalui firman Allah SWT dalam al-Quran di dalam surah al-Baqarah (2), ayat 30 yang bermaksud;

*Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat; "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi". mereka bertanya (tentang hikmat ketetapan Tuhan itu dengan berkata): "Adakah Engkau (Ya Tuhan kami) hendak menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal Kami sentiasa bertasbih dengan memujiMu dan mensucikanMu?". Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui akan apa yang kamu tidak mengetahuinya".*

Al-Zuhaily (2007: 124) menegaskan bahawa ayat di atas menyatakan bagaimana Allah SWT mahu menjadikan seorang khalifah (wakil) iaitu pemimpin di muka bumi ini yang berperanan memakmurkan bumi dan menjadi penghuni untuk melaksanakan hukum-hukum Allah SWT di kalangan umat manusia. Setiap generasi akan mewarisi tugas ini sehinggalah alam ini menjadi makmur.

Begitu juga dalam sebuah hadis Nabi tentang kepimpinan, bahawa Rasulullah SAW bersabda, sebagaimana yang dinyatakan oleh Al-Hafiz (2013: Jilid 2: 7) dalam kitabnya:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Maksudnya:

*Dari Ibnu Umar RA dari Nabi Muhammad SAW baginda telah bersabda, "setiap orang dari kalian adalah pemimpin dan setiap kalian adalah diminta bertanggungjawab terhadap apa yang dipimpinnya. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya dan dia akan diminta bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin bagi anggota keluarganya dan dia akan diminta bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang isteri adalah pemimpin bagi rumah tangga suami dan anak-anaknya, dan ia akan diminta bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin bagi harta tuannya dan dia akan diminta bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya. Ketahuilah bahawa setiap orang dari kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan diminta bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya.*

Bagi menjelaskan istilah imam, immamah dan a'immah pula telah diterangkan dalam al-Quran dengan jelas dalam ayat 124, surah al-Baqarah; ayat 5, surah as-Sajadah dan ayat 74, surah al-Furqan. Dalam surah Al-Baqarah (2), ayat 124 Allah SWT berfirman yang bermaksud;

*Dan (ingatlah), ketika Nabi Ibrahim diuji oleh Tuhannya dengan beberapa kalimah (suruhan dan larangan), maka Nabi Ibrahim pun menyempurnakannya. (Setelah itu) Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku melantikmu menjadi Imam (Pemimpin ikutan) bagi umat manusia". Nabi Ibrahim pun memohon dengan berkata: "(Ya Tuhanku!) Jadikanlah juga (apalah jua kiranya) dari keturunanku (pemimpin-pemimpin ikutan)". Allah berfirman: "(Permohonanmu diterima, tetapi) janjiKu ini tidak akan didapati oleh orang-orang yang zalim."*

Menurut tafsir al-Zuhaily (2007, Juz 1: 325) rentetan daripada kepatuhan Ibrahim AS itu, Allah SWT telah membalas dengan sebaik-baik balasan. Ibrahim AS dijadikan rasul dan pemimpin agar dapat memimpin dalam agama dan ditaati berdasarkan ciri-ciri agama itu serta akan diikuti oleh orang-orang yang soleh. Nabi Ibrahim AS juga berdoa agar dilantik rasul dan pemimpin dari keturunannya. Allah SWT memperkenankan permintaannya tetapi janji Allah SWT berkaitan kepimpinan dan kenabian tidak akan diberikan kepada orang yang menzalimi dirinya. Dalam ayat surah as-Sajdah (32), ayat 24, Allah SWT berfirman, maksudnya;

*Dan Kami jadikan dari kalangan mereka beberapa pemimpin, yang membimbing kaum masing-masing kepada hukum ugama kami, selama mereka bersikap sabar (dalam menjalankan tugas itu) serta mereka tetap yakin akan ayat-ayat keterangan kami.*

Sayyid Qutb (2000M/1420H, Jilid 11: 584) ketika mentafsirkan ayat ini menyebut bahawa penurunan ayat ini bertujuan menyarankan kepada sekumpulan kecil orang-orang Islam di Makkah pada masa itu supaya bersabar seperti orang-orang yang dipilih Allah SWT dari kalangan Bani Israel dan supaya mempunyai keyakinan seperti mereka agar mereka dapat menjadi pemimpin-pemimpin kaum Muslimin sebagaimana orang-orang yang terpilih dari Bani Israel itu menjadi pemimpin. Ayat ini juga bertujuan menerangkan jalan ke arah kepimpinan yang baik iaitu sabar dan yakin. Berasaskan ayat-ayat di atas menunjukkan bahawa kepimpinan menurut perspektif Islam meliputi konteks yang sangat luas. Ia meliputi kepimpinan bagi ketua negara, mufti, hakim (kadi), menteri, angkatan tentera, wakil rakyat, ketua jabatan, penghulu, ketua keluarga dan apa sahaja yang melibatkan orang lain di bawah jagaannya.

Berkaitan dengan ketaatan kepada pemimpin ayat 59, surah an-Nisaa' (4) menjadi asas kepada seluruh sistem agama, kebudayaan dan siasah Islam serta merupakan kaedah pertama di dalam perlembagaan Islam dan pentadbiran. Maksudnya:

*Wahai orang-orang yang beriman, taatlah kamu kepada Allah dan taatlah kamu kepada Rasulullah dan kepada "Ulil-Amri" (orang-orang yang berkuasa) dari kalangan kamu. Kemudian jika kamu berbantah-bantah (berselisihan) dalam sesuatu perkara, maka hendaklah kamu mengembalikannya kepada (Kitab) Allah (al-Quran) dan (Sunnah) RasulNya - jika kamu benar beriman kepada Allah dan hari akhirat. Yang demikian adalah lebih baik (bagi kamu), dan lebih elok pula kesudahannya.*

Menurut Sayyid Qutb (2000M/1420H, Jilid 3: 419) ayat ini menjadikan ketaatan kepada Allah SWT sesuatu ketaatan dasar dan menjadikan ketaatan kepada rasul-Nya juga sesuatu ketaatan dasar, kerana beliau diutus oleh Allah SWT. Kemudian ia menjadikan ketaatan kepada pemimpin-pemimpin dari golongan Mukmin itu sebagai ketaatan kepada Allah dan kepada rasul-Nya. Oleh sebab itu al-Quran tidak mengulangi kata 'taat' ketika menyebut 'pemimpin-pemimpin' sebagaimana ia mengulanginya ketika menyebut Rasulullah SAW. Ini menjelaskan bahawa ketaatan kepada pemimpin-pemimpin itu adalah diambil dari ketaatan kepada Allah SWT dan ketaatan kepada rasul-Nya setelah al-Quran menjelaskan bahawa pemimpin-pemimpin itu hendaklah dari golongan orang-orang yang beriman yang mengikut syariatnya.

Nabi Muhammad SAW adalah contoh pemimpin yang paling sempurna dan tersohor dalam kepimpinan Islam tidak terbatas kepada umat Islam sahaja bahkan mendapat pengiktirafan segenap lapisan masyarakat di seluruh dunia. Ketokohnya bukan sahaja dirasai oleh umat Islam bahkan kepada yang bukan Islam.

Rivai (2004) pula menyatakan bahawa Islam memperlihatkan sebuah teori kepimpinan iaitu teori sifat atau ciri keperibadian yang telah dikemukakan sejak abad ke-15 yang lalu. Teori sifat itu dizahirkan dalam keperibadian Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul dan pemimpin yang patut diteladani oleh umatnya. Ciri-ciri teori kepimpinan yang dimaksudkan ialah *Siddiq* bererti benar, iaitu pemimpin selalu berkata, bersikap, berbuat atau berlaku benar, berpihak pada kebenaran dan membela kebenaran. Kedua *Amanah* bererti jujur, iaitu dipercayai, mampu memelihara kepercayaan rahsia orang lain, tidak menyalagunakan kepercayaan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang harus disampaikan pada

umatnya. Ketiga *Tabligh* bererti menyampaikan, iaitu menyampaikan maklumat yang perlu dan harus diketahui umatnya tanpa diselindung atau disembunyikan. Keempat *Fatanah* bererti bijaksana, iaitu mampu memahami ajaran dari Allah SWT dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi umatnya, mempunyai kebijaksanaan dan berlaku adil. Bersifat maksum iaitu terpelihara dari dosa. Tidak melakukan kesalahan terhadap manusia dan tidak melanggar nilai-nilai ajaran agamanya.

Sementara Aan Rukmana (2010), menguatkan lagi kenyataan di atas bahawa untuk mewujudkan pemimpin yang dinamis ada beberapa syarat yang mutlak dimilikinya iaitu nilai-nilai utama seperti kejujuran (*siddiq*), amanah (*ammanah*), menyampaikan (*tabligh*) dan cerdas (*fathanah*). Di samping itu, ia mesti memiliki juga atribut-atribut positif seperti berfikiran terbuka (*open-minded*), mudah menolong orang lain dan juga sangat menyintai dirinya sendiri. Seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki kemampuan dan gaya kepemimpinan strengths and skills sehingga menjadikannya layak untuk memimpin seperti kemampuan berbahasa dengan baik memiliki pengetahuan yang luas dan kekuatan di dalam menyelesaikan banyak persoalan iaitu multitasking.

## 2.1 Definisi Gaya Kepimpinan Menurut Teori Barat

Penelitian yang dilakukan mendapati maksud gaya kepemimpinan didefinisikan dengan pelbagai definisi berlainan namun ia didapati tidak mempunyai perbezaan yang ketara. Menurut kajian yang dilakukan oleh Bennis dan Nanus (1985: 9) mendapati lebih daripada 1000 penulisan yang telah mendefinisikan gaya kepemimpinan. Daripada jumlah tersebut lebih kurang 350 telah mendefinisikan gaya kepemimpinan, namun hasilnya masih sukar membuat pengertian. Pendapat ini disokong pula oleh Lunenburg dan Orstein (1991: 13) menyatakan perbincangan berkaitan gaya kepemimpinan masih sukar diberi pengertian disebabkan terlalu banyak definisi diberikan yang kesemuanya berusaha merungkai maksud gaya kepemimpinan. Antara lain kajian Bernard (1985: 26-40) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu pengaruh ke atas pekerja bagi mencapai matlamat organisasi. Gaya kepemimpinan menurut Thoah (1995: 37) pula ditakrifkan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi fikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang bawahannya. Beliau juga mengertikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya iaitu kemampuan pemimpin untuk menyatakan sesuatu hal dengan gaya kepemimpinan tertentu. Istilah gaya atau style sama dengan cara



yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang bawahannya.

Sementara Aminuddin (1994: 13) yang mengulas pendapat Fiedler (1967: 36) berkaitan gaya kepimpinan, telah mendefinisikan gaya kepimpinan sebagai struktur keperluan yang mendasari individu yang memotivasikan tingkah lakunya dalam aneka situasi kepimpinan. Oleh itu, gaya kepimpinan bermaksud cara atau stail seseorang pemimpin mempengaruhi ahli-ahli dalam organisasi yang dipimpinya.

Beberapa definisi yang diberikan memperlihatkan bahawa maksud-maksud yang diutarakan cenderung untuk menggunakan perkataan “mempengaruhi” secara berterusan dan konsisten. Dapatan ini disokong oleh House (2004: 38) mendefinisikan gaya kepimpinan sebagai kebolehan seseorang mempengaruhi, memotivasi dan mendorong pekerja berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai kejayaan organisasi.

## **2.2 Gaya Kepimpinan Islam yang Diadaptasi Pihak Barat**

Tidak diragui lagi bahawa perbahasan berkaitan gaya kepimpinan Islam telah diasaskan beribu tahun dahulu seiring dengan penurunan Islam yang termaktub dalam al-Quran sejak lebih 1400 tahun yang lalu. Perbahasan mengenai cara gaya kepimpinan Islam tidak pernah lekang oleh para sarjana Islam dulu, kini dan selamanya. Berbeza dengan teori gaya kepimpinan Barat hanya membahaskan tentang teori kepimpinan terutamanya gaya kepimpinan demokratik dan autokratik seawal tahun 1930an.

Menurut Mahmood Zuhdi (1999: 16), walaupun Islam lebih melihat kepimpinan itu sebagai hasil interaksi sosial tetapi Islam juga tidak mengabaikan aspek ketokohan seseorang pemimpin itu sendiri. Kerana bagi Islam, keagungan peribadi itu boleh mempengaruhi cara berfikir dan cara bertindak. Sesuai dengan inilah maka Allah SWT menyifatkan Rasulullah SAW sebagai peribadi contoh yang perlu menjadi ikutan bagi setiap orang Islam. Begitulah juga halnya dengan cara dan stail (gaya) kepimpinan itu sendiri. Islam mahu ia menggambarkan keperibadian kepimpinan yang kukuh dan stabil serta penuh yakin. Di samping itu, strategi yang jelas bagi kepimpinan itu perlu diatur supaya orang bawahan mudah memahaminya. Dalam membentuk strategi dan teknik untuk melaksanakan kepimpinan maka permesyuaratan (demokratik) atau syura diperlukan.

Dalam al-Quran pernah ditegaskan bahawa kepimpinan Islam itu berteraskan kaedah permesyuaratan. Firman Allah SWT dalam Surah asy-Syuura (42), ayat 38, maksudnya;

Dan juga (lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menyahut dan menyambut perintah Tuhannya serta mendirikan sembahyang dengan sempurna; dan urusan mereka dijalankan secara bermesyuarat sesama mereka; dan mereka pula mendermakan sebahagian dari apa yang Kami beri kepadanya;

Dalam membahaskan maksud ayat di atas 'dan urusan mereka dijalankan secara bermesyuarat sesama mereka' telah diulas oleh Sayyid Qutb (2000M/1420H, Jilid 14: 261) kedudukan dasar mesyuarat atau syura amat mendalam di dalam kehidupan umat Muslimin. Ia bukan semata-mata satu peraturan pentadbiran negara, malah ia merupakan satu sifat asasi bagi seluruh kelompok Muslimin itu sendiri. Seluruh urusan mereka sebagai satu kelompok ditegakkan di atas dasar bermesyuarat, kemudian dari kehidupan berkelompok ia meresap pula ke dalam pentadbiran negara dengan sifatnya sebagai perkembangan tabi'i kelompok. Sementara Ath-Thabari (2009, Jilid 22: 909) juga mentafsirkan syura dalam ayat ini bermaksud jika mereka menghadapi sesuatu perkara, maka mereka akan saling bermesyuarah (mesyuarat) antara mereka.

Allah menegaskan lagi konsep permesyuaratan yang perlu diambil perhatian oleh orang Islam dalam kepimpinan harian dengan firman Allah SWT dalam surah Ali-'Imran (3), ayat 159, maksudnya;

Maka dengan sebab rahmat (yang melimpah-limpah) dari Allah (kepadamu wahai Muhammad), Engkau telah bersikap lemah-lembut kepada mereka (sahabat-sahabat dan pengikutmu), dan kalaulah Engkau bersikap kasar lagi keras hati, tentulah mereka lari dari kelilingmu. Oleh itu maafkanlah mereka (mengenai kesalahan yang mereka lakukan terhadapmu), dan pohonkanlah ampun bagi mereka, dan juga bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan hal-hal keduniaan) itu. kemudian apabila engkau telah berazam (sesudah bermesyuarat, untuk membuat sesuatu) maka bertawakal kepada Allah, Sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang bertawakal kepadaNya.

Sayyid Qutb (2000M/1420H, Jilid 3: 123), ketika mentafsirkan ayat di atas menjelaskan bagaimana Rasulullah SAW merasa sedikit terkilang terhadap kaum Muslimin di mana pada mula-mula begitu ghairah dan semangat berperang kemudian berpecah dan satu pertiga dari

angkatan tentera yang keluar untuk berperang tiba-tiba berpatah balik ke Madinah sebelum berlaku peperangan semasa perang Uhud. Ayat ini selain untuk menghiburkan Rasulullah SAW dan kaum Muslimin juga untuk menyedarkan mereka kepada nikmat Allah SWT yang dikurniakan kepada mereka. Ayat ini juga memperingatkan baginda untuk menggerakkan perasaan kasih sayang, lemah-lembut dan timbang rasa yang tersembunyi agar mengatasi perasaan terkilan yang dialami baginda. Andainya baginda seorang yang bengis dan berhati keras tentulah orang Islam tidak dapat bermesra dengan baginda. Bahkan baginda bersikap prihatin, ria'yah, simpati, toleransi, kasih sayang dan kerelaan. Seterusnya ayat ini menyeru baginda memaafkan mereka dan memohon keampunan kepada mereka dan menyuruh baginda terus bermesyuarat dengan mereka seperti biasa.

Ayat ini dengan jelas meminta baginda bermesyuarat dengan mereka dalam segala urusan. Ini adalah satu nas yang tegas yang tidak memberi sebarang keraguan kepada Muslimin bahawa syura itu merupakan dasar asasi kepimpinan. Adapun bentuk syura dan cara-cara pelaksanaannya boleh diubahsuaikan mengikut kedudukan umat Islam dalam kehidupan mereka. Kemudian berazam melaksanakan keputusan syura dengan bertawakal kepada Allah SWT. Menurut Syyid Qutb proses pelaksanaan syura yang betul ialah bermula dengan cadangan kemudian syura kemudian keputusan kemudian pelaksanaan keputusan dengan penuh tekad dan keazaman dan bertawakal kepada Allah SWT.

Menurut Mahmud Zuhdi (1999: 19) Rasulullah SAW sendiri disifatkan oleh para sahabat sebagai orang yang paling cenderung untuk bermesyuarat dalam membuat apa-apa keputusan. Dalam Islam banyak hal-hal ditekankan secara ringkas dan umum, sedangkan soal penditilan dan pendekatan terserah kepada individu masing-masing. Ini bererti di samping berasaskan kepada prinsip-prinsip Islam yang umum, kepimpinan Islam boleh bersifat pelbagai mengikut corak dan pendekatan yang dipilih masing-masing. Kepelbagaian pendekatan dan stail (gaya) pula boleh memberi kelenturan dan fleksibiliti yang menarik bagi kepimpinan itu.

Dalam Islam menurut Mahmud Zuhdi (1999) lagi, kepimpinan bukan sahaja menitikberatkan dasar dan kewibawaan sahaja tetapi juga corak dan stail. Antara corak yang paling jelas ditekankan dalam kepimpinan Islam ialah demokratik. Dalam istilah Islam, konsep seperti ini disebut sebagai syura atau permesyuaratan. Ia ditekankan dalam al-Quran sebagai corak kepimpinan yang perlu dihayati. Al-Quran seterusnya menegaskan bahawa kepimpinan yang bercorak sebaliknya, iaitu yang

berasaskan autokratik, paksaan dan kuku besi tidak akan menjadi kukuh dan seterusnya akan kehilangan wibawa. Dalam ayat yang sama juga Allah SWT menggesa para pemimpin Islam supaya sentiasa berunding dan bermesyuarat dan kemudian melaksanakan keputusan yang dicapai melaluinya itu dengan penuh azam dan tawakal kepada Allah.

Rasulullah SAW disifatkan oleh para sahabat sebagai seorang yang begitu cenderung bermesyuarat. Bagaimanapun apa yang dimaksudkan bukanlah permesyuaratan bebas yang tidak terikat dengan mana-mana dasar asas atau berasaskan kepada konsep liberalisme. Apa yang dimaksudkan ialah mencari pendekatan yang sesuai dalam melaksanakan dasar yang sedia ada dari segi filsafat dalam al-Quran dan al-Sunah. Segala tindak tanduk yang kurang sopan dan kurang baik dalam melaksanakan objektif kepimpinan harus dielakkan. Di samping itu, strategi yang jelas bagi kepimpinan itu perlu diatur supaya orang bawahan senang memahaminya. Dalam membentuk strategi dan teknik untuk melaksanakannya inilah permesyuaratan atau syura diperlukan (Mahmud Zuhdi, 1999).

Dapatlah disimpulkan bahawa di samping syura atau permesyuaratan yang disyariatkan Islam terdapat juga gaya kepimpinan yang sebaliknya iaitu paksaan atau lebih dikenali sebagai autokratik dalam pengkajian ini. Walaupun ciri-ciri gaya kepimpinan demokratik yang diperkenalkan sarjana barat tidak sama dengan syura namun terdapat ciri-cirinya yang menyerupai gaya kepimpinan syura yang ditampilkan Islam.

### 2.3 Teori Barat Didaptasi daripada Teori Kepimpinan Islam

Kajian tentang teori kepimpinan telah mengalami perubahan bermula dengan kajian persepsi terhadap kepimpinan beralih daripada pengaruh teori saintifik Taylor kepada pendekatan hubungan manusia. Frederick (1974: 33) selaku pengasas teori saintifik Taylor mendapat gelaran '*father of efficiency movement*' dan '*father of scientific management*' yang suatu ketika dulu pernah menganggap manusia sebagai mesin dalam sektor pekerjaan. Pada awal abad kedua puluh, pengurusan saintifik lahir memenuhi keperluan untuk mempertingkatkan lagi kecekapan dan daya pengeluaran melalui penggunaan sumber manusia dan fizikal. Penyelidikan terus berkembang kepada motif utama kepimpinan iaitu untuk mengetahui apakah faktor keberkesanan pemimpin. Dari penyelidikan-penyelidikan tersebut berkembang lagi beberapa teori yang dapat dibahagikan kepada enam pendekatan atau teori utama. Teori-teori tersebut adalah teori tret, teori tingkah laku, teori situasi, teori transaksi dan transformasi, teori kognitif dan teori model operan.

Penyelidikan yang dilakukan oleh Robbins (2005: 56) serta Greenberg dan Baron (1995: 69) pula membahagikan teori-teori kepimpinan kepada tiga peringkat iaitu teori sifat, teori gelagat (tingkah laku) dan teori kontingensi. Di antara teori-teori tersebut, teori tingkah laku lebih menekankan gaya kepimpinan berbanding teori-teori lain. Teori tingkah laku cuba menerangkan gaya kepimpinan dengan melihat kepada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Kajian-kajian yang dilakukan menggunakan pendekatan teori tingkah laku ialah seperti kajian kepimpinan Michigan yang menekankan dua gaya iaitu gaya tumpuan pengeluaran dan gaya tumpuan pekerja. Sementara itu kajian tingkahlaku Ohio State menemui dua gaya kepimpinan iaitu gaya pendayautamaan struktur dan gaya timbang rasa. Walaupun nama atau istilah gaya kepimpinan berbeza-beza, namun sebenarnya penemuan tersebut dapat dikelompokkan hanya kepada dua kumpulan besar yang memiliki banyak persamaan. Kumpulan pertama terdiri daripada gaya tumpuan pengeluaran dan gaya pendayautamaan struktur manakala kumpulan kedua pula terdiri daripada gaya tumpuan pekerja dan gaya timbang rasa.

Pembahagian ini disokong oleh Robiah (2002: 4-5) yang mengatakan lazimnya terdapat dua bentuk atau gaya kepimpinan yang asas. Pertama adalah gaya kepimpinan yang mementingkan kerja task oriented style bermaksud pemimpin yang lebih mementingkan tugas para pekerja yang di bawahnya daripada hubungan kemanusiaan. Beban tugas yang diberi kepada para pekerja bawahan hendaklah disiapkan. Sementara gaya kepimpinan kedua ialah gaya yang mementingkan orang atau pekerja human-oriented style amat mementingkan hubungan kemanusiaan daripada beban tugas yang diberi kepada para pekerja.

Bagi mendefinisikan gaya pendayautamaan struktur, Zaidatul (1989: 69) menyatakan bahawa gaya kepimpinan ini bergantung sejauh mana pemimpin mendefinisikan perannya dalam menentukan struktur tugasnya. Pemimpin jenis ini sering mengarahkan aktiviti-aktiviti kumpulan, melihat penjadualan tugas kakitangan dan mencuba buah fikiran baru. Pendekatan ini menghasilkan kepuasan kerja dari segi produktiviti pengeluaran yang tinggi. Berbeza dengan gaya kepimpinan timbang rasa, yang mana bergantung sejauh mana pemimpin mempunyai hubungan mesra dengan kakitangan. Pemimpin timbang rasa perlu yakin dengan kebolehan pekerjanya, mengambil kira, menghormati idea-idea, mendengar pandangan, memberi perhatian dan mempertimbangkan perasaan pekerja. Mementingkan komunikasi dua hala dan akhirnya dapat menghasilkan kepuasan pekerja.

Jika diteliti ke atas kedua-dua kumpulan tersebut, gaya kepimpinan kumpulan pertama lebih mengutamakan pengeluaran dan aspek-aspek teknikal pekerjaan serta menganggap pekerja hanya sebagai alat pengeluaran. Sebaliknya gaya kepimpinan kumpulan kedua menunjukkan keprihatinan terhadap pekerja, saling menghormati, saling mempercayai, mesra dan terdapat komunikasi dua hala. Di samping beberapa istilah gaya kepimpinan tersebut terdapat dua lagi istilah gaya kepimpinan yang digunakan secara meluas iaitu gaya kepimpinan autokratik dan gaya kepimpinan demokratik. Gaya kepimpinan autokratik termasuk dalam kumpulan pertama iaitu lebih mengutamakan pengeluaran sementara gaya kepimpinan demokratik termasuk dalam kumpulan kedua iaitu lebih menumpukan keprihatinan terhadap pekerja.

Menurut Bass (1990: 43) kajian gaya kepimpinan yang dimulakan oleh Lewin, Lippit dan White (1939), McGregor (1966) dan Fiedler (1967) telah mengemukakan teori-teori gaya kepimpinan dalam pelbagai pendekatan berbeza. Ia meliputi aspek situasi, fungsi kelompok, orientasi pengikut atau tugas dan dimensi tingkah laku pemimpin semasa memimpin. Aminuddin (1990: 61) menegaskan bahawa berdasarkan kajian-kajian mereka, beberapa jenis gaya kepimpinan seperti autokratik, demokratik dan *laissez-faire* telah dipelopori. Bahkan pelbagai lagi jenis gaya kepimpinan yang terdapat dalam karya-karya dan kajian-kajian terdahulu juga dianalisa. Kajian tentang gaya-gaya kepimpinan tersebut juga disokong oleh tiga teori utama iaitu teori sejagat (*universalist theories*), teori tingkah laku (*behavioral theories*) dan teori kontijensi (*contingency theories*).

Justeru, Norani (1997: 3) berpendapat seseorang pemimpin pastinya mempunyai atau mengamalkan gaya kepimpinan tersendiri bergantung pada keselesaiannya. Ia adalah asas struktur keperluan terhadap individu yang boleh memotivasikan mereka dalam pelbagai situasi kepimpinan. Gaya kepimpinan yang berbeza menampilkan tingkah laku kepimpinan yang berbeza bergantung kepada orang yang dipimpin.

Pembahagian gaya kepimpinan tersebut turut disokong oleh Abu Daud (2009: 17-20) yang telah memberikan penegasan mengenai salah satu kumpulan terawal kajian yang menggunakan pendekatan tingkah laku ialah kumpulan pengkaji dari *Iowa University* di mana telah mengenal pasti tiga jenis gaya kepimpinan seperti autokratik, demokratik dan *laissez-faire* (Lewin & Lippit, 1938). Abu Daud (2009: 17-20) turut menegaskan ini adalah satu kajian mercu tanda yang telah berjaya mengenal pasti gaya kepimpinan yang terawal.

Robiah (2002: 4-5) yang mengulas pandangan beberapa sarjana yang berkeahlian dalam bidang kepimpinan seperti Yulk (1971), Lawler (1973) dan Stogdill (1974) telah menggariskan tiga bentuk gaya kepimpinan iaitu gaya autoritarian, gaya demokratik dan gaya *laissez-faire*. Menurut beliau, gaya autoritarian mempunyai ciri tingkahlaku yang mengutamakan struktur. Lazimnya akan menggunakan kuasa penuh dalam pentadbiran. Menekankan pengeluaran yang tinggi dan pekerja sebagai alat dalam mencapai matlamat organisasi.

Manakala gaya kepimpinan demokratik menurut Robiah (2002: 4-5) lebih bersifat timbang rasa, tidak menekankan atau menggunakan kuasa sepenuhnya. Lebih mementingkan kebajikan pekerja dan sentiasa mengadakan perbincangan dengan orang bawahannya serta memberi peluang kepada orang bawahan membuat keputusan. Gaya kepimpinan *laissez-faire* pula memberi kebenaran sepenuhnya kepada pekerja yang di bawahnya. Bertindak sebagai penasihat atau pembimbing sahaja. Segala keputusan dan pelaksanaan sesuatu aktiviti diserahkan sepenuhnya kepada orang bawahannya.

Kajian yang dilakukan oleh Goleman (2000: 83) menyatakan bahawa kepimpinan autokratik akan lebih memfokuskan standard dan sering memberi maklum balas kepada para pekerja. Manakala pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik dapat membina komitmen dalam kalangan orang bawahan. Ciri-ciri gaya kepimpinan autokratik menurut Robbins and Coulter (2002: 27) adalah merujuk kepada ketua yang cenderung ke arah pemusatan kuasa, merencanakan atau menetapkan sesuatu kandungan kerja, membuat keputusan pada satu pihak sahaja dan membataskan penglibatan pekerja. Manakala ciri-ciri gaya kepimpinan demokratik adalah lebih memfokuskan kepada membuat keputusan dalam kumpulan, penglibatan aktif daripada ahli, pujian dan kritikan yang ikhlas serta wujud semangat kekitaan dalam kalangan ahli (Schriver, 2004: 61).

Pendapat yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (2003: 77) pula, gaya kepimpinan autokratik juga dikenali sebagai directive atau kepimpinan diktator (*dictatorial leadership*). Cenderung untuk membuat keputusan sendiri dengan mengenyepikan rundingan pekerja bawahan walaupun pekerja tersebut mempunyai hak untuk membuat keputusan. Gaya kepimpinan ini dikenali juga sebagai consultive atau consensus leadership. Pendekatan ini diambil oleh pemimpin yang mengambil kira penglibatan para pekerja untuk membuat keputusan.

Kajian yang dilakukan Rafidah (2002: 32) juga menyatakan bahawa terdapat dua kriteria gaya utama dalam teori ini iaitu autokratik dan

demokratik. Kepimpinan autokratik dikenali sebagai structuring leader disebabkan oleh mementingkan status dan kedudukan sebagai seorang yang berkuasa. Hanya seorang sahaja memberi arahan dan menetapkan objektif tanpa perlu perbincangan dengan subordinat. Menurut Rafidah (2002: 32) lagi signifikan kepimpinan autokratik ini dapat dilihat dalam gaya kepimpinan jurutera tapak bina yang mana tidak mesra dengan pengikutnya dan hanya memfokuskan kepada tugas sahaja. Kekuasaan yang ada menjadikannya ego dan hanya mahukan pekerja menurut arahannya tanpa mempersoalkan. Kesannya sabordinat menjadi malas berfikir secara kreatif dan hanya menunggu arahan sahaja.

Kepimpinan demokratik pula menurut kajian Rafidah (2002: 32) yang mengaitkan gaya kepimpinan jurutera tapak bina, pemimpin dikenali dengan supportive leader kerana semua kuasanya dikongsi bersama-sama dalam kumpulan. Jurutera tapak tetap melaksanakan tugas bersama-sama dengan pekerja tanpa mementingkan status. Jurutera tapak bukan hanya memberi arahan bahkan memeriksa dan menunjuk teknik terbaik.

Menurut Syed Osman dan Hamiza (1998: 221-223) ketika menyimpulkan pelaksanaan gaya kepimpinan, mendapati bahawa terdapat reaksi pelbagai khususnya kepada para pengikut. Kajian mereka mendapati ahli di bawah kepimpinan demokratik kurang menampakkan sikap menentang dan kurang merasa gelisah. Berbeza dengan ahli di bawah kepimpinan autokratik sentiasa menunjukkan sikap marah dan memberontak. Manakala ahli di bawah kepimpinan *laissez-faire* pula perlukan lebih perhatian daripada pemimpin mereka.

Seseorang pemimpin yang memimpin sesebuah organisasi lebih berkesan perlulah memilih gaya kepimpinan yang sesuai yang difikirkan mampu mencapai matlamat organisasi. Gaya kepimpinan dipilih adalah bergantung pada sifat orang yang dipimpin, iklim sesebuah organisasi, masa dan situasi pekerja.

### 3.0 KESIMPULAN

Dalam pengkajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh Rasulullah SAW sebagaimana yang dijelaskan dalam al-Quran banyak mengandungi ciri-ciri kesamaan dengan gaya kepimpinan demokratik yang dikaji oleh sarjana Barat. Dengan tegasnya, pengkajian ini mendapati bahawa al-Quran yang diturunkan lebih 1400 tahun yang lalu telah pun membicarakan dan menerangkan



gaya kepimpinan terbaik yang digambarkan dalam al-Quran iaitu gaya kepimpinan syura atau permesyuaratan. Malah sarjana barat hanya mula membahaskan dan membuat kajian berkaitan gaya kepimpinan demokratik dan autokratik seawal tahun 1930-an sebagaimana yang ditegaskan oleh Abu Daud (2009: 17-20). Ini menunjukkan bahawa al-Quran terlebih dahulu mempelopori dan membahaskan tentang gaya kepimpinan yang perlu diamalkan umat Islam sejak lebih 1400 tahun lalu berbanding kajian Barat. Perlu dijelaskan dan diperhalusi juga bahawa antara gaya kepimpinan syura dengan gaya kepimpinan demokratik tidak boleh disamakan secara mutlak bahkan hanya ciri-ciri yang terdapat dalam gaya kepimpinan demokratik milik barat didapati telah mencontohi atau menyamai sama ada secara sedar atau tidak sedar ciri-ciri gaya kepimpinan syura.

## RUJUKAN

Al-Quran al-Karim.

Al-Quran al-Karim. (2010). *Tafsir Pimpinan al-Rahman Kepada Pengertian Al-Quran* (30 Juz). Kuala Lumpur: Darul Fikir.

Abdul Rahman Abdul Majid. (2010). *Kepemimpinan dan Penyeliaan Instruksional Dari Perspektif Pendidikan*. Selangor: Multimedia Sdn. Bhd.

Abu Daud Silong. (2009). *Leadership Theories Research & Prctices Framing Future Leadership Thinking*. Serdang, Selangor: Penerbit Universiti Putera Malaysia.

Aan Rukmana. (2010). Islamic Leadership: Visi Masa Depan Islam Indonesia. *Jurnal Universitas Paramadina*. Vol. 7, No. 4, Disember 2010: 265-275.

Aminuddin Mohd Yusof. (1990). *Siri Analisis Psikology Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.

Aminuddin Mohd Yusof. (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bennis, W and Nanus, B. (1985). *Landers: The Strategies For Taking Change*. New York: Harper & Row.

Bernard, M. B. (1985). Leadership: Good, Better and Bets. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Co.

- Frederick W. Taylor. (1974). *Scientific Management*. New York: Harper and Bross.
- Goetsch, D.L., & Davis, S.B. (2003). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goleman, D. (2000). "Leadership that gets result". *Harvard Business Review*, March-April, pp. 78-90.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1995). *Behaviour in organizations*. New Jersey: Prentice hall. (6th ed).
- al-Hafiz al-Munzir. (2013). *Ringkasan Sahih Muslim*. Jilid 2. Batu Caves, Selangor Darul Ehsan: Al-Hidayah Publication.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr. J.W. (1992). *Management* (6<sup>th</sup> ed). New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- House, R. J. (2004). *Culture, Leadership and Organization: The GLOBE Study of G2 Association*. SAGE Pub.
- Lunenburg, F. C., dan Orstein, A. C. (1991). *Education Administration: Concepts and Practices*. Belmont, California: Inc.
- Mahmood Zuhdi Hj. Ab Majid. (1999). *Dinamisme Kepimpinan Islam*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kepimpinan Islam Serantau, 14 & 15 Jun 1999. Dewan Kuliah Utama, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Norani Hj. Mohd. (1997). The Social Psychology Of Effective Leadership With Particular Reference To The Changing of Working Practices in Social Work Agencies. *Jurnal Kebajikan*. Vol. 19 (2): 1-13.
- Noraini Misran dan Ahmad Othman. (2011). *Hubungan Ciri-Ciri Kepimpinan Berorientasikan Pekerja Terhadap Kejayaan Projek Di Kalangan Kontraktor Dalam Industri Pembinaan*. Prosiding Kertas Kerja Yang Dibentangkan Dalam Seminar International Conference On Management (ICM 2011).
- Razaleigh Muhamat@Kawangit. (2010). *Kepimpinan Dan Pengurusan Islam: Sejarah, Teori dan Pelaksanaan*. Selangor. Jabatan Dakwah dan Kepimpinan UKM.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2002). *Management*. (7<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. (10<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and application*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. (11<sup>th</sup> ed).

- Rafidah Mohd Tajaludin@Ibrahim. (2002). *Kepimpinan Dalam Pengurusan Pembinaan*. (Projek sarjana muda yang tidak diterbitkan). Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru, Malaysia.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Persada, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robiah Kulop Hamzah. (2002). *Teknik Membimbing Remaja Dalam Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Cergas (M) Sdn. Bhd.
- al-Tabbarah, Afif Abd al-Fattah. (1983). *Berbagai-bagai Perspektif Islam (Ruh al-Din al-Islami)*. Ter: Md. Akhir Hj. Yaacob. Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia.
- Teuku Iskandar. (1998). *Kamus Dewan Edisi Ketiga*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Thoha dan Miftah. (1995). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Press.
- Thomas, S. K. & Wahyu, A. R. (2007). Kepimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Ke Atas Kualiti Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi: Kajian Ke Atas Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol. 98, No. 1, 2007: 49 – 61.
- Sayid Qutb. (2000). *Tafsir Fi Zilalil Quran*. Terjemahan oleh Yusoff Zaky Haji Jacob. Kota Baharu, Kelantan: Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Schriver, J. (2004). *Human Behavior and the Social Environment*. Needham Heights, Massachusetts: Ally and Bacon. (4<sup>th</sup> ed).
- Syed Osman al-Habshi dan Hamiza Ibrahim. (1998). *Pengurusan dan Pentadbiran (Suntingan)*. Cet. Ke-2. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc. (5<sup>th</sup> ed).
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1989). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur, Malaysia: Fajar Bakti.
- al-Zuhaily, Wahbah. (2007). *Tafsir Al-Munir Juz 1. Petaling Jaya, Selangor: Intel Multimedia and Publication & Persatuan Ulama Malaysia*.