

Journal of Islamic Educational Research (JIER)
e-ISSN: 0128-2069

Syura dan Muhasabah dalam Kepimpinan Distributif oleh Guru Pendidikan Islam: Memperkukuh
Komuniti Pembelajaran Profesional

Syura and Muhasabah in Distributive Leadership Among Islamic Education Teachers: Strengthening the
Professional Learning Community

Rumaizah Rahim*, Tengku Sarina Aini Tengku Kasim** & Abd Aziz Rekan***

Article Information	ABSTRACT
<i>Received:</i> 08.05.2025	Artikel ini membincangkan secara konseptual pengintegrasian nilai-nilai Islam, khususnya <i>syura</i> (musyawarah) dan <i>muhasabah</i> (refleksi sendiri), dalam memperkukuh pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui pendekatan kepimpinan distributif oleh Guru Pendidikan Islam yang memegang peranan kepimpinan pertengahan. Walaupun KPP diiktiraf sebagai strategi utama pembangunan profesional guru secara kolaboratif, pelaksanaannya di Malaysia masih terhalang oleh budaya hierarki, kekangan masa, dan amalan refleksi yang bersifat mekanikal serta kurang bermakna. Artikel ini berhujah bahawa nilai-nilai Islam yang berteraskan al-Qur'an serta pemikiran sarjana seperti al-Ghazali dan al-Mawardi merupakan asas penting dalam membentuk budaya kerja profesional yang berintegriti, berpaksikan spiritualiti Islam dan lestari. Berteraskan prinsip <i>syura</i> dan <i>muhasabah</i>, satu kerangka konseptual diketengahkan untuk memandu pelaksanaan KPP menerusi pendekatan kepimpinan distributif oleh guru yang berperanan sebagai pemimpin pertengahan termasuk penolong kanan, guru kanan mata pelajaran, ketua panitia, guru cemerlang serta jurulatih atau fasilitator bidang. Model KPP oleh Hord (1997, 2004) dan Teori Kepimpinan Distributif oleh Gronn (2002) disusun semula agar selari dengan nilai-nilai Islam, demi menjamin pembangunan profesional guru yang berpaksikan etika, spiritualiti dan tanggungjawab kolektif. Pendekatan ini diyakini mampu memacu transformasi ekosistem pembelajaran profesional yang lebih reflektif, inklusif dan berpaksikan nilai. Implikasi terhadap pembangunan latihan guru, penambahbaikan dasar pendidikan, serta pembudayaan kolaborasi profesional yang bermaruah turut diuraikan.
<i>Accepted:</i> 03.06.2025	
Kata kunci: <i>Syura</i>, <i>Muhasabah</i>, Kepimpinan Distributif, Komuniti Pembelajaran Profesional, Guru Pendidikan Islam	
This conceptual article explores the integration of Islamic values, particularly <i>syura</i> (consultative decision-making) and <i>muhasabah</i> (self-reflection), in strengthening the implementation of Professional Learning Communities (PLCs) through a distributive leadership approach by Islamic Education teachers serving in middle leadership roles. Although PLCs are recognized as a key strategy for collaborative teacher professional development, their implementation in Malaysia remains hindered by hierarchical school cultures, time constraints, and mechanical, surface-level reflective practices. This article argues that Islamic values rooted in the Qur'an, along with the thoughts of scholars such as al-Ghazali and al-Mawardi, provide a critical foundation for cultivating a professional work culture that is grounded in integrity, Islamic spirituality, and sustainability. Based on the principles of <i>syura</i> and <i>muhasabah</i>, a conceptual framework is proposed to guide the implementation of PLCs through distributive leadership by middle leaders including assistant principals, heads of departments, subject panel heads, excellent teachers, and instructional coaches or facilitators. The PLC model by Hord (1997, 2004) and the theory of distributive leadership by Gronn (2002) are restructured to align with Islamic values in order to ensure professional development anchored in ethics, spirituality, and collective responsibility. This approach is expected to promote a more reflective, inclusive, and values-based professional learning ecosystem. Implications for teacher training, educational policy enhancement, and the cultivation of dignified professional collaboration are also discussed.	
Keywords: <i>Syura</i>, <i>Muhasabah</i>, Distributive Leadership, Professional Learning Community, Islamic Education Teachers	

* PhD Candidate at the Department of Islamic History, Civilization and Education, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. E-mail: rumaizahuda@gmail.com.

** Associate Professor at the Department of Islamic History, Civilization and Education, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. E-mail: tgsarina@um.edu.my.

*** Associate Professor at the Faculty of Education and Sports Studies, Universiti Malaysia Sabah, 88400 Kota Kinabalu, Malaysia. E-mail: abdazizrkn@ums.edu.my.

Citation Information: Rahim, R., Tengku Kasim, T. S. A., & Rekan, A.A. (2025). Syura dan muhasabah dalam kepemimpinan distributif oleh guru Pendidikan Islam: Memperkukuh komuniti pembelajaran profesional. *Journal of Islamic Educational Research*, 11(1), 11-19.

1. PENDAHULUAN

Transformasi pendidikan abad ke-21 memerlukan pendekatan yang holistik, bukan hanya tertumpu kepada pencapaian akademik, tetapi juga kepada pembangunan sahsiah, nilai dan etika dalam kalangan pendidik dan pelajar. Dalam konteks ini, Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) telah dikenalpasti sebagai satu strategi berimpak tinggi yang menyokong pembangunan profesional guru melalui kolaborasi, refleksi berterusan dan sokongan kolektif (DuFour & DuFour, 2009; Hord, 2004; DuFour, DuFour, Eaker & Many, 2010). Namun begitu, pelaksanaan KPP di sekolah-sekolah Malaysia sering terhalang oleh struktur organisasi yang bersifat hierarki, beban kerja guru yang tinggi, serta amalan refleksi yang bersifat mekanikal dan kurang bermakna (Norafiza Amin & Aida Hanim A. Hamid, 2024; Chong et al., 2018).

Cabaran-cabaran ini menunjukkan bahawa pelaksanaannya kurang selaras dengan nilai-nilai utama dalam tradisi Islam. Sebagai contoh, budaya hierarki boleh menyukarkan amalan syura yang menggalakkan penglibatan bersama dan perbincangan terbuka. Begitu juga, amalan refleksi yang dilakukan secara rutin tanpa penghayatan mungkin tidak menepati maksud sebenar muhasabah, yang menekankan kejujuran rohani dan penilaian diri yang mendalam. Oleh itu, nilai-nilai Islam perlu diketengahkan bukan hanya sebagai pelengkap, tetapi sebagai asas penting dalam membina ekosistem pembelajaran yang beretika dan mampan. Artikel ini memberi tumpuan kepada dua nilai utama Islam iaitu *syura* dan *muhasabah*, berasaskan rujukan al-Qur'an serta pemikiran sarjana klasik seperti al-Ghazali dan al-Mawardi. Ia menumpukan kepada peranan Guru Pendidikan Islam (GPI) yang memegang peranan pemimpin pertengahan (PP) seperti Penolong Kanan, Guru Kanan Mata Pelajaran, Ketua Panitia, Guru Cemerlang dan fasilitator yang mengamalkan pendekatan kepemimpinan distributif dalam melaksanakan KPP. Melalui pendekatan konseptual ini, artikel mencadangkan satu kerangka integratif yang berpaksikan nilai Islam bagi memperkukuh KPP dan menyokong transformasi pendidikan yang lebih holistik dan beretika.

2. SOROTAN LITERATUR DAN ASAS KONSEPTUAL

Kepimpinan distributif dalam konteks pendidikan merujuk kepada pendekatan yang tidak hanya bergantung kepada struktur formal dan autoriti pentadbiran, tetapi turut menekankan agihan tanggungjawab secara strategik kepada guru sebagai pemimpin pertengahan (Gronn, 2008; Spillane et al., 2001; Spillane & Louis, 2002). Dalam pendekatan ini, guru memainkan peranan penting dalam membuat keputusan profesional, menyokong rakan sejawat, dan memacu inisiatif kolaboratif di peringkat sekolah. Penekanan terhadap kepemimpinan bersama ini selari dengan matlamat utama Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) seperti yang digariskan oleh Hord (2004), iaitu lima dimensi asas yang merangkumi kepemimpinan yang dikongsi, visi bersama, pembelajaran kolektif, amalan peribadi yang dikongsi, dan sokongan institusi.

Namun, pelaksanaan KPP dalam konteks Malaysia sering berdepan cabaran apabila nilai-nilai profesional tidak ditanam secara mendalam. Hierarki yang menebal, beban pentadbiran yang tinggi, dan kefahaman sempit tentang refleksi menjadikan pelaksanaan KPP bersifat teknikal dan terlalu berstruktur (Chong et al., 2018; Aina Maryam Rusli et al., 2024). Sebaliknya, nilai-nilai Islam seperti *syura* dan *muhasabah* menyediakan asas spiritual dan etika yang mampu memperkukuh dimensi kolaboratif dan reflektif dalam KPP. Prinsip *syura*, yang bermaksud musyawarah terbuka dan keadilan dalam membuat keputusan, disebut secara langsung dalam Surah Ash-Shura (42:38), manakala konsep *muhasabah* dijelaskan dalam Surah al-Hasyr (59:18) sebagai mekanisme refleksi sendiri yang berteraskan ketakwaan.

Nilai *syura* dan *muhasabah* merupakan teras penting dalam tradisi kepemimpinan Islam, khususnya dalam konteks pembinaan budaya pendidikan yang beretika dan berteraskan spiritual. *Syura* merujuk kepada proses membuat keputusan secara kolektif dengan mengambil kira kebijaksanaan bersama demi mencapai keadilan dan kesejahteraan komuniti (Md Golam Mohiuddin, & Mohammad Muzahidul Islam, 2016; Selim, 2021). Ia bukan sekadar mekanisme pentadbiran, tetapi satu prinsip moral yang menjunjung nilai keadilan, keterlibatan menyeluruh, dan tanggungjawab bersama. Pandangan ini disokong oleh Ahmad al-Raysuni yang menegaskan bahawa *syura* merupakan satu sistem perundingan Islam yang membuka ruang kepada penglibatan semua pihak dalam proses membuat keputusan, sekaligus mencegah dominasi individu dan amalan autokrasi. Menurut al-Raysuni, pelaksanaan syura mampu membentuk masyarakat yang demokratik, bertanggungjawab dan progresif kerana ia menjamin ketelusan, penyertaan menyeluruh serta kestabilan pentadbiran yang berteraskan keadilan dan kebijaksanaan kolektif (Muhamad Najuddin Razak & Muhamad Razak Idris, 2021). Dalam konteks pendidikan, amalan *syura* berfungsi sebagai penggerak kepemimpinan distributif apabila pemimpin sekolah dan guru terlibat bersama dalam membuat keputusan berkaitan dasar dan pengurusan sekolah. Kajian Suhana Abd Hamid dan Ahmad Marzuki Mohamad (2017) menunjukkan bahawa pelaksanaan *syura* mampu meningkatkan komitmen kerja guru melalui aspek tanggungjawab, kerjasama, disiplin, kompetensi dan hubungan organisasi. Ayat al-Qur'an dalam Surah al-Shura, ayat 38 juga menggariskan bahawa umat yang beriman menjadikan musyawarah sebagai asas dalam urusan mereka, selari dengan prinsip keadilan sosial dan keharmonian organisasi.

Menurut Imam al-Ghazali dalam Bimbingan Mu'minin, muhasabah merupakan satu kewajipan rohani yang mesti dilakukan secara berterusan. Ia diumpamakan seperti seorang pedagang yang sentiasa menilai untung rugi perniagaannya agar tidak lalai dalam urusan akhirat. Beliau menegaskan bahawa setiap hembusan nafas adalah seperti permata yang tidak ternilai, dan jika disia-siakan akan menjadi satu kerugian besar yang tidak dapat diterima oleh akal yang waras dan jiwa yang sihat (Imam Al Ghazali, 1997).

Konsep ini diperincikan lagi oleh Syaikh Abdul Qadir al-Jailani yang menekankan bahawa muhasabah adalah satu proses introspeksi diri secara rohani yang melibatkan tiga tahap utama: *Takballi* (تخلي) (meninggalkan sifat tercela), *Taballi* (تحلي) (menghiasi diri dengan sifat terpuji), dan *Tajalli* (تجلي) (pencerahan rohani) (Ahmad Rifqi Fuadi et al., 2024a).

Dalam *Futubul Ghaib*, al-Jailani menghuraikan sepuluh ciri individu yang sentiasa bermuhasabah, antaranya menjauhi dusta, menepati janji, tidak mencaci, tidak menzalimi, dan bersifat tawadhu'. Sifat-sifat ini mencerminkan kualiti seorang pemimpin yang bertakwa dan berintegriti, yang bukan sahaja kompeten dari sudut teknikal dan pedagogi, tetapi juga unggul dari segi akhlak dan kepimpinan spiritual (Ahmad Rifqi Fuadi et al., 2024a).

Pengintegrasian nilai *syura* dan *muhasabah* dalam pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui pendekatan kepimpinan distributif bukan sahaja mampu memperkukuh amalan kolaboratif guru, tetapi juga meletakkan asas kepada budaya pendidikan yang mampan, inklusif, dan seimbang. Oleh itu, integrasi kedua-dua nilai ini dalam pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui pendekatan kepimpinan distributif bukan sahaja dapat memperkukuh budaya profesional guru yang kolaboratif dan reflektif, tetapi juga membina ekosistem pembelajaran yang berpaksikan etika dan spiritualiti Islam.

3. METODOLOGI

Perbincangan ini meneliti secara mendalam bagaimana nilai *syura* dan *muhasabah* dapat menyokong serta memperkukuh pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui pendekatan kepimpinan distributif dalam kalangan Guru Pendidikan Islam yang berperanan sebagai pemimpin pertengahan (GPI-PP). Perbincangan ini memadukan prinsip-prinsip Islam dengan dua kerangka utama yang menjadi asas analisis, iaitu Model KPP oleh Hord (1997, 2004) dan Teori Kepimpinan Distributif oleh Gronn (2002).

Model KPP Hord (1997, 2004) menekankan lima dimensi utama: kepimpinan yang dikongsi, visi dan nilai bersama, pembelajaran kolektif, amalan peribadi yang dikongsi, dan struktur sokongan institusi. Namun, pelaksanaan dimensi ini sering berhadapan dengan cabaran seperti kekangan masa (Krishnasamy & Aida Hanim A. Hamid, 2024), dominasi budaya hierarki (Chong Chee Keong et al., 2018) serta kelemahan dalam amalan refleksi profesional yang bermakna (Chong et al., 2018). Dalam konteks ini, nilai-nilai Islam seperti *syura* dan *muhasabah* berpotensi menjadi pemangkin transformasi positif yang mampu menyuburkan semangat kolaboratif dalam kalangan guru serta memperkukuh budaya reflektif yang lebih tulen, beretika dan berteraskan nilai keagamaan. Dengan penghayatan nilai-nilai ini, pelaksanaan KPP dapat digerakkan ke arah yang lebih bermakna, menyeluruh dan lestari.

Jadual 1: Padanan antara Dimensi Komuniti Pembelajaran Profesional dan Nilai Islam yang Menyokongnya

Dimensi KPP (Hord, 2004)		Penjelasan Asal	Padanan Nilai Islam yang Relevan
1. Kepimpinan Menyokong Dikongsi	yang dan	Penglibatan pelbagai pihak dalam kepimpinan sekolah	Syura
2. Visi dan Nilai yang Dikongsi	yang	Visi dan nilai bersama yang menggerakkan tindakan	Syura & Muhasabah (gabungan)
3. Pembelajaran dan Aplikasi	Kolektif	Guru belajar bersama, saling menyokong aplikasi PdP	Syura
4. Amalan Peribadi yang Dikongsi	yang	Refleksi dan penambahbaikan amalan pengajaran secara bersama	Muhasabah
5. Keadaan (Struktur Hubungan)	Sokongan dan	Persekitaran kondusif yang menyokong budaya KPP	Syura

Menurut Ibn Kathir (n.d.), ayat ini menunjukkan kewajiban bermesyuarat dalam hal-hal penting agar keputusan mencerminkan hikmah dan kesepakatan. Muhammad 'Uthman El-Muhammady (2001), pula menegaskan bahawa ayat ini menjadi "kunci Surah al-Shura", mencerminkan dasar tadbir urus Islam yang berteraskan pandangan bersama dan tanggungjawab kolektif. Beliau memperluas aplikasi syura sebagai prinsip yang merangkumi pelbagai konteks kehidupan, termasuk urusan rumah tangga antara suami dan isteri, pengurusan keluarga dan perniagaan, pentadbiran institusi dan kerajaan, serta hubungan antara jabatan, ahli kongsi dan masyarakat umum.

Dalam konteks kontemporari, Ahmad al-Raysuni, sebagaimana dihuraikan oleh, Muhammad Najuddin dan Muhammad Razak (2021) melihat syura bukan sekadar instrumen politik, tetapi sebagai ibadah sosial yang mendidik keterbukaan, tanggungjawab bersama dan kerjasama antara ahli masyarakat. Dalimunthie (2020) menegaskan bahawa syura adalah asas kepada kepimpinan yang bermaruah dan seharusnya dilaksanakan dalam semua bentuk organisasi moden.

Pandangan ini turut disokong oleh sarjana antarabangsa. Selim (2021) menyatakan bahawa syura ialah sistem keputusan yang berasaskan prinsip keadilan, kesamarataan, dan kebebasan bersuara. Md Golam Mohiuddin dan Mohammad Muzahidul Islam (2016) menekankan bahawa syura merupakan model tadbir urus berasaskan wahyu yang bertujuan mencapai konsensus yang adil dan menjaga kepentingan bersama. Dalam konteks pendidikan Islam, Suhana Abd Hamid dan Ahmad Marzuki Mohamad (2017) menegaskan bahawa syura menolak kepimpinan bersifat autokratik dan menggalakkan penglibatan bermakna serta pemeliharaan adab dalam perbezaan pandangan.

Kesemua pandangan ini dapat disepadukan secara bermakna dengan lima dimensi Model Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) oleh Hord (1997, 2004). Prinsip *syura* dalam kepimpinan Islam menunjukkan kesepadanan yang kukuh dengan lima dimensi utama Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) seperti yang dihuraikan oleh Hord (2004). Pertama, dimensi kepimpinan yang dikongsi dalam KPP menekankan penglibatan semua anggota komuniti sekolah dalam membuat keputusan. Hord (2004) menjelaskan bahawa pemimpin perlu membentuk budaya kolaboratif yang mendorong penyertaan guru dalam merancang dan melaksana perubahan. Ini selari dengan pandangan Selim (2021), yang menyatakan bahawa *syura* ialah proses pengambilan keputusan secara kolektif berasaskan keadilan dan kebebasan bersuara.

Kedua, dimensi visi dan nilai bersama perlu dibentuk melalui kesepakatan, bukan paksaan. Hord (2004) menegaskan bahawa visi bersama membantu menyatukan tenaga dan hala tuju guru dalam mencapai matlamat sekolah. Dalam Islam, Md Golam Mohiuddin dan Mohammad Muzahidul Islam (2016) menekankan bahawa *syura* menuntut keputusan dicapai berdasarkan persetujuan bersama sebagai asas keadilan sosial dan integriti. Ketiga, pembelajaran kolektif dalam Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) mencerminkan semangat syura dalam Islam. Yusuf Al-Qardhawy (1999) menegaskan syura bukan sekadar perundingan biasa, tetapi suatu mekanisme penting dalam pentadbiran yang menjamin keterlibatan semua pihak yang berkepentingan, khususnya golongan yang memiliki ilmu dan kebijaksanaan (*Ahlul Halli wal-Aqdi*). Pendapat majoriti hasil syura, apabila tidak bercanggah dengan nas syarak, harus dijadikan panduan dalam membuat keputusan kerana ia lebih hampir kepada kemaslahatan dan keadilan kolektif. Justeru, dalam konteks KPP, semangat syura memperkukuh nilai kolaboratif antara guru melalui budaya saling menghormati pendapat, membuat keputusan bersama, dan bertanggungjawab terhadap hasil pembelajaran yang dikongsi secara kolektif. Prinsip ini selaras dengan amalan KPP yang menggalakkan guru dan pentadbir untuk berkongsi pengalaman serta merefleksikan amalan pengajaran secara kolaboratif demi meningkatkan mutu Pendidikan. Keempat, amalan peribadi yang dikongsi seperti memberi dan menerima maklum balas secara jujur dan terbuka merupakan elemen penting dalam budaya profesional guru. Hord (2004) menyatakan bahawa amalan ini memperkukuh kepercayaan dan perkembangan individu serta kolektif. Ini selaras dengan prinsip *syura* yang menuntut keikhlasan, amanah, dan rendah hati dalam perbincangan, sebagaimana dinyatakan oleh (Ahmad Rifqi Fuadi et al., 2024b) berdasarkan ajaran Syaikh Abdul Qadir al-Jailani. Akhir sekali, dimensi keadaan sokongan dalam KPP memerlukan wujudnya hubungan profesional yang sihat serta struktur organisasi yang menyokong kolaborasi. Al-Ghazali (2008) menegaskan bahawa *syura* hanya dapat dilaksanakan secara berkesan dalam suasana yang menjunjung nilai keterbukaan, keadilan dan amanah, yang menjadi asas kepada tadbir urus bermaruah.

Dalam pelaksanaan sebenar di sekolah, syura memberikan kerangka nilai yang kukuh kepada Guru Pendidikan Islam yang memegang peranan kepimpinan pertengahan (GPI-PP). Mereka bukan sekadar pelaksana program, tetapi peneraju dalam membudayakan syura melalui dialog profesional, pengurusan keputusan bersama dan pembangunan komuniti sekolah yang lebih demokratik, inklusif dan berteraskan nilai Islam. Maka, integrasi syura ke dalam Model KPP bukan sahaja memperkukuh keberkesanan pelaksanaan, malah menyatukan etika kepimpinan distributif dengan tuntutan nilai Islami yang tulen dan lestari. Muhasabah merupakan nilai asas dalam Islam yang merujuk kepada proses refleksi dan penilaian diri secara jujur untuk memperbaiki amalan dan mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menurut Ahmad Rifqi Fuadi et al (2024) muhasabah adalah introspeksi spiritual penting bagi setiap Muslim untuk menilai amal perbuatan berdasarkan standard moral dan spiritual agama, yang bertujuan memperdalam hubungan dengan Allah dan memahami diri sendiri dengan lebih mendalam. Dalam Surah al-Hasyr ayat 18, Allah berfirman:

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah setiap diri melihat apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Menurut *Iktisar Ihya' 'Ulum al-Din*, ayat ini menjadi asas kepada keperluan melakukan muhasabah diri sebelum tibanya hisab Allah. Rasulullah SAW bersabda:

“Orang yang bijak adalah yang menundukkan dirinya dan beramal untuk kehidupan selepas mati, dan orang yang lemah adalah yang mengikuti hawa nafsunya lalu berangan-angan terhadap Allah.” (Sunan al-Tirmidhi, Hadis no. 2459)

Imam al-Ghazali menegaskan bahawa muhasabah ialah sifat wajib yang mesti diamalkan secara harian. Beliau membandingkannya dengan seorang pedagang yang menilai untung rugi dagangannya, dan menekankan tiga proses utama dalam muhasabah: *Takballi* (تخلّي) (mengosongkan sifat tercela), *Tahalli* (تخلّي) (menghiasi diri dengan akhlak terpuji), dan *Tajalli* (تجلّي) (pencerahan spiritual).

Syaikh Abdul Qadir al-Jailani pula menghuraikan muhasabah sebagai jalan penyucian jiwa dan pembinaan istiqamah dalam kebenaran. Beliau menyenaraikan sepuluh ciri individu yang konsisten dengan muhasabah, termasuk menjauhi dusta, menepati janji, serta menahan marah dan hasad Ahmad Rifqi Fuadi et al (2024) Dalam konteks pendidikan, *muhasabah* sangat relevan untuk disepadukan dalam amalan pembangunan profesional guru, khususnya melalui aktiviti reflektif. Ini termasuk catatan refleksi sendiri (*self-reflection journal*), perbincangan prestasi berasaskan pasca analisis PdP (*performance dialogue*), bimbingan rakan sejawat (*peer coaching*), kajian pengajaran (*lesson study*), serta bentuk baharu Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dalam talian seperti *virtual performance dialogue*, *virtual learning walk*, dan *virtual peer coaching* (Kin & Omar Abdull Kareem, 2021).

Dalam Model KPP (Hord, 2004), nilai muhasabah memperkukuh dimensi keempat iaitu amalan peribadi yang dikongsi, yang merangkumi refleksi sendiri dalam kalangan guru yang disalurkan ke arah penambahbaikan kolektif. Ia turut menyokong visi dan nilai bersama, kerana penilaian berasaskan nilai membimbing guru agar sentiasa kembali kepada niat yang betul dan matlamat pendidikan yang murni.

Teori Kepimpinan Distributif yang diperkenalkan oleh Gronn (2002) menekankan bahawa kepimpinan bukanlah semata-mata fungsi individu tertentu, tetapi merupakan hasil kerjasama kolektif, perkongsian tanggungjawab, dan jaringan pengaruh yang berlaku secara serentak dalam kalangan ahli organisasi. Pendekatan ini menumpukan kepada pembinaan hubungan kerja yang saling mempercayai, kolaborasi spontan serta amalan institusi yang membudayakan penglibatan bersama dalam membuat keputusan dan memperbaiki amalan secara berterusan.

Dalam konteks ini, nilai *muhasabah* sebagai prinsip refleksi sendiri dan penilaian etika terhadap amalan profesional sangat selari dengan tuntutan Gronn terhadap kebertanggungjawaban dan refleksi kolektif. *Muhasabah* memperkukuh asas moral dan spiritual bagi guru yang berperanan sebagai pemimpin pertengahan, khususnya Guru Pendidikan Islam (GPI-PP), dalam membimbing rakan sejawat menilai semula amalan pengajaran dan kepimpinan mereka secara jujur dan terbuka.

Hal ini turut disokong oleh Mohd Hashiq Hashim (2024) yang menekankan bahawa pembudayaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui amalan kolaboratif merupakan asas kepada pembangunan profesionalisme guru yang lestari. Beliau menegaskan bahawa:

"Guru perlu sentiasa meningkatkan tahap kemahiran mereka secara berterusan untuk menghasilkan modal insan yang cemerlang dari aspek jasmani, emosi, rohani dan intelek" (Mohd Hashiq Hashim, 2024).

Ini bermaksud bahawa integrasi nilai *muhasabah* dalam pelaksanaan KPP tidak hanya menyokong aspek keberkesanan pengurusan dan kolaborasi, tetapi turut membina dimensi spiritual dan etika yang lebih mendalam dalam kalangan guru Muslim. Maka, GPI-PP bukan sahaja berfungsi sebagai penggerak kolaborasi, tetapi juga sebagai pembimbing rohani dan moral dalam komuniti pembelajaran sekolah.

Gabungan nilai-nilai Islam dengan pendekatan kepimpinan distributif ini berpotensi melahirkan bentuk pelaksanaan KPP yang bukan sahaja berfokus kepada hasil, tetapi juga berteraskan proses pembelajaran nilai. Ia membuka ruang kepada pembinaan budaya profesional yang inklusif, responsif dan lestari dalam ekosistem sekolah. Maka, nilai *syura* dan *muhasabah* bukan sekadar komponen pelengkap, tetapi merupakan asas transformatif kepada pembangunan profesional guru yang holistik dan berteraskan nilai Islam.



Rajah 1: Kerangka konseptual hubungan nilai *syura* dan *muhasabah* dengan kepimpinan distributif GPI-PP dalam memperkukuh pelaksanaan KPP.

4. IMPLIKASI TERHADAP PROFESIONALISME DAN DASAR

Integrasi nilai-nilai Islam seperti *syura* dan *muhasabah* dalam pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui pendekatan kepimpinan distributif memberikan implikasi besar terhadap dua aspek utama. Pertama, kepada pembangunan profesionalisme guru dan kedua, kepada pembentukan dasar pendidikan Islam yang lebih kontekstual, beretika dan lestari. Peranan Guru Pendidikan Islam sebagai pemimpin pertengahan (GPI-PP) menjadi pemangkin kepada penerapan nilai-nilai ini dalam budaya organisasi sekolah. Pendekatan ini mengangkat kepimpinan yang bukan sahaja berasaskan struktur pentadbiran, tetapi juga berpaksikan prinsip nilai dan spiritualiti yang tulen.

Dari sudut profesionalisme guru, nilai *syura* berupaya memperkukuh budaya pengurusan kolektif dalam kalangan warga sekolah. Ia menggalakkan penglibatan aktif dalam proses membuat keputusan dan membuka ruang kepada pelbagai pandangan secara adil dan inklusif. Hal ini selari dengan prinsip kepimpinan distributif yang menekankan pengagihan tanggungjawab secara strategik dan berpasukan (Gronn, 2002; Spillane & Louis, 2002). GPI-PP yang mengamalkan *syura* mampu membentuk ekosistem kerja yang terbuka, saling menyokong, dan berpaksikan kepercayaan serta akauntabiliti bersama prasyarat penting dalam membina komuniti pembelajaran yang berkesan.

Nilai *muhasabah* pula menyediakan asas yang kukuh untuk pembentukan budaya reflektif dalam kalangan guru. Ia menuntut keikhlasan, kesedaran rohani dan komitmen untuk melakukan perubahan diri. Amalan refleksi yang lazimnya bersifat teknikal dan rutin dalam sistem pendidikan hari ini (Chee et al., 2018; Rusli et al., 2024) perlu diganti dengan refleksi bermakna yang mengakar pada nilai spiritual dan tanggungjawab sendiri. Dalam konteks ini, GPI-PP boleh memainkan peranan penting memimpin sesi reflektif berkumpulan yang berpaksikan muhasabah bagi menjana pembelajaran sepanjang hayat serta peningkatan PdP secara berterusan.

Dari sudut dasar, pembangunan profesional guru berteraskan nilai Islam memerlukan pendekatan yang lebih *bottom-up*, kontekstual dan sesuai dengan identiti sekolah Islam. Dasar yang terlalu menekankan pematuhan dan penyeragaman berisiko menyekat kreativiti serta menghalang pertumbuhan profesional yang bersifat reflektif dan berteraskan nilai (Rosnani Hashim et al., 2022). Justeru, latihan guru dan dokumen dasar wajar dirangka semula dengan mengintegrasikan nilai seperti musyawarah, akauntabiliti, dan refleksi spiritual agar lebih selari dengan keperluan pendidikan Islam (Mohd Hashiq Hashim, 2024).

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013–2025) mengiktiraf pembelajaran sepanjang hayat dan kolaborasi profesional sebagai tunjang utama dalam merealisasikan transformasi pendidikan negara (KPM, 2013). Walau bagaimanapun, nilai-nilai yang berakar daripada tradisi Islam seperti *syura* (musyawarah) dan *muhasabah* (refleksi sendiri) masih belum diberikan perhatian yang sewajarnya dalam modul latihan kepimpinan guru, khususnya bagi Guru Pendidikan Islam (GPI) yang memainkan peranan sebagai pemimpin pertengahan. Sehubungan itu, penambahbaikan kandungan modul dan kurikulum pembangunan profesional ke arah yang lebih selari dengan prinsip nilai Islam wajar dipertimbangkan bagi memperkasa kompetensi guru secara holistik, berteraskan etika, spiritualiti dan integriti.

Selanjutnya, pengintegrasian nilai-nilai ini dalam pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) menerusi pendekatan kepimpinan distributif berpotensi untuk membentuk budaya sekolah yang mampan, inklusif dan seimbang. Pendekatan ini bukan sahaja menyokong pencapaian akademik, tetapi juga menyemai nilai-nilai kemanusiaan, tanggungjawab sosial dan integriti dalam kalangan guru dan murid. Inisiatif ini selari dengan keperluan semasa untuk melahirkan pemimpin pendidikan yang bukan sahaja

cemerlang dari sudut teknikal dan pedagogi, malah berakhlak mulia, beretika dan berwibawa (Fathoni, 2004; Hasan Al-Banna et al., 2013).

5. KESIMPULAN

Artikel ini telah membentangkan satu pendekatan konseptual yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam seperti *syura* dan *muhasabah* ke dalam pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) melalui kepimpinan distributif oleh Guru Pendidikan Islam yang berperanan sebagai pemimpin pertengahan (GPI-PP). Berdasarkan prinsip al-Qur'an serta pemikiran sarjana klasik seperti al-Ghazali dan al-Mawardi, serta disokong oleh model KPP (Hord, 2004) dan teori kepimpinan distributif (Gronn, 2002), artikel ini menegaskan bahawa nilai Islam boleh menjadi asas kepada transformasi profesionalisme guru yang lebih beretika dan lestari.

Nilai *syura* memperkukuh penglibatan kolektif dan keadilan dalam membuat keputusan, manakala *muhasabah* menekankan penilaian sendiri yang ikhlas dan bertanggungjawab. Kedua-duanya melengkapi pelaksanaan KPP secara menyeluruh bukan hanya dari segi struktur tetapi juga dari segi nilai, spiritualiti dan etika kerja.

Oleh itu, dicadangkan agar lebih banyak ruang diberikan kepada penerapan nilai-nilai Islam dalam pelaksanaan latihan kepimpinan, amalan kolaborasi profesional dan budaya reflektif dalam kalangan guru. Langkah ini dijangka dapat menyumbang kepada pembangunan profesionalisme guru yang autentik, berakhlak dan berpaksikan nilai-nilai Islam dalam mendepani cabaran pendidikan masa kini.

Research and Publication Ethics Statement

Artikel ini merupakan penulisan konseptual yang dibangunkan berdasarkan penyelidikan peringkat Doktor Falsafah dan tidak melibatkan sebarang pengumpulan data empirik daripada subjek manusia atau haiwan. Penulisan ini mematuhi prinsip etika akademik termasuk integriti sitasi, pengelakan plagiat, serta pematuhan kepada garis panduan penerbitan ilmiah. Semua sumber telah dirujuk dan dinyatakan mengikut format APA Edisi Ke-7 dengan penuh tanggungjawab ilmiah.

Contribution Rates of Authors to the Articles

Artikel ini ditulis secara bersama oleh tiga orang penulis. Penulis pertama, Rumaizah binti Rahim, bertanggungjawab dalam pembangunan kerangka konseptual, penulisan draf utama, kajian literatur dan semakan akhir artikel. Penulis kedua menyumbang melalui bimbingan penyelidikan, penstrukturan idea, semakan ilmiah dan penambahbaikan kandungan artikel. Penulis ketiga pula telah memberikan sumbangan penting dalam pembangunan awal idea dan pembentukan kerangka asal kajian semasa proses penyelidikan, sebelum berpindah ke universiti lain. Kedua-dua penulis pertama dan kedua telah menyemak dan bersetuju sepenuhnya dengan kandungan akhir artikel ini.

Support Statement

Artikel ini merupakan sebahagian daripada penyelidikan peringkat Doktor Falsafah yang disokong oleh Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, di bawah program Doktor Falsafah (bidang Pendidikan Islam).

Acknowledgement

Penulis merakamkan penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia utama, Profesor Madya Dr. Tengku Sarina Aini binti Tengku Kasim dan bekas penyelia, Dr. Abd. Aziz bin Rekan, atas bimbingan berterusan, dorongan ilmiah serta sokongan profesional sepanjang penulisan dan pembangunan artikel ini.

Statement of Interest

Penulis mengisytiharkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan yang wujud berkaitan dengan penulisan, kandungan atau penerbitan artikel ini. Penulisan ini disediakan secara bebas dan tanpa pengaruh daripada mana-mana pihak yang berkepentingan.

REFERENCES

- Ahmad Rifqi Fuadi, Amir Mahmud, Wiwin Ainis Rohtih, & Nyoko Adi Kuswoyo. (2024). Muhasabah diri dalam Al-Quran menurut Syaikh Abdul Qadir Al-Jailani. *Jurnal Kajian Agama Dan Dakwah*, 7(1). <https://doi.org/Prefixdoi.org/10.3783/tashdiq2i9.2461>
- Aina Maryam Rusli, Noraini Omar, Nur Husna Fatihah Nor Azlan, Anis Syarmila Abdul Jamil, Khairun Nurshafika Aida Ahmad Khair, Nurul Hannan Muhammad Shamsudin, & Nur Rafeah Hasbol. (2024). Amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) dalam kalangan guru Pendidikan Islam di sekolah Program Transformasi 2025 (TS25) Daerah Samarahan. *International Journal of Future Education and Advances (IJFEA)*, 1(1), 55–59. Retrieved from <https://www.masree.info/wp-content/uploads/2024/03/IJFEA-Article-6.pdf>
- Al-Tirmidhi. (1970). *Jami' al-Tirmidhi 2459*. Sunnah.com. Retrieved from <https://sunnah.com/tirmidhi:2459>
- Chong, C. K., Muhammad Faizal A. Ghani, & Zuraidah Abdullah. (2018). Cabaran amalan komuniti pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah berprestasi tinggi di Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik (JuKu)*, 6(3), 1–14. Retrieved from <https://juku.um.edu.my/article/view/14031>
- DuFour, R, & DuFour, R. (2009). *Revisiting professional learning communities at Work®: New insights for improving schools*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. (2010). *Learning By Doing* (2nd ed.). Blomington, IN: Solution Tree Press.
- Fathoni, A. (2004). *Konsep Syura Menurut Yusuf Al-Qaradawi*. Unpublished Dissertation. Institut Agama Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 423–451.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Hasan Al-Banna Mohamed, Ab. Mumin Ab. Ghani, & Siti Arni Basir. (2013). Sistem pengurusan islam yang berkualiti mampu menjamin kepuasan pekerja: Suatu realiti dan cabaran masa hadapan. *Global Journal Al Thaqafah*, 3(1), 65–82. <https://doi.org/10.7187/gjat342013.03.01>
- Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M. (2004). *Learning Together, Leading Together: Changing Schools Through Professional Learning Communities*. New York: Teachers College Press.
- Imam Al Ghazali. (1997). *Bimbingan Mu'minin 1 & 2* (Al'Allamah Assyaikh Muhammad Jamaluddin Alqasimi Addimasyqi, Trans.). Kuala Lumpur: Klang Book Centre.
- Khoirunnisa Dalimunthie. (2020). *Konsep Syura Menurut AlMawardi Relevansinya Terhadap Demokrasi Menurut UUD 1945*. Unpublished Master Dissertation. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Repository. Retrieved from <http://repository.uinsu.ac.id/10719/>
- Kin, T. M., & Omar Abdull Kareem. (2021). An analysis on the implementation of professional learning communities in Malaysian secondary schools. *Asian Journal of University Education*, 17(1), 192–206. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i1.12693>
- KPM. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Krishnasamy, V., & Aida Hanim A. Hamid. (2024). Pengaruh kepimpinan instruksional pemimpin pertengahan terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional guru Bahasa Inggeris. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(4), e002703. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i4.2703>
- Md Golam Mohiuddin, & Mohammad Muzahidul Islam. (2016). Decision making style in Islam: A study of superiority of shura (participative management) and examples from early era of Islam. *European Journal of Business and Management*, 8(4), 79–88. Retrieved from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/28949>
- Mohd Hashiq Hashim. (2024). Komuniti pembelajaran profesional (PLC) dalam pembangunan profesionalisme keguruan: Satu Tinjauan Literatur. *Jurnal Dunia Pendidikan*. <https://doi.org/10.55057/jdpd.2024.6.1.32>
- Muhamad Najuddin Razak & Muhamad Razak Idris. (2021). Konsep dan peranan syura menurut perspektif Ahmad Al-Raysuni. *Malaysian Journal of Islamic Movements and Muslim Societies*, 1(2), 144–155.
- Muhammad 'Uthman El-Muhammady. (2001). *Al-Qur'an al-Karim: Terjemahan dan huraian maksud*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Norafiza Amin, & Aida Hanim A. Hamid. (2024). Kepimpinan distributif pengetua dan komuniti pembelajaran profesional guru di sekolah menengah daerah Saratok, Sarawak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(2), e002674. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i2.2674>
- Rosnani Hashim, Muhammad Zahiri Awang Mat, Adnan Abd Rashid, Ainol Madziah Zubairi, & Mohd Farid Mohd Shahrani. (2022). Pelaksanaan Kurikulum Pendidikan Islam Sekolah Menengah bagi Menghadapi Cabaran Pendidikan Abad Ke-21 dari Perspektif Guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 47(1), 65–79. Retrieved from <https://ejournal.ukm.my/jpend/issue/view/1529>
- Selim, M. (2021). Shura or consultative decision making and its effectiveness in establishing unity, strength and commitment. 2021 *International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance*, SIBF 2021, 90–93. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF53626.2021.9686349>

- Spillane, J. P., & Louis, K. S. (2002). School improvement processes and practices: Professional learning for building instructional capacity. *Teachers College Record*. 104(9), 83-104. <https://doi.org/10.1177/016146810210400905>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). New leadership practice: A distributed perspective. *Educational Research*, 30(3), 23–28.
- Suhana Abd Hamid, & Ahmad Marzuki Mohamad. (2017). Konstruk komitmen kerja yang mendominasi impak kerangka asas kepimpinan syura. *Attarbawiy: Malaysian Online Journal of Education*, 1(2), 82–92. <https://doi.org/10.53840/attarbawiy.v1i2.91>
- Yusuf Al-Qardhawy. (1999). *Pedoman Bernegara Dalam Perspektif Islam* (Kathur Suhardi, Ed.). Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.