

# **Etika Kerja Islam Sebagai Penyederhana Dalam Hubungan Antara Kecerdasan Emosi Dan Kepimpinan Pentadbir Universiti Awam**

**Abdul Shukor bin Shamsudin, Hamzah bin Dato' Abdul Rahman, Abdullah bin Haji Abdul Ghani**

Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok, Kedah Darul Aman

[shukor@uum.edu.my](mailto:shukor@uum.edu.my); [hamzahd@uum.edu.my](mailto:hamzahd@uum.edu.my); [abd129@uum.edu.my](mailto:abd129@uum.edu.my)

## **ABSTRAK**

Cabaran utama kepada institusi pengajian tinggi ialah memastikan program akademik yang ditawarkan memenuhi kehendak pasaran serta peka kepada perubahan yang sentiasa berlaku dalam pelbagai sektor ekonomi masa kini. Sektor pendidikan tinggi mestilah berfungsi sebagai sebuah institusi yang cekap. Tidak diragui lagi bahawa cabaran serta perkembangan semasa memerlukan staf yang memiliki kualiti kepimpinan supaya hasrat organisasi tercapai. Kajian terdahulu menunjukkan kecekapan kepimpinan dipengaruhi oleh pelbagai faktor misalnya kecerdasan emosi. Selain dari itu, tingkah laku beretika juga merupakan salah satu isu utama dalam persoalan kepimpinan masa kini. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menilai hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan apabila etika kerja Islam diamalkan di kalangan pegawai pentadbiran di IPTA di Malaysia. Responden kajian terdiri dari pentadbir yang bertugas di universiti awam. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan kaedah kajian rentas, sampel kajian akan dipilih menggunakan teknik persampelan rawak berstrata berkadaran. Beberapa hipotesis yang telah dibina akan diuji menggunakan analisa regresi berganda dan regresi hirarki. Dapatan kajian dijangka bermanfaat dari aspek praktikal dan aspek teoretikal. Kefahaman kepada dapatan kajian membolehkan IPTA membuat penambahbaikan kepada program pembangunan kepimpinan sedia ada supaya ianya lebih berkesan lagi.

**KATA KUNCI:** Etika kerja Islam, Kecerdasan emosi, Kepimpinan

### **1. Latar belakang**

Pada tahun 1997, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) (Kementerian Pengajian Tinggi – KPT, pada ketika itu), mengumumkan hasrat Kerajaan untuk menjadikan negara ini sebagai pusat kecemerlangan pendidikan tinggi (Malaysia, 2006). Sejak itu, KPM telah memperkenalkan beberapa bentuk pembaharuan bertujuan menggalakkan kemasukan lebih

ramai pelajar antarabangsa ke Malaysia. Manakala di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan (2006-2010), Kerajaan terus memberi penekanan kepada agenda pendidikan kebangsaan. Rancangan pembangunan ini menumpukan kepada lima teras utama, di mana salah satu daripadanya ialah untuk meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi serta memupuk minda kelas pertama di kalangan rakyat Malaysia (Malaysia, 2006). Selain daripada itu, Kerajaan juga merancang untuk menjadikan negara ini sebagai hab pendidikan di rantau ini (Morshidi, 2008) kerana langkah tersebut mempunyai impak yang besar kepada pertumbuhan ekonomi negara (Simrit Kaur, 2005). Oleh yang demikian, Malaysia perlu untuk kekal berdaya saing dalam menyediakan kualiti yang baik dalam sektor perkhidmatan pendidikan tinggi yang diiktiraf bukan sahaja di peringkat tempatan, tetapi juga di peringkat antarabangsa (KPT, 2006).

Lanjutan dari cabaran semasa dalam bidang ini, para sarjana percaya bahawa kepimpinan merupakan salah satu faktor kritikal yang menentukan kejayaan dalam usaha transformasi pendidikan tinggi di seluruh dunia (Bolden, Petrov & Gosling, 2008; Kementerian Pengajian Tinggi, 2007; Mohd Sidek, 2009; Rosser, 2004). Menyedari kepentingan kemahiran kepimpinan di kalangan kakitangan institusi pendidikan tinggi, pihak KPM telah menubuhkan Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi (AKEPT) pada tahun 2008. Pada asasnya AKEPT ditubuhkan dengan tujuan utama untuk menyediakan program pembangunan kepimpinan kepada pegawai-pegawai kumpulan pengurusan peringkat pertengahan dan tinggi yang bertugas di institusi pengajian tinggi Malaysia (KPT, 2007).

## **2. Pernyataan masalah**

Pendidikan tinggi di seluruh dunia telah melalui satu anjakan paradigma yang besar dalam abad ke-21 ini (UNESCO, 1998). Bagi menangani lonjakan ini, sektor pendidikan tinggi berdepan dengan beberapa cabaran semasa seperti untuk menarik dan mengekalkan kecemerlangan pelajar dan kakitangan, keperluan dan pendekatan latihan kepada kakitangan, penerimaan pedagogi baru, peningkatan tuntutan daripada pelajar, kakitangan, pihak kerajaan dan orang awam, dan akhirnya kenaikan perbelanjaan pendidikan yang mendadak memerlukan pihak pengurusan untuk mencari model serta sumber dana pendapatan baru (Brown, 2001; Shawyun, 2003). Oleh itu amat jelas bahawa cabaran baru ini memerlukan seseorang yang boleh mengawal diri mereka sendiri, fakulti dan universiti, mengendalikan perubahan, mencetus inovasi, sentiasa memupuk keyakinan dan pembelajaran, dan akhirnya memacu potensi organisasi untuk meraih peluang pada masa depan dengan jayanya (ACRULeT, 2007; Bolden et al., 2008; Brown, 2001; King, 2008, KPT, 2007). Selaras dengan fenomena pendidikan global ini, tidak hairanlah pihak kerajaan telah memberi perhatian yang serius kepada isu kepimpinan di institusi tinggi awam Malaysia (IPTA) (Mohamed Khaled, 2009; KPT, 2007; Zulkifli, 2006).

Selain itu, prestasi IPTA di Malaysia sejak kebelakangan ini telah mencuri perhatian banyak pihak terutamanya laporan yang dikeluarkan oleh The Times Higher Education (2006). Misalnya kedudukan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) melonjak dari tangga 289 kepada 185, manakala kedudukan Universiti Malaya (UM) pula telah menurun dari tangga 169 kepada 192. Pada tahun 2009, UM telah meningkat daripada tangga 230 kepada 180, manakala tiada universiti awam lain berada dalam senarai 200 universiti terbaik dunia (The Times Higher Education, 2010). Laporan ini telah menimbulkan pertanyaan kepada banyak pihak mengenai prestasi dan kualiti universiti awam tempatan. Pada masa yang sama, pihak KPM mensasarkan untuk menempatkan dua universiti awam dalam senarai 50 universiti terbaik dunia menjelang 2020. Jelas bahawa, di samping beberapa faktor lain, kepimpinan

yang cemerlang dan kecekapan pengurusan adalah satu kemestian dalam usaha untuk menggalakkan universiti awam mencapai piawaian antarabangsa (Bolden et al., 2008).

Sebahagian besar kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepimpinan yang berkesan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kemahiran menguasai emosi, ciri-ciri demografi pemimpin itu sendiri, budaya organisasi, dan bentuk model perniagaan (*business model*) sesebuah institusi itu (Anand & UdayaSuriyan, 2010; Barbuto & Burbach, 2006; Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Hur, 2008; Judeh, 2010; Mung, Mei, Kwang & Songan, 2009; Schafer, 2010; Wright & Pandey, 2010; Zagorsek, Jaklic & Stough, 2004). Walau bagaimanapun, ramai sarjana memberi saranan bahawa kecerdasan emosi semakin mendapat perhatian yang besar dalam kajian kepimpinan masakini (Anand & UdayaSuriyan, 2010; Barbuto & Burbach, 2006; Gardner & Stough, 2002; Goleman, 1998a; Groves, McEnrue, & Shen, 2008; Weinberger, 2003, 2009).

Sungguhpun terdapat kajian terdahulu yang agak besar berkaitan pembolehubah kecerdasan emosi dan kepimpinan, tetapi hanya sedikit yang diketahui mengenai kesan penyederhana etika kerja Islam ke atas hubungan antara kecerdasan dan kepimpinan di kalangan pentadbir institusi pendidikan tinggi terutamanya mereka yang berada di IPTA.

### 3. Ulasan karya

Amnya kecerdasan emosi ialah sesuatu yang berkaitan dengan keupayaan untuk mengenal pasti, mengendali dan menguruskan emosi sendiri dan pihak lain (Mayer & Salovey, 1997). Dalam kajian ini, pembolehubah kecerdasan emosi akan disandarkan kepada model abiliti yang diutarakan oleh Mayer dan Salovey (1997). Sementara itu, tingkah laku beretika merujuk kepada melakukan perkara yang betul serta bertindak dengan adil kepada orang lain (Kelly, 1999). Manakala, etika kerja Islam pula melibatkan hubungan sosial, psikologi, aspek moral, dan juga menyentuh dimensi ekonomi. Islam mengajar umatnya bahawa kerja yang dilakukan mestilah bermakna dan bermanfaat bukan sahaja kepada diri sendiri, tetapi kepada orang lain dan masyarakat umum. Kerja juga dilihat sebagai sumber maruah dan pencapaian kehidupan yang seimbang (Ali & Al-Owaihian, 2008). Bagi takrifan kepimpinan, Yulk (2002) menyatakan, walaupun tiada definisi tepat mengenai konsep ini, kepimpinan boleh dilihat sebagai satu proses di mana individu dengan sengaja menggunakan pengaruhnya ke atas orang lain untuk memimpin, menyusun, dan memudahkan aktiviti serta hubungan dalam sesebuah organisasi.

Kajian terdahulu menunjukkan sebilangan penyelidikan telah dilakukan ke atas kecerdasan emosi dan tingkah laku kepimpinan dengan dapatan yang tidak konsisten antara hubungan kedua-dua pembolehubah tersebut (Anand & UdayaSuriyan, 2010; Gardner & Stough, 2002; Langhorn, 2004; Lindebaum & Cartwright, 2010; Sosik & Magerian, 1999; Tang, Yin, & Nelson, 2010; Weinberger, 2009). Pada masa yang sama, satu lagi isu penting dalam penyelidikan kepimpinan adalah tingkah laku yang beretika (Hopkins, O'Neil, & Williams, 2007). Selain itu, pelbagai salah laku yang berlaku di seluruh dunia telah meningkatkan lagi kesedaran mengenai kepentingan isu etika ini (Ali, 2009; Ali & Al-Owaihian, 2008; Arslan, 2001; Harshman & Harshman, 2008).

Umumnya teori prestasi (*performance theory*) menerangkan hubungan antara pembolehubah kecerdasan emosi dan pembolehubah tingkah laku kepimpinan (Feldman, 1999; Goleman 1998a). Selain itu, teori prestasi juga boleh digunakan untuk menjelaskan keberkesanan tingkah laku kepimpinan (Goleman, 1998b). Goleman (1998a) pula menegaskan bahawa tahap pemahaman mengenai emosi oleh seseorang pemimpin memainkan peranan yang

penting di tempat kerja, yang memisahkan pemimpin yang berkesan dari yang sebaliknya. Lebih tinggi tahap seseorang itu berada dalam sesebuah organisasi, kemahiran teknikal dan keupayaan kognitif menjadi semakin kurang penting, tetapi kecerdasan emosi menjadi semakin penting (Goleman, 1998b).

Menyedari akan hal ini, pengaruh kecerdasan emosi sebagai peramal kepada kepemimpinan yang berkesan telah dikaji dengan amat meluas (Alston, Dastoor, & Sosa-Fey, 2010; Anand & UdayaSuriyan, 2010; Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009; Fowlie & Wood, 2008; Gardner & Stough, 2002; Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006; Langhorn, 2004). Kedua-dua pendekatan kecerdasan emosi (iaitu *ability-based model* dan *mixed model*) telah digunakan secara meluas dalam bidang ini. Adalah disarankan bahawa pemimpin yang menunjukkan tahap kecerdasan emosi yang lebih tinggi berbanding rakan-rakan lain akan lebih maju dalam kerjaya mereka (Higgs & Rowland, 2002). Menurut George (2000), perasaan (*feelings*) bukan semata-mata sebagai sebahagian daripada kepemimpinan, sebaliknya ia adalah gabungan antara *mood* dan emosi yang turut mempengaruhi keberkesanan kepemimpinan seseorang. Beliau menambah kecerdasan emosi boleh menyumbang kepada pandangan berwawasan seseorang pemimpin dalam organisasi apabila mereka mampu menguasai emosi mereka dengan meningkatkan proses pemikiran mengenai cabaran serta peluang mendatang.

Manakala Chen, Jacobs dan Spencer (1998) menyifatkan kecerdasan emosi sebagai ciri-ciri utama yang menjurus kepada kepada hampir 90% daripada kejayaan dalam kepemimpinan organisasi. Sementara itu, Goleman (1998a) mendakwa bahawa kompetensi emosi adalah dua kali ganda penting berbanding kebolehan kognitif sahaja. Sebagai tambahan beliau menegaskan, dalam usaha untuk maju dalam kerjaya seseorang pemimpin, kecekapan emosi sangat mempengaruhi serta memberi kelebihan kepada seseorang pemimpin. Oleh itu, menyedari kepentingan kompetensi emosi, Goleman (1998b) menyarankan supaya organisasi memberi penekanan terhadap aspek kompetensi kecerdasan emosi kepada kakitangan sedia ada, atau mencari individu yang mempunyai kemahiran tersebut bagi meningkatkan prestasi organisasi.

Hopkins et al. (2007) mencadangkan bahawa kecerdasan emosi adalah elemen penting kepada keberkesanan kepemimpinan ahli lembaga sekolah. Sementara itu beberapa sarjana telah mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dan gaya kepemimpinan (Gardner & Stough, 2002; Langhorn, 2004). Manakala Sivanathan dan Fekken (2002) telah mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi, penaklukan moral dan gaya serta keberkesanan kepemimpinan.

Sungguhpun kajian terdahulu menunjukkan dapatan yang tidak konsisten, tetapi sebahagian besar dapatan lepas menunjukkan hubungan yang konsisten antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan yang berkesan (Anand & UdayaSuriyan, 2010; Caruso & Salovey, 2004; Gardner & Stough, 2002; Goleman, 1998a; Langhorn, 2004; Vrba, 2007). Kajian terdahulu juga menunjukkan skor kecerdasan emosi adalah peramal yang kuat kepada keberkesanan kepemimpinan (Anand & UdayaSuriyan, 2010; Gardner & Stough, 2002; Kerr et al., 2006). Walaupun isu kecerdasan emosi dan amalan kepemimpinan dengan etika kerja secara umum adalah sangat penting, tetapi hanya terdapat kajian yang sangat terbatas samada di negara ini dan juga di tempat-tempat lain (Ali, Falcone, & Azim, 1995; Mung et al., 2009; Rice, 1999). Menyedari perkembangan ini, maka adalah penting untuk memahami hubungan antara kecerdasan emosi dan amalan kepemimpinan. Tidak seperti kecerdasan semula jadi (IQ), kecerdasan emosi boleh dipelajari (Goleman, 1995, 1998a; Latour & Hosmer, 2002) dan dimantapkan dari semasa ke semasa (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004).

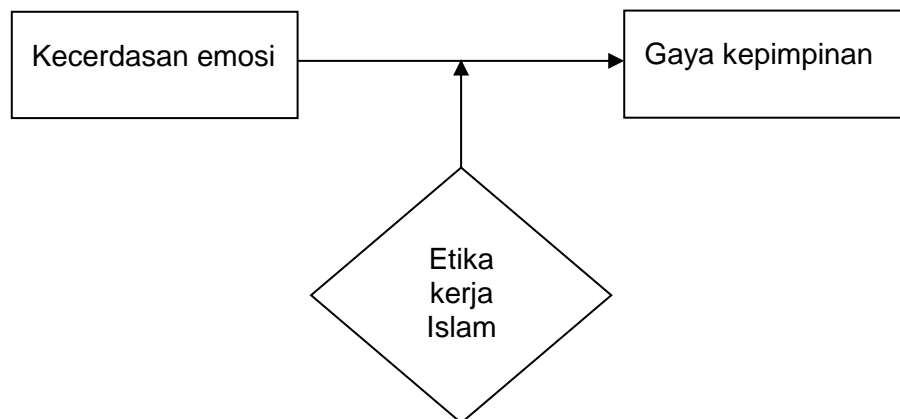
Etika kerja sememangnya telah dikenalpasti sebagai salah satu faktor yang membawa kepada keberkesanan kepemimpinan dan prestasi organisasi. Setelah menganalisis lebih daripada 150 kajian, Reave (2005) mendapati bahawa terdapat hubungan yang konsisten antara nilai-nilai kerohanian (seperti integriti, kejujuran, dan merendahkan diri), dan kepemimpinan yang berkesan. Dalam satu kajian yang melibatkan 1,354 pengurus, Parry dan Proctor-Thomson (2002)

mendapati hubungan yang positif antara integriti dan tingkah laku kepimpinan gaya transformasi. Selain daripada itu, integriti juga didapati mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan dan kepimpinan organisasi. Manakala dapatan kajian oleh Simola, Barling, dan Turner (2010) mendapati bahawa etika penjagaan (*ethic of care*) merupakan faktor peramal kepada kepimpinan gaya transformasi dan etika keadilan (*ethic of justice*) merupakan faktor peramal kepada kepimpinan gaya transaksi. Sebaliknya, beliau mencadangkan bahawa etika penjagaan bukan faktor peramal kepada kepimpinan gaya transaksi dan etika keadilan bukan faktor peramal kepada kepimpinan gaya transformasi.

Sementara itu, tingkah laku beretika amat selari dengan dasar Kerajaan yang berhasrat untuk membentuk masyarakat berbudaya dengan nilai-nilai moral yang kukuh sebagaimana yang telah digariskan dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (Malaysia, 2006, 2010). Hal ini adalah penting kerana masyarakat dengan minda kelas pertama yang berpengetahuan, budaya prestasi tinggi, dan berdaya saing perlu mempunyai integriti dan nilai-nilai moral yang baik. Tambahan pula apabila masyarakat telah menjadi komuniti yang berpendidikan serta menghargai nilai budaya, seni dan warisan, serta sejarah negara, bangsa dan agama. Komuniti ini mestilah mempunyai perasaan yang kuat iaitu tinggi harga diri dan mampu menghadapi cabaran globalisasi. Selain itu, komuniti ini juga mempunyai kepercayaan kepada Tuhan, setia kepada Raja, bangsa dan negara. Seperti yang dinyatakan dalam Perkara 3 (1), walaupun agama-agama lain boleh diamalkan secara aman dan harmoni, tetapi Islam adalah agama rasmi Persekutuan (Malaysia, 2005). Oleh itu, adalah naif untuk mengabaikan etika kerja Islam dalam masyarakat di mana orang-orang Melayu-Islam merupakan kelompok yang dominan.

Sementara itu, walaupun kumpulan pentadbir telah terbukti mempunyai peranan yang penting dalam pengurusan dan pembangunan institusi pendidikan tinggi, namun nampaknya tidak semua pihak yang benar-benar memahami peranan mereka, malahan dalam kebanyakan keadaan sumbangan mereka kurang diberi pengiktirafan yang setimpal (Szekeres, 2004). Menurut Johnsrud, Heck dan Rosser (1998), corak rutin harian, kekurangan pengiktirafan atas sumbangan mereka, dan peluang kemajuan kerjaya yang sangat terbatas merupakan tiga faktor utama kekecewaan kumpulan pentadbir ini. Selain daripada itu, hanya terdapat sejumlah kecil artikel yang khusus mengenai pembangunan kumpulan pentadbiran di peringkat nasional mahupun antarabangsa (Abd. Rahim & Abdul Shukor, 2006; Conway, 2000; Johnsrud et al., 1998; Szekeres, 2004; Whitchurch, 2004).

Berdasarkan perbincangan di atas, cadangan kerangka kajian seperti Rajah 1 di bawah.



## Rajah 1: Cadangan kerangka kajian

### 4. Teori Dasar

Pembangunan kerangka kajian adalah berasaskan kepada teori kepimpinan transformasi bagi menjelaskan hubungan serta bagaimana kecerdasan emosi, etika kerja Islam mempengaruhi kepimpinan pentadbir di IPTA. Walaupun terdapat beberapa teori kepimpinan kontemporari, tetapi teori kepimpinan transformasi telah diterima secara meluas dalam kajian psikologi organisasi (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1979; Sashkin, 1988). House dan Aditya (1997) menjelaskan teori kepimpinan transformasi mempunyai beberapa ciri tertentu. Pertama, teori ini menjelaskan bagaimana pemimpin mampu untuk mencapai hasil yang cemerlang dalam menguruskan organisasi. Kedua, teori ini menunjukkan bagaimana sesetengah pemimpin dikagumi oleh pengikutnya, bermotivasi, amanah, hormat menghormati, dedikasi, setia, tinggi komitmennya, dan mampu mengekalkan berprestasi yang tinggi (Bass, 1985). Ketiga, kepimpinan mempromosikan tingkahlaku yang mengagumkan (berpandangan jauh, menjadi *role model*, keupayaan kognitif yang hebat dan sebagainya lagi). Akhir sekali, pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat ke atas motivasi, emosi, kepuasan kerja, harga diri pengikut serta visinya dapat dikongsi bersama oleh pengikut (Bass & Stodgill, 1990; Parry & Proctor-Thomson, 2002).

### 5. Kesimpulan

Sejak kebelakangan ini, kajian mengenai hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan telah mendapat perhatian yang besar di kalangan ahli akademik dan juga sektor swasta. Kajian terdahulu mencadangkan kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang positif dengan amalan kepimpinan. Berdasarkan model abiliti, empat elemen kecerdasan emosi iaitu penilaian emosi, ekspresi emosi, penguasaan, dan memanfaatkan emosi akan digunakan dalam kajian ini. Manakala gaya kepimpinan pula merujuk kepada gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Berdasarkan model tersebut juga, empat elemen kecerdasan emosi digunakan sebagai pembolehubah bebas dan amalan kepimpinan adalah pembolehubah bersandar.

Kajian terdahulu turut melihat hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan, antara kecerdasan emosi dan budaya/nilai, dan antara budaya/nilai dan kepimpinan. Selain itu, kepimpinan transformasi dikatakan mempunyai nilai yang tinggi, keadilan, kesetiaan, kejujuran, kesaksamaan, keadilan, dan hak asasi manusia. Kajian ini berhasrat untuk melihat kemungkinan hubungan (kesan penyederhana) etika kerja Islam dalam hubungan antara pembolehubah kecerdasan emosi dan pembolehubah kepimpinan kerana persoalan ini masih kurang diberi perhatian yang serius sehingga kini.

## RUJUKAN

Abd. Rahim Romlee & Abdul Shukor Shamsudin (2006). The relationship between management practices and job satisfaction: The case of assistant registrars at public institutions of higher learning in northern region Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 2(2), 72-80.

ACRULeT (2007). *Key performance indicators (KPIs) for governance of public universities in Malaysia*. Laporan dibentangkan kepada Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, Putrajaya.

Ali, A. J. (2009). Levels of existence and motivation in Islam. *Journal of Management History*, 15(1), 50-65.

Ali, A. J., & Al-Owaidan, A. (2008). Islamic work ethic: a critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5-19.

Ali, A. J., Falcone, T., & Azim, A. (1995). Work ethic in the USA and Canada. *Journal of Management Development*, 14(6), 26-34.

Alston, B. A., Dastoor, B. R., & Sosa-Fey, J. (2010). Emotional intelligence and leadership: A study of human resource managers. *International Journal of Business & Public Administration*, 7(2), 61-75.

Anand, R., & UdayaSuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.

Arslan, M. (2001). The work ethic values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish managers. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 321-339.

Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organizational Journal*, 21(3), 157-161.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Stodgill, R. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 358-376.

Brown, L. M. (2001). Leading leadership development in universities: A personal story. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 312- 323.

- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, W., Jacobs, R., & Spencer, L. M. (1998). *Calculating the competencies of stars working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Conway, M. (2000). Defining administrators and new professionals. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 4(1), 14-15.
- Feldman, D. A. (1999). *The handbook of emotional intelligent leadership: Inspiring others to achieve results*. Santa Fe, NM: Leadership Performance Press.
- Fowlie, J., & Wood, M. (2009). The emotional impact of leaders' behaviours. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), 559-572.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(2), 68-78.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Paperbacks.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93-104.
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Groves, K. S., McEnrue, M. P., & Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225-250.
- Harshman, C., & Harshman, E. (2008). The Gordian Knot of ethics: Understanding leadership effectiveness and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 175-192.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2002). Does it need emotional intelligence to lead change? *Journal of General Management*, 27(3), 62-76.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., & Williams, H. W. (2007). Emotional intelligence and board government: Leadership lessons from the public sector. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 683-700.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-474.
- Hur, M. H. (2008). Exploring differences in leadership styles: A study of manager tasks, follower characteristics, and task environments in Korean Human Service Organizations. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(3), 359-372.
- Johnsrud, L. K., Heck, R. H., & Rosser, V. J. (1998). *Morale matters: Midlevel administrators and their intent to leave*. Kertas kerja dibentangkan di *The Annual Meeting of the American Education Research Association*, San Diego, CA.



- Judeh, M. (2010). Transformational leadership: A study of gender differences in private universities. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 118 – 125.
- Kelly, B. (1999). *Ethics at work*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Kementerian Pengajian Tinggi (2006). *Strategic plan for international marketing of higher education in Malaysia 2006-2010*. Putra Jaya: Kementerian Pengajian Tinggi.
- Kementerian Pengajian Tinggi (2007). *Pelan tindakan pengajian tinggi negara 2007-2010*. Putra Jaya: Kementerian Pengajian Tinggi.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- King, C. J. (2008). *Ethics and leadership: Reflections from a public research university*. Diperolehi dari <http://cshe.berkeley.edu/>
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220-230.
- Latour, S. M., & Hosmer, B. C. (2002). Emotional intelligence: Implications for all United States Air Force leaders. *Air and Space Power Journal*, 16(4), 27-36.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.
- Malaysia (2005). *Federal Constitution*. Petaling Jaya: International Law Book Services.
- Malaysia (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Malaysia (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh 2010-2015*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (ms. 3-31). New York: Basic Book.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 75(3), 197-215.
- Mohamed Khaled Nordin (2009). *Speech on the opening ceremony seminar on enhancing graduate employability*. Diperolehi dari <http://khalednordin.com/wp-content/uploads/2009/07/july-21st-2009-seminar-on-enhancing-graduate-employability-issues-concerns-and-the-way-forward.pdf>
- Mohd Sidek Haji Hassan (2009). *Speech on professional IIUM development program*. Diperolehi dari <http://www.pmo.gov.my/ksn/?frontpage/speech/detail/e/1534>
- Morshidi Sirat (2008). The impact of September 11 on international students flow into Malaysia: Lessons learned, *International Journal of Asia Pacific Studies*, 4(1), 79-95.

Mung, L. V., May, C. L., Kwang, S. N., & Songan, P. (2009). *Leadership styles in context of institution of higher education in Malaysia*. Diperolehi dari <http://bai2009.org/file/Papers/1657.doc>

Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.

Rice, G. (1999). Islamic ethics and the implications for business. *Journal of Business Ethics*, 18(4), 345-358.

Rosser, V. J. (2004). A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academic. *Higher Education*, 48(3), 317-337.

Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp.122- 160). San Francisco: Jossey-Bass.

Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessment, development, and expansion. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), 644-663.

Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188.

Simrit Kaur (2005, October 23). Long road to higher education hub. *The Star Online*. 2009. Diperolehi dari <http://thestar.com.my/education/story.asp?file>

Shawyun, T. (2003). Education excellence: An integrated performance measurement and management model. *ASAIHL-THAILAND Journal*, 6(2), 1-11.

Sivanathan, N., & Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3/4), 198-205.

Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.

Szekeres, J. (2004). The invisible workers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(1), 7-22.

Tang, H. W. V., Yin, M. S., & Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899-926.

The Times Higher Education (2006). *Times higher education-world university rankings 2006*. Diperolehi dari <http://www.timeshighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCode=161>

The Times Higher Education (2010). *Times higher education-QS world university rankings 2009*. Diperolehi dari <http://www.timehighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCod=438>

UNESCO (1998). World Conference on Higher Education. Higher education in the twenty-first century. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: Vision and Action, Paris, 5-9 Oktober 1998, Paris: UNESCO.

Vrba, M. (2007). Emotional intelligence skills and leadership behaviour in a sample of South African first-line managers. *Management Dynamics*, 16(2), 25-26.

Weinberger, L. A. (2003). *An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.

Weinberger, L. A. (2009). Emotional intelligence, leadership styles, and perceived leadership effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 747-772.

Whitchurch, C. (2004). Administrative managers: A critical link. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 280-298.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.

Zagoršek, H., Jaklic, M., & Stough, S.J. (2004). Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11(2), 16-34.

Zulkifli A. Hassan (2006). Isu dan strategi ke arah pembangunan modal insan sektor pengajian tinggi bertaraf dunia. *Jurnal Pengurusan Awam*, 6(1), 23-44.