

**ETIKA KERJA ISLAM SEBAGAI PENYEDERHANA DALAM HUBUNGAN ANTARA
KECERDASAN EMOSI DAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
UNIVERSITAS NEGERI**

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

Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia

Abstract

The main challenges for the HEIs are to provide a market driven academic programmes and able to respond to the changing needs of economic sectors. Apparently, the recent challenges require the staff to equip themselves with leadership quality in order to achieve organizational goals. Previous studies have shown several factors such as EI influenced effective leadership. Another significant issue in leadership is ethical behaviors. Therefore, this study intends to examine the relationship between EI and leadership practices when Islamic work ethic is practiced in Malaysian public universities. The respondents will consist of middle administrators in Malaysian public universities. Using qualitative and cross sectional approaches, surveys will be distributed to the stratified randomly selected respondents. Most of the past results suggested there were significant relationships between the variables. The findings are expected to have some contributions both to the practical and theoretical aspects and enable PHIs to improve their leadership training programmes.

Key words: *Emotional intelligence, Islamic work ethic, and leadership*

Abstrak

Tantangan utama IPT ialah memastikan program akademik yang ditawarkan memenuhi kehendak pasar serta peka terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai sektor ekonomi saat ini. Jelas bahwa tantangan serta perkembangan sekarang memerlukan staf yang memiliki kualitas kepemimpinan supaya tujuan organisasi tercapai. Penelitian terdahulu menunjukkan kecekapan kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor misalnya kecerdasan emosi. Selain dari itu, tingkah laku beretika juga merupakan salah satu isu utama dalam persoalan kepemimpinan masa kini. Artikel ini bertujuan menganalisis hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan apabila etika kerja Islam diamalkan di kalangan administrator IPTA. Responden terdiri dari administrator yang bertugas di IPTA. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan kaedah penelitian silang, pemilihan sampel menggunakan teknik sampel acak bertingkat proporsional. Sebahagian besar penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel. Temuan penelitian diharapkan bermanfaat dari aspek praktikal dan aspek teoretikal serta mengizinkan IPTA membuat perbaikan kepada program pengembangan kepemimpinan yang dipersiapkan.

Kata kunci: *Etika Kerja Islam, Kecerdasan Emosi, Kepemimpinan*

Pendahuluan

Pada tahun 1997, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) (Kementerian Pengajian Tinggi – KPT, pada ketika itu), mengumumkan maksud Pemerintah untuk menjadikan negara ini sebagai pusat kecemerlangan pendidikan

tinggi (Malaysia, 2006). Sejak itu, KPM telah memperkenalkan beberapa bentuk pembaharuan bertujuan menggalakkan kemasukan lebih ramai mahasiswa internasional ke Malaysia. Manakala di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan (2006-2010), Pemerintah terus mem-

beri penekanan kepada agenda pendidikan kebangsaan. Rancangan pengembangan ini menumpukan kepada lima teras utama, di mana salah satu daripadanya ialah untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan dan inovasi serta memupuk minda kelas pertama di kalangan rakyat Malaysia (Malaysia, 2006). Selain daripada itu, Pemerintah 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 kualitas yang baik dalam sektor pelayanan pendidikan tinggi yang diakui bukan saja di tingkat lokal, tetapi juga di tingkat internasional (KPT, 2006).

Lanjutan dari tantangan sekarang dalam bidang ini, para pakar percaya bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor kritis yang menentukan kejayaan dalam usaha transformasi pendidikan tinggi di seluruh dunia (Bolden, Petrov & Gosling, 2008; Kementerian Pengajian Tinggi, 2007; Mohd Sidek, 2009; Rosser, 2004). Menyadari kepentingan keterampilan kepemimpinan di kalangan pegawai institusi pendidikan tinggi, pihak KPM telah melahirkan Akademi Kepemimpinan Pengajian Tinggi (AKEPT) pada tahun 2008. Pada asasnya AKEPT didirikan dengan tujuan utama untuk menyediakan program pengembangan kepemimpinan kepada pegawai-pegawai kelompok manajerial tingkat pertengahan dan tinggi yang bertugas di institusi pengajian tinggi Malaysia (KPT, 2007).

Pendidikan tinggi di seluruh dunia telah melalui satu pergeseran paradigma yang besar dalam abad ke-21 ini (UNESCO, 1998). Untuk menanggapi lonjakan ini, sektor pendidikan tinggi berhadapan dengan beberapa tantangan sekarang seperti untuk menarik dan mempertahankan kesuksesan mahasiswa dan pegawai, keperluan dan pendekatan latihan kepada pegawai, penerimaan pedagogi baru, peningkatan tuntutan dari mahasiswa, pegawai, pihak Pemerintah dan orang awam, dan akhirnya kenaikan pengeluaran biaya pendidikan yang mendadak memerlukan pihak manajerial untuk mencari model serta sumber dana pemasukan baru (Brown, 2001; Shawyun, 2003). Oleh itu amat jelas bahwa tantangan baru ini memerlukan seseorang yang bisa mengendalikan diri mereka sendiri, fakultas dan universitas,

mengendali perubahan, mencetus inovasi, senantiasa memupuk keyakinan dan pembelajaran, dan akhirnya memacu potensi organisasi untuk meraih peluang pada masa depan dengan jayanya (ACRULeT, 2007; Boldenet al., 2008; Brown, 2001; King, 2008, KPT, 2007). Sejalan dengan fenomena pendidikan global ini, tidak heran pihak Pemerintah telah memberi perhatian yang serius kepada isu kepemimpinan di institusi tinggi awam Malaysia (IPTA) (Mohamed Khaled, 2009; KPT, 2007; Zulkifli, 2006).

Selain itu, prestasi IPTA (istilah di Indonesia Perguruan Tinggi Negeri / PTN) 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 daftar 200 universiti terbaik dunia (*The Times Higher Education*, 2010). Laporan ini telah menimbulkan pertanyaan kepada banyak pihak mengenai prestasi dan kualitas universitas awam lokal. Pada masa yang sama, pihak KPM mensasarkan untuk menempatkan dua universiti awam dalam daftar 50 universiti terbaik dunia menjelang 2020. Jelas bahwa, di samping beberapa faktor lain, kepemimpinan yang cemerlang dan kecakapan manajerial adalah satu kemestian dalam usaha untuk menggalakkan universitas negeri mencapai standar internasional (Bolden et al., 2008).

Sebahagian besar penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berkesan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti keterampilan menguasai emosi, ciri-ciri demografi pemimpin itu sendiri, budaya organisasi, dan bentuk model perdagangan (*business model*) sesebuah institusi itu (Anand & Udaya Suriyan, 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). Meskipun, banyak pakar memberi anjuran bahwa kecerdasan emosi semakin mendapat perhatian yang besar dalam penelitian kepemimpinan masa kini (Anand & Udaya Suriyan, 2010; Barbuto &

Burbach, 2006; Gardner & Stough, 2002; Goleman, 1998a; Groves, McEnrue, & Shen, 2008; Weinberger, 2003, 2009).

Sungguhpun terdapat penelitian terdahulu yang agak besar berkaitan variabel kecerdasan emosi dan kepemimpinan, tetapi hanya sedikit yang diketahui mengenai kesan penyederhana etika kerja Islam ke atas hubungan antara kecerdasan dan kepemimpinan di kalangan administrator institusi pendidikan tinggi terutama mereka yang berada di IPTA (istilah di Indonesia adalah Perguruan Tinggi Swasta/PTS).

Kajian Kepustakaan

Umumnya kecerdasan emosi ialah sesuatu yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengenal pasti, mengendali dan mengurus emosi sendiri dan pihak lain (Mayer & Salovey, 1997). Dalam penelitian ini, variabel kecerdasan emosi akan disandarkan kepada model abiliti yang dikemukakan 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 bahwa kerja yang dilakukan mestilah bermakna dan bermanfaat bukan saja kepada diri sendiri, tetapi kepada orang lain dan masyarakat umum. Kerja juga dilihat sebagai sumber marwah dan pencapaian kehidupan yang seimbang (Ali & Al-Owaihian, 2008). Untuk pengertian kepemimpinan, Yulk (2002) menyatakan, walaupun tiada definisi tepat mengenai konsep ini, kepemimpinan bisa dilihat sebagai satu proses dimana individu dengan sengaja menggunakan pengaruhnya ke atas orang lain untuk memimpin, menyusun, dan memudahkan aktiviti serta hubungan dalam sesebuah organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan sebahagian penelitian yang telah dilakukan ke atas kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan dengan temuan yang tidak konsisten antara hubungan kedua-dua variabel tersebut (Anand & Udaya Suriyan, 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 penelitian kepemimpinan adalah perilaku yang beretika (Hopkins, O'Neil, & Williams,

2007). Selain itu, berbagai perilaku menyimpang yang terjadi di seluruh dunia telah meningkatkan lagi kesadaran mengenai kepentingan isu etika ini (Ali, 2009; Ali & Al-Owaihian, 2008; Arslan, 2001; Harshman & Harshman, 2008).

Umumnya teori prestasi (*performance theory*) menerangkan hubungan antara variabel kecerdasan emosi dan variabel perilaku kepemimpinan (Feldman, 1999; Goleman 1998a). Selain itu, teori prestasi juga bisa digunakan untuk menjelaskan keefektifan perilaku kepemimpinan (Goleman, 1998b). Goleman (1998a) pula menegaskan bahwa 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, keterampilan teknikal dan kemampuan kognitif menjadi semakin kurang penting, tetapi kecerdasan emosi menjadi semakin penting (Goleman, 1998b).

Menyadari akan hal ini, pengaruh kecerdasan emosi sebagai peramal kepada kepemimpinan yang efektif telah diteliti dengan amat meluas (Alston, Dastoor, & Sosa-Fey, 2010; Anand & Udaya Suriyan, 2010; Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009; Fowlie & Wood, 2008; Gardner & Stough, 2002; Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006; Langhorn, 2004). Kedua-dua pendekatan kecerdasan emosi (yaitu *ability-based model* dan *mixed model*) telah digunakan secara meluas dalam bidang ini. Adalah disarankan bahwa pemimpin yang menunjukkan tahap kecerdasan emosi yang lebih tinggi dibandingkan rekan-rekannya yang lain akan lebih maju dalam karir mereka (Higgs & Rowland, 2002). Menurut George (2000), perasaan (*feelings*) bukan semata-mata sebagai sebahagian dari pada kepemimpinan, sebaliknya hal itu meruapakan gabungan antara *mood* dan emosi yang turut mempengaruhi keefektifan kepemimpinan seseorang. Beliau menambah kecerdasan emosi bisa menyumbang kepada pandangan berwawasan seseorang pemimpin dalam organisasi apabila mereka mampu menguasai emosi mereka dengan meningkatkan proses pemikiran mengenai tantangan serta peluang masa mendatang.

Manakala Chen, Jacobs dan Spencer (1998) menyifatkan kecerdasan emosi sebagai ciri-ciri utama yang menjurus kepada kepada hampir 90% daripada kesuksesan dalam

Etika Kerja Islam Sebagai ...

kepemimpinan organisasi. Sementara itu, Goleman (1998a) menegaskan bahwa kompetensi emosi adalah dua kali lipat lebih penting dibandingkan dengan kemampuan kognitif saja. Sebagai tambahan beliau menegaskan, dalam usaha untuk maju dalam karir 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 pegawai yang dipersiapkan, atau mencari individu yang mempunyai keterampilan tersebut untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Hopkinset al.(2007) menegaskan bahwa kecerdasan emosi adalah elemen penting kepada keefektifan kepemimpinan ahli lembaga sekolah. Sementara itu beberapa pakar telah meneliti hubungan antara kecerdasan emosi dan gaya kepemimpinan (Gardner & Stough, 2002; Langhorn, 2004). Manakala Sivanathand an Fekken (2002) telah meneliti hubungan antara kecerdasan emosi, penalaran moral dan gaya serta keefektifan kepemimpinan.

Walaupun penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang tidak konsisten, tetapi sebahagian besar temuan lepas menunjukkan hubungan yang konsisten antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan yang efektif (Anand & Udaya Suriyan, 2010; Caruso & Salovey, 2004; Gardner & Stough, 2002; Goleman, 1998a; Langhorn, 2004; Vrba, 2007). Penelitian terdahulu juga menunjukkan skor kecerdasan emosi adalah peramal yang kuat kepada keefektifan kepemimpinan (Anand & Udaya Suriyan, 2010; Gardner & Stough, 2002; Kerr et al., 2006). Walaupun isu kecerdasan emosi dan praktek kepemimpinan dengan etika kerja secara umum adalah sangat penting, tetapi hanya terdapat penelitian yang sangat terbatas samada di negara ini dan juga di tempat-tempat lain (Ali, Falcone, & Azim, 1995; Munget al., 2009; Rice, 1999). Menyadari perkembangan ini, maka adalah penting untuk memahami hubungan antarakecerdasan emosi dan praktek kepemimpinan. Tidak seperti kecerdasan alami (IQ), kecerdasan emosi bisa dipelajari (Goleman, 1995, 1998a; Latour & Hosmer, 2002) dan dimantapkan dari waktu ke waktu (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004).

Etika kerja seharusnya telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang membawa

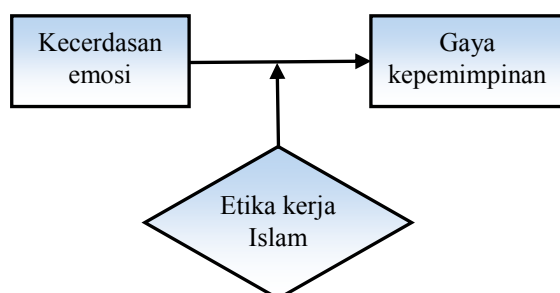
kepada keefektifan kepemimpinan dan prestasi dalam organisasi. Setelah menganalisis lebih dari pada 150 penelitian, Reave (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan yang konsisten antara nilai-nilai kerohanian (seperti integritas, kejujuran, dan merendahkan diri), dan kepemimpinan yang efektif. Dalam satu penelitian yang melibatkan 1,354 pengurus, Parry dan Proctor-Thomson (2002) menemukan hubungan yang positif antara integritas dan tingkah laku kepemimpinan gaya transformasi. Selain daripada itu, integritas juga didapati mempunyai hubungan yang positif dengan keefektifan dan kepemimpinan organisasi. Manakala temuan penelitian oleh Simola, Barling, dan Turner (2010) menemukan bahwa etika penjagaan (*ethic of care*) merupakan faktor peramal kepada kepemimpinan gaya transformasi dan etika keadilan (*ethic of justice*) merupakan faktor peramal kepada kepemimpinan gaya transaksi. Sebaliknya, beliau mencadangkan bahwa etika penjagaan bukan faktor peramal kepada kepemimpinan gaya transaksi dan etika keadilan bukan faktor peramal kepada kepemimpinan gaya transformasi.

Sementara itu, tingkah laku beretika amat selari dengan dasar Pemerintah yang bermaksud 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 pemikiran kelas pertama yang berpengetahuan, budaya prestasi tinggi, dan berdaya saing perlu mempunyai integritas dan nilai-nilai moral yang baik. Tambahan pula apabila masyarakat telah menjadi komunitas yang berpendidikan serta menghargai nilai budaya, seni dan warisan, serta sejarah negara, bangsa dan agama. Komunitas ini mestilah mempunyai perasaan yang kuat yaitu tinggi harga diri dan mampu menghadapi tantangan globalisasi. Selain itu, komunitas ini juga mempunyai kepercayaan kepada Tuhan, setia kepada Raja, bangsa dan negara. Seperti yang dinyatakan dalam Pasal 3 (1), walaupun agama-agama lain bisa dipraktikkan secara aman dan harmoni, tetapi Islam adalah agama resmi 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 kelompok administrator telah terbukti mempunyai peranan

yang penting dalam manajerial dan pengembangan institusi pendidikan tinggi, namun nampaknya tidak semua pihak yang benar-benar memahami peranan mereka, malahan dalam kebanyakan keadaan sumbangan mereka kurang diberi pengakuan yang setimpal (Szekeres, 2004). Menurut Johnsrud, Heck dan Rosser (1998), corak rutin harian, kekurangan pengakuan atas sumbangan mereka, dan peluang kemajuan karir yang sangat terbatas merupakan tiga faktor utama kekecewaan kelompok administrator ini. Selain dari pada itu, hanya terdapat sejumlah kecil artikel yang khusus mengenai pengembangan kelompok administrator di tingkat nasional maupun internasional (Abd. Rahim & Abdul Shukor, 2006; Conway, 2000; Johnsrud et al., 1998; Szekeres, 2004; Whitchurch, 2004).

Berdasarkan yang disampaikan di atas, kerangka konseptual penelitian dibuat seperti Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Pembahasan

Pengembangan kerangka penelitian adalah berdasarkan kepada teori kepemimpinan transformasi untuk menjelaskan hubungan serta bagaimana kecerdasan emosi, etika kerja Islam mempengaruhi kepemimpinan administrator di IPTA. Walaupun terdapat beberapa teori kepemimpinan kontemporer, tetapi teori kepemimpinan transformasi telah diterima secara meluas dalam penelitian psikologi organisasi (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1979; Sashkin, 1988). House dan Aditya (1997) menjelaskan teori kepemimpinan transformasi mempunyai beberapa ciri tertentu. Pertama, teori ini menjelaskan bagaimana pemimpin mampu untuk mencapai hasil yang cemerlang dalam mengurus organisasi. Kedua, teori ini menunjukkan bagaimana sebagian pemimpin dikagumi oleh pengikutnya, bermotivasi, amanah, hormat menghormati, dedikasi, setia, tinggi komitmennya, dan mampu mempertahankan berprestasi yang tinggi (Bass, 1985). Ke-

tiga, kepemimpinan memperlihatkan perilaku yang mengagumkan (berpandangan jauh, menjadi *role model*, kemampuan kognitif yang hebat dan sebagainya lagi). Terakhir 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).

Simpulan dan Saran

Sejak belakangan ini, penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan telah mendapat perhatian yang besar di kalangan ahli akademik dan juga sektor swasta. Penelitian terdahulu mencadangkan kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang positif dengan praktek kepemimpinan. Berdasarkan model abiliti, empat elemen kecerdasan emosi yaitu penilaian emosi, ekspresi emosi, penguasaan, dan memanfaatkan emosi akan digunakan dalam penelitian ini. Manakala gaya kepemimpinan pula merujuk kepada gaya kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi. Berdasarkan model tersebut juga, empat elemen kecerdasan emosi digunakan sebagai variabel bebas dan praktek kepemimpinan adalah variabel terikat.

Penelitian terdahulu turut melihat hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan, antarakecerdasan emosi dan budaya/nilai, dan antara budaya/nilai dan kepemimpinan. Selain itu, kepemimpinan transformasi dikatakan mempunyai nilai yang tinggi, keadilan, kesetiaan, kejujuran, ketelitian, keadilan, dan hak asasi manusia. Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat kemungkinan hubungan etika kerja Islam dalam hubungan antara variabel kecerdasan emosi dan variabel kepemimpinan kerana persoalan ini masih kurang diberi perhatian yang serius hingga kini.

Daftar Rujukan

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., and Al-Owaidan, A. 2008. *Islamic Work Ethic: a Critical Review*. **Cross Cultural Management: An Internatio-**

- nal Journal, **15** (1), 5-19.
- Alston, B. A., Dastoor, B. R., and 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., and 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., and 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., and 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., and 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., and Stodgill, R. 1990. **Bass and Stodgill's Handbook of Leadership**. New York: The Free Press.
- Bennis, W., and Nanus, B. 1985. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper & Row.
- Bolden, R., Petrov, G., and 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., and 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., and Wood, M. 2009. *The Emotional Impact of Leaders' Behaviours*. **Journal of European Industrial Training**, **33** (6), 559-572.
- Gardner, L., and 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., and 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., and 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., and 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., and 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., and 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 PengajianTinggi.
- Kementerian Pengajian Tinggi. 2007. **Pelan Tindakan Pengajian Tinggi Negara 2007-2010**. Putra Jaya: Kementerian Pengajian Tinggi.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., and 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., and 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., and 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., and 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., and 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**, diperolehidari <http://khalednordin.com/wp-content/uploads/2009/07/july-21st-2009-seminar-on-enhancing-graduate-employability-issues-concerns-and-the-way-forward.pdf>
- MohdSidek Haji Hassan. 2009. **Speech on Professional IUM Development Program**. Diperolehidari <http://www.pmo.gov.my/ksn/?frontpage/speech/detail/e/1534>
- MorshidiSirat. 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., and Songan, P. 2009. **Leadership Styles in Context of Institution of Higher Education in Malaysia**. diperoleh dari <http://bai2009.org/file/Papers/1657.doc>
- Parry, K. W., and 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 and 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., and 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 K. 2005. **Long Road to Higher Education Hub**, The Star Online, diperoleh 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., and Fekken, G. C. 2002. *Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership*. **Leadership and Organization Development Journal**, **23** (3/4), 198-205.
- Sosik, J. J., and 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., and 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**, diperoleh dari <http://www.timeshighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCode=161>
- The Times Higher Education. 2010. **Times Higher Education-QS World University Rankings 2009**, diperoleh 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., and 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 (5th ed.)**. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Zagoršek, H., Jaklic, M., and 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 Kearah Pembangunan Modal Insane Sector Pengajian Tinggi Bertaraf Dunia. **Jurnal Pengurusan Awam**, 6 (1), 23-44.