

**MODEL STRUKTUR PENGARUH KECERDASAN EMOSI DAN  
KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KEPIMPINAN TRANSFORMASI  
KETUA JABATAN AKADEMIK**

**SITI ZUNARIAH BINTI MOHD SAID**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

MODEL STRUKTUR PENGARUH KECERDASAN EMOSI DAN KECERDASAN  
SPIRITUAL TERHADAP KEPIMPINAN TRANSFORMASI  
KETUA JABATAN AKADEMIK

SITI ZUNARIAH BINTI MOHD SAID

Desertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi  
syarat penganugerahan ijazah  
Doktor Falsafah (Psikologi Pendidikan)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

OGOS 2013

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi ketua jabatan akademik di politeknik zon selatan Semenanjung Malaysia. Selain itu, kajian ini juga cuba untuk menguji hubungan antara setiap aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual, hubungan antara kecerdasan emosi dengan kecerdasan spiritual serta mengenal pasti subskala-subskala kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual yang dapat meramal amalan kepemimpinan transformasi. Pengumpulan data kajian ini menggunakan kaedah tinjauan soal selidik. Data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi Pearson, Analisis Regresi Berganda, Analisis Pengesahan Faktor (CFA) dan Persamaan Model Berstruktur (SEM). Sejumlah 319 orang pensyarah dari politeknik kajian telah dipilih sebagai responden kajian dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berlapis. Alat ukur kajian yang digunakan adalah *Emotional Quotient Index* (EQI), *Integrated Spiritual Intelligence Scale* (ISIS) 360° dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara setiap konstruk kecerdasan emosi dan antara setiap konstruk kecerdasan spiritual. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang kukuh dengan kecerdasan spiritual. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahawa konstruk kecerdasan emosi khususnya kesedaran sendiri, pengurusan sendiri dan motivasi sendiri memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasi. Manakala bagi konstruk kecerdasan spiritual, integriti/holisme dan kesedaran mempengaruhi kepemimpinan transformasi. Walau bagaimanapun analisis model persamaan struktur (SEM) menunjukkan bahawa hanya kecerdasan emosi yang boleh meramal kepemimpinan transformasi manakala kecerdasan spiritual pula bukan peramal yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasi. Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa perlunya penilaian terhadap program latihan dan pembangunan kerjaya serta kriteria pemilihan calon ketua jabatan berdasarkan aspek-aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.

## ABSTRACT

This research examines the influence of emotional intelligence and spiritual intelligence on transformational leadership among the heads of departments in polytechnics from the southern zone of Peninsular Malaysia. This study also examines the relationship between each aspect of emotional intelligence and spiritual intelligence, the relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence, and identifies the subscales of emotional intelligence and spiritual intelligence that can predict transformational leadership behaviors. Data collection for this study is carried out through survey method. The quantitative data was analyzed by using Pearson Correlation, Multiple Regressions Analysis, Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM). A total of 319 lecturers from polytechnics in southern zone of Peninsular Malaysia were selected as respondents using stratified sampling method. The instruments utilized were Emotional Quotient Index (EQI), Integrated Spiritual Intelligence Scale (ISIS) 360° and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The findings reveal that there is a significant relationship between each construct of emotional intelligence and each construct of spiritual intelligence. The research also indicates that there is a significant high relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence. The multiple regression analysis in this research shows that constructs of emotional intelligence specifically self-awareness, self-regulation and self-motivation play significant roles in influencing transformational leadership. As for the constructs of spiritual intelligence, integrity/holism and consciousness influence transformational leadership. However, the structural equation modeling (SEM) depicts only the emotional intelligence can predict transformational leadership but the spiritual intelligence is not a significant predictor to transformational leadership. The implications of this research show that the need for evaluation of the training and career development program as well as the criteria for the head department selection based on emotional and spiritual intelligence aspects.

## SENARAI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	ii
	<b>DEDIKASI</b>	iii
	<b>PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xvii
	<b>DAFTAR SINGKATAN</b>	xviii
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latarbelakang Masalah	3
	1.3 Penyataan Masalah	11
	1.4 Objektif Kajian	13
	1.5 Persoalan Kajian	14
	1.6 Hipotesis Kajian	14
	1.7 Rasional Kajian	15
	1.8 Kepentingan Kajian	17
	1.9 Skop dan Batasan Kajian	19
	1.10 Kerangka Kajian	20
	1.10.1 Kerangka Teori	20
	1.10.1.1 Teori Kepimpinan Transformasi	21
	1.10.1.2 Teori Kecerdasan Emosi	22
	1.10.1.3 Teori Kecerdasan Spiritual	23
	1.10.2 Kerangka Konseptual Kajian	24

1.11	Definisi Operasional	26
1.11.1	Kepimpinan Transformasi	26
1.11.1.1	Meningkatkan Pengaruh	26
1.11.1.2	Inspirasi Motivasi	27
1.11.1.3	Stimulasi Intelektual	27
1.11.1.4	Memberi Pertimbangan Secara Individu	27
1.11.2	Kecerdasan Emosi	27
1.11.2.1	Kesedaran Kendiri	28
1.11.2.2	Pengurusan Kawalan Kendiri	28
1.11.2.3	Motivasi Kendiri	28
1.11.2.4	Empati	29
1.11.2.5	Kemahiran Sosial	29
1.11.3	Kecerdasan Spiritual	29
1.11.3.1	Kesedaran	29
1.11.3.2	Kelembutan	30
1.11.3.3	Makna	30
1.11.3.4	Menjangkau/Transenden	30
1.11.3.5	Kebenaran	31
1.11.4	Kepimpinan Politeknik	31
1.11.5	Pembangunan Model Persamaan Struktur (SEM)	31
1.12	Penutup	32
<b>2</b>	<b>SOROTAN PENULISAN</b>	<b>33</b>
2.1	Pengenalan	33
2.2	Kepimpinan	33
2.2.1	Kepimpinan Transformasi	34
2.2.2	Model Kepimpinan Transformasi	37
2.2.2.1	Model Bass dan Avolio	37
2.2.2.2	Model Kouzes dan Posner	39
2.2.2.3	Model Conger dan Kanungo	40
2.3	Teori-teori Kecerdasan Emosi	41
2.3.1	Model Kecerdasan Emosi	43
2.3.1.1	Model Goleman	43
2.3.1.2	Model Bar-On	50

	2.3.1.3 Model Salovey dan Mayer	55
	2.3.2 Kepimpinan Utama	57
2.4	Teori-teori Kecerdasan Spiritual	58
	2.4.1 Model Kecerdasan Spiritual	60
	2.4.1.1 Model Amram	61
	2.4.1.2 Model Emmons	65
	2.4.1.3 Model Zohar dan Marshall	66
	2.4.1.4 David B. King	67
	2.4.1.5 Model ESQ – Ary Ginanjar	69
2.5	Teori Al-Qalb (Imam Al-Ghazali)	72
	2.5.1 Perkembangan dan Peranan Al-Qalb	73
2.6	Kajian-kajian lepas	78
	2.6.1 Kajian Kecerdasan Emosi dengan Kepimpinan Transformasi	78
	2.6.2 Kajian Kecerdasan Spiritual dengan Kepimpinan Transformasi	83
	2.6.3 Kajian Kecerdasan Emosi dengan Kecerdasan Spiritual	88
	2.6.4 Kajian Pembangunan Model Persamaan Struktur (SEM)	90
2.7	Penutup	91
<b>3</b>	<b>METODOLOGI</b>	<b>93</b>
	3.1 Pengenalan	93
	3.2 Reka Bentuk Kajian	93
	3.3 Populasi dan Sampel Kajian	95
	3.4 Instrumen Kajian	100
	3.4.1 Bahagian A (Soal Selidik Latar Belakang Staf Akademik)	100
	3.4.2 Bahagian B (Soal Selidik Kepimpinan Transformasi)	101
	3.4.2.1 Kebolehpercayaan Instrumen Kepimpinan Transformasi	102
	3.4.3 Bahagian C (Soal Selidik Kecerdasan Emosi)	102

	3.4.3.1 Kebolehpercayaan Instrumen	
	Kecerdasan Emosi	103
	3.4.4 Bahagian D (Soal Selidik	
	Kecerdasan Spiritual)	104
	3.4.4.1 Kebolehpercayaan Instrumen	
	Kecerdasan Spiritual	105
3.5	Kajian Rintis	106
	3.5.1 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	107
	3.5.2 Kesahan Instrumen Kajian	109
3.6	Analisis Data Kajian	110
	3.6.1 Penerokaan dan Saringan Data	111
	3.6.2 Data Deskriptif	111
	3.6.3 Data Inferensi	112
	3.6.3.1 Analisis Korelasi Pearson	112
	3.6.3.2 Analisis Regresi Berganda	112
	3.6.3.3 Pembentukan Model Persamaan	
	Struktural (SEM)	113
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	117
3.8	Penutup	117
<b>4</b>	<b>KEPUTUSAN KAJIAN</b>	<b>119</b>
	4.1 Pengenalan	119
	4.2 Penyemakan Data Kajian	120
	4.3 Kesahan dan Kebolehpercayaan	
	Soal Selidik Kajian	121
	4.3.1 Kesahan Konstruk Soal Selidik	
	Kepimpinan Transformasi	121
	4.3.2 Kesahan Konstruk Soal Selidik	
	Kecerdasan Emosi	125
	4.3.3 Kesahan Konstruk Soal Selidik	
	Kecerdasan Spiritual	128
	4.3.4 Kebolehpercayaan Soal Selidik Kajian	131
4.4	Analisis Data Deskriptif	133
	4.4.1 Data Latar belakang Responden	133
	4.4.2 Dapatan Deskriptif Pembolehubah Kajian	134
	4.4.2.1 Kepimpinan Transformasi	135



4.4.2.2	Kecerdasan Emosi	135
4.4.2.3	Kecerdasan Spiritual	136
4.5	Pengujian Hipotesis Kajian	137
4.5.2	Hubungan Antara Setiap Konstruk Kecerdasan Emosi	137
4.5.3	Hubungan Antara Setiap Konstruk Kecerdasan Spiritual	138
4.5.4	Hubungan Antara Kecerdasan Emosi Dengan Kecerdasan Spiritual	139
4.5.5	Konstruk Kecerdasan Emosi Yang Mempengaruhi Kepimpinan Transformasi	140
4.5.5.1	Sumbangan Aspek Kecerdasan Emosi Terhadap Meningkatkan Pengaruh	140
4.5.5.2	Sumbangan Aspek Kecerdasan Emosi Terhadap Inspirasi Motivasi	142
4.5.5.3	Sumbangan Aspek Kecerdasan Emosi Terhadap Stimulasi Intelek	143
4.5.5.4	Sumbangan Aspek Kecerdasan Emosi Terhadap Pertimbangan Individu	145
4.5.6	Konstruk Kecerdasan Spiritual Yang Mempengaruhi Kepimpinan Transformasi	147
4.5.6.1	Sumbangan Aspek Kecerdasan Spiritual Terhadap Meningkatkan Pengaruh	147
4.5.6.2	Sumbangan Aspek Kecerdasan Spiritual Terhadap Inspirasi Motivasi	149
4.5.6.3	Sumbangan Aspek Kecerdasan Spiritual Terhadap Stimulasi Intelek	150

	4.5.6.4 Sumbangan Aspek Kecerdasan Spiritual Terhadap Pertimbangan Individu	151
	4.5.7 Analisis Model Persamaan Struktur (SEM)	153
4.6	Kesimpulan Dapatan Kajian	157
4.7	Penutup	159
<b>5</b>	<b>PERBINCANGAN DAN RUMUSAN</b>	<b>160</b>
5.1	Pengenalan	160
5.2	Perbincangan	160
5.2.1	Hubungan Antara Setiap Aspek Kecerdasan Emosi	161
5.2.2	Hubungan Antara Setiap Aspek Kecerdasan Spiritual	163
5.2.3	Hubungan antara Kecerdasan Emosi dengan Kecerdasan Spiritual	164
5.2.4	Aspek Kecerdasan Emosi yang mempengaruhi aspek–aspek Kepimpinan Transformasi pemimpin	165
5.2.5	Aspek Kecerdasan Spiritual yang mempengaruhi aspek–aspek Kepimpinan Transformasi pemimpin	168
5.2.6	Kesimpulan Kajian: Model Persamaan Struktur (SEM) Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi	169
5.3	Implikasi Kajian	170
5.3.1	Implikasi Teoritikal	170
5.3.2	Implikasi Praktikal	172
5.4	Cadangan Kajian Akan Datang	175
5.5	Penutup	177
	<b>RUJUKAN</b>	<b>179</b>
	Lampiran 1-10	194 - 248

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kriteria Kecemerlangan PPPT	7
2.1	Model Kecerdasan Spiritual Amram dan Dryer (2008)	64
3.1	Bilangan Staf Akademik bagi Politeknik di Zon Selatan Semenanjung Malaysia yang Mempunyai Jumlah Staf Melebihi 300 orang Pada Tahun 2009	97
3.2	Jadual Taburan Subjek Kajian	98
3.3	Nama Jabatan Akademik di Politeknik Kajian Dan Bilangan Soal Selidik diedarkan	100
3.4	Senarai Item Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi	101
3.5	Nilai koefisien Alpha Cronbach bagi Kepimpinan Transformasi	102
3.6	Senarai Item Kecerdasan Emosi	103
3.7	Nilai Koefisien Alpha Cronbach bagi Kecerdasan Emosi	104
3.8	Senarai Item Kecerdasan Spiritual	104
3.9	Analisis Item soal selidik ISIS	105
3.10	Maklumat Deskriptif Instrumen	106
3.11	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	108
3.12	Ujian Kesepadanan Model ( <i>Goodness-Of-Fit Indices</i> )	115

3.13	Kaedah Analisis Data Kajian	116
4.1	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kepimpinan Transformasi	123
4.2	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kepimpinan Transformasi (Diperbaiki)	124
4.3	Dapatan Analisis Pemuatan Faktor bagi Pembolehubah Kepimpinan Transformasi (Diperbaiki)	124
4.4	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kecerdasan Emosi	126
4.5	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kecerdasan Emosi (Diperbaiki-1)	126
4.6	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kecerdasan Emosi (Diperbaiki-2)	127
4.7	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kecerdasan Spiritual	129
4.8	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kecerdasan Spiritual (Diperbaiki-1)	130
4.9	Penilaian Pengukuran Model Fit bagi Pembolehubah Kecerdasan Spiritual (Diperbaiki-2)	131
4.10	Kebolehpercayaan Cronbach Alpha Soal Selidik Kepimpinan Transformasi	132
4.11	Kebolehpercayaan Cronbach Alpha Soal Selidik Kecerdasan Emosi	132
4.12	Kebolehpercayaan Cronbach Alpha Soal Selidik Kecerdasan Spiritual	133
4.13	Taburan Latar belakang Responden di Politeknik Bahagian Zon Selatan Semenanjung Malaysia	134
4.14	Statistik Deskriptif Pembolehubah Kepimpinan Transformasi	135
4.15	Statistik Deskriptif Pembolehubah	

	Kecerdasan Emosi	136
4.16	Statistik Deskriptif Pembolehubah Kecerdasan Spiritual	136
4.17	Korelasi Setiap Konstruk Kecerdasan Emosi	137
4.18	Korelasi Setiap Konstruk Kecerdasan Spiritual	139
4.19	Korelasi antara Kecerdasan Emosi dengan Kecerdasan Spiritual	139
4.20	Sumbangan Kecerdasan Emosi Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Meningkatkan Pengaruh	140
4.21	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal EI yang signifikan bagi pembolehubah Meningkatkan Pengaruh	141
4.22	Sumbangan Kecerdasan Emosi Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Inspirasi Motivasi	142
4.23	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal EI yang signifikan bagi pembolehubah Inspirasi Motivasi	143
4.24	Sumbangan Kecerdasan Emosi Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Stimulasi Intelektual	144
4.25	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal EI yang signifikan bagi pembolehubah Stimulasi Intelektual	144
4.26	Sumbangan Kecerdasan Emosi Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Pertimbangan Secara Individu	145
4.27	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal EI yang signifikan bagi pembolehubah Pertimbangan Secara Individu	146
4.28	Sumbangan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Meningkatkan Pengaruh	147
4.29	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal SI yang signifikan bagi pembolehubah Meningkatkan Pengaruh	148

4.30	Sumbangan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Inspirasi Motivasi	149
4.31	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal SI yang signifikan bagi pembolehubah Inspirasi Motivasi	149
4.32	Sumbangan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Stimulasi Intelektual	150
4.33	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal SI yang signifikan bagi pembolehubah Stimulasi Intelektual	151
4.34	Sumbangan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi Bagi Pembolehubah Pertimbangan Secara Individu	152
4.35	Regresi Barganda ( <i>Stepwise</i> ) untuk peramal SI yang signifikan bagi pembolehubah Pertimbangan Secara Individu	152
4.36	Penilaian Pengukuran Model Fit SEM bagi Model Cadangan	154
4.37	Penilaian Pengukuran Model Fit SEM bagi Model Ubahsuai	156
4.38	Ringkasan Dapatan Kajian	158

## SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Teori kajian Pengaruh Kecerdasan Emosi Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi	20
1.2	Kerangka Konseptual kajian Pengaruh Kecerdasan Emosi Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi	25
2.1	Model Kecerdasan Emosi (Goleman, 2002)	44
2.2	Model Kecerdasan Emosi Bar-On	51
2.3	Model Mudah Empat Jenis Kecerdasan	59
2.4	Model Kecerdasan Spiritual (King, 2008)	67
2.5	Model ESQ (Ary Ginanjar, 2005)	69
3.1	Model Hipotetikal Pengaruh dan Hubungan Pembolehubah-pembolehubah Kajian	95
3.2	Pemilihan Sampel Menggunakan Persampelan Rawak Berlapis	99
3.3	Pembentukan Model Persamaan Struktural (SEM) Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi	114
4.1	Model Fit Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi	154
4.2	Model Fit Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi (diubahsuai)	155
5.1	Cadangan Model Kajian Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi	175

## SENARAI SINGKATAN

AMOS	-	<i>Analysis of Moment Structures</i>
CFA	-	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CFI	-	<i>Comparative Fit Index</i>
EFA	-	<i>Elementary Factor Analysis</i>
EI/EQ	-	Kecerdasan Emosi ( <i>Emotional Intelligence</i> )
EQI	-	<i>Emotional Quotient Index</i>
GFI	-	<i>Goodness of Fit</i>
JPP	-	Jabatan Pengajian Politeknik
KPTM	-	Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia
KT	-	Kepimpinan Transformasi ( <i>Transformational Leadership</i> )
IPT	-	Institusi Pengajian Tinggi
ISIS	-	<i>Integrated Spiritual Intelligence Scale</i>
MLQ	-	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MI	-	<i>Modification Indices</i>
PCA	-	<i>Principle Components Analysis</i>
PPPT	-	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Tinggi
RMSEA	-	<i>Root Mean Square Error of Estimation</i>
SEM	-	Structural Equation Modeling
SI/SQ	-	Kecerdasan Spiritual ( <i>Spiritual Intelligence</i> )
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TLI	-	<i>Tucker – Lewis index</i>



## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
1a	Soal Selidik Kajian	194
1b	Surat-surat Kebenaran	207
2a	Jadual Bilangan Staf Akademik Politeknik	210
2b	Jadual Saiz Sampel Krejcie dan Morgan	211
3	Analisa Data Kajian Rintis	212
4a	Ujian Kenormalan Data	217
4b	Plot Kebarangkalian Normal	223
5a	Analisis Pemuatan Faktor Kepimpinan Transformasi	226
5b	Dapatan Analisis Pemuatan Faktor bagi Pembolehubah Kepimpinan Transformasi	228
	Dapatan Kovarian antara Pembolehubah Laten Kepimpinan Transformasi	228
6a	Analisis Pemuatan Faktor Kecerdasan Emosi	229
6b	Dapatan Analisis Pemuatan Faktor bagi Pembolehubah Kecerdasan Emosi	232
	Dapatan Kovarian antara Pembolehubah Laten Kecerdasan Emosi	133
6c	Dapatan Analisis Pemuatan Faktor bagi Pembolehubah Kecerdasan Emosi (Diperbaiki)	234
	Dapatan Kovarian antara Pembolehubah Laten Kecerdasan Emosi (Diperbaiki)	235
7a	Analisis Pemuatan Faktor Kecerdasan Spiritual	236

7b	Dapatan Analisis Pemuatan Faktor bagi Pembolehubah Kecerdasan Spiritual	239
	Dapatan Kovarian antara Pembolehubah Laten Kecerdasan Spiritual	240
7c	Dapatan Analisis Pemuatan Faktor bagi Pembolehubah Kecerdasan Spiritual (Diperbaiki)	241
	Dapatan Kovarian antara Pembolehubah Laten Kecerdasan Spiritual (Diperbaiki)	241
8	Estimasi Regresi Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi	242
9	Modification Indices (MI) untuk Model Cadangan	243
10	Dapatan Fit Model Keseluruhan dan Anggaran Parameter bagi Model Ubahsuai	244

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Kerajaan telah membuat pelaburan yang banyak untuk menjadikan Malaysia sebagai Pusat Kecemerlangan Pendidikan Serantau di bawah Wawasan 2020 untuk melahirkan modal insan yang seimbang jasmani, emosi, rohani dan intelek selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Bagi menangani cabaran tersebut, organisasi pendidikan memerlukan pemimpin yang mampu menjana kecemerlangan dengan menggerakkan pengamalan budaya cemerlang dalam pengurusannya supaya berlaku perubahan dari segi sikap, nilai dan prestasi warga organisasinya. Justeru, untuk menjadi pemimpin yang sensitif, prihatin dan berkuasa amat sukar kecuali seseorang pemimpin itu mencapai tahap emosi dan moral yang tinggi (Yukl, 2002).

Menurut Ketua Setiausaha Kerajaan Malaysia, Tan Sri Sidek Hassan, kepimpinan dalam konteks perkhidmatan awam pada masa kini memerlukan seseorang yang mempunyai inovasi dan komitmen yang tinggi serta dihormati (CAPAM, Jun 2009). Malah menurut Sidek Hassan (2009) lagi, sifat peribadi seseorang merupakan ciri-ciri utama untuk menjadi pemimpin yang baik dan antara petunjuknya ialah berupaya bertanggung jawab membina sifat peribadi dan integriti dalam keseluruhan organisasi. Justeru itu, kepemimpinan institusi pendidikan merupakan pihak yang dipertanggungjawab untuk merealisasikan matlamat pembangunan institusi pendidikan iaitu ke arah mewujudkan institusi pendidikan yang cemerlang secara holistik.

Antara faktor-faktor yang menyebabkan hanya segelintir sahaja individu atau ketua berjaya sebagai pemimpin berkesan ialah faktor ciri-ciri peribadi seseorang

pemimpin dan pola tingkah laku pemimpin tersebut (Abdullah dan Ainon, 2007). Selain itu, Goleman (1998) telah mengulas mengenai kejayaan kepimpinan dengan mengesahkan bahawa kecerdasan emosi (EI atau EQ) sebagai suatu faktor yang membezakan di antara pemimpin berjaya dengan pemimpin biasa. Menurut Goleman (1995) lagi, kecerdasan intelek menyumbang dua puluh peratus kepada faktor kejayaan kehidupan seseorang, manakala lapan puluh peratus lagi adalah faktor-faktor dari kecerdasan emosi. Justeru itu, kebanyakan individu yang cerdas tidak semestinya menjadi pemimpin yang baik kerana kecerdasan kognitifnya tidak dituruti dengan kecerdasan emosi (Philpott, 2003).

Sejajar dengan perkembangan kecerdasan emosi dalam kepimpinan berkesan, sejak akhir-akhir ini kecerdasan spiritual (SI atau SQ) turut menjadi isu yang penting dan popular dalam menyumbang kepada prestasi organisasi dan kepimpinan yang berkesan. Misalan, Fry (2003, 2005) telah menggariskan teori kepimpinan spiritual (SLT) yang dibangunkan dalam model motivasi intrinsik yang merangkumi visi, harapan/kepercayaan dan kasih sayang. Selain itu, DePree (1989) pula berpendapat bahawa ciri-ciri pemimpin yang berkesan tidak akan lengkap jika tidak mengambil kira sudut kerohanian (*spirituality*). Dari perspektif Islam pula, keunggulan seseorang pemimpin seharusnya melibatkan ketinggian komitmen, moral dan akhlak. Menurut Shahril Marzuki (1997) ketinggian moral dan akhlak sewajarnya dijadikan budaya dalam organisasi pendidikan. Oleh itu, pemimpin perlu mempunyai rasa bertanggungjawab dan amanah terhadap tugas yang diberikan kepada mereka.

Kecerdasan spiritual juga menjadi landasan kepada kecerdasan emosi dan kecerdasan intelek berfungsi dengan lebih berkesan (Zohar dan Marshall, 2000). Zohar dan Marshall (2000) telah mengkaji secara ilmiah dan terperinci untuk membuktikan kewujudan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan yang paling tinggi. Bagaimanapun Zohar dan Marshall (2000) menganggap bahawa kecerdasan spiritual hanya berperanan sebagai terapi ketika kesusahan dan tiada hubungan dengan agama, manakala bagi Ary (2005), kecerdasan spiritual adalah 'iman' kepada Allah SWT dan mampu memberi makna kepada pemikiran, tingkah laku dan aktiviti serta mampu menghasilkan tindakan paduan yang berkesan dan menyeluruh terhadap kecerdasan intelek, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual. Seterusnya, Ary Ginanjar (2005) telah menggabungkan kedua-dua kecerdasan ini sebagai ESQ (Kecerdasan Emosi dan Spiritual) di mana kekuatan ESQ dikatakan akan berjaya melahirkan insan-insan hebat dalam semua bidang.

Kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual merupakan salah satu penyumbang kepada keberkesanan kepimpinan sesebuah organisasi. Kajian ini dijalankan untuk mengkaji impak kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepimpinan berkesan dan seterusnya membangunkan model struktur untuk menentukan hubungan antara aspek-aspek kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual dan kepimpinan berkesan. Hasil kajian ini akan dapat menyumbang dari segi keberkesanan kepimpinan dalam organisasi pendidikan.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Pelbagai langkah telah dilakukan oleh kerajaan untuk mempertingkatkan kualiti pendidikan pengajian tinggi negara, antaranya adalah dengan memperkasakan institusi bertaraf politeknik. Perkembangan yang pesat dalam institusi politeknik boleh dilihat dari pertambahan bilangan politeknik daripada 20 buah institusi dalam tahun 2004 kepada 24 buah institusi dalam tahun 2007 dan 27 buah institusi dalam tahun 2009. Jumlah bilangan staf pula menjangkau ke 12 683 orang sehingga bulan April 2009 (Laporan Rancangan Malaysia ke -9, 2008).

Sehubungan dengan itu, Timbalan Perdana Menteri, YAB. Tan Sri Muhyiddin Hj. Mohd Yassin telah merasmikan Pelancaran Transformasi Politeknik Jabatan Pengajian Politeknik di Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya pada 25 Februari 2010 untuk menunjukkan wujudnya usaha bersungguh-sungguh bagi mengekalkan kredibiliti politeknik sebagai gedung melahirkan tenaga pakar dalam bidang-bidang khusus (Utusan Malaysia, 25 Febuari 2010). Agenda transformasi ini secara keseluruhannya menuntut sekurang-kurangnya satu politeknik diiktiraf sebagai pemaju pendidikan latihan teknikal dan vokasional di peringkat serantau dalam menerajui kecemerlangan politeknik.

Tujuan utama Transformasi Politeknik yang sejajar dengan Perancangan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) dan Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dapat meningkatkan politeknik menjadi laluan alternatif untuk melahirkan modal insan berkemahiran tinggi dan berkualiti yang mencukupi bagi menjayakan ekonomi baru yang berlandaskan inovasi dan kreativiti serta melonjakkan politeknik sebagai institusi peneraju *Technical and Vocational Education Training* (TVET).

Walau bagaimanapun dalam agenda transformasi sistem pengajian politeknik tersebut aspek kepimpinan organisasi pendidikan juga perlu diberi perhatian. Ini adalah kerana, dengan peningkatan mendadak bilangan politeknik itu bermakna bertambahnya bilangan jabatan-jabatan dan seterusnya memerlukan ketua-ketua jabatan untuk mengurus dan memimpin institusi dengan lebih berkesan ke arah kecemerlangan. Keberkesanan kepimpinan dan pengurusan pendidikan merupakan salah satu aspek dalam pembangunan pendidikan kebangsaan untuk mencapai matlamat menghasilkan sistem pendidikan yang bertaraf dunia (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006-2010). Sehubungan itu, beberapa konsep pengurusan dan kepimpinan serta pembangunan organisasi telah diutarakan. Di antaranya ialah konsep kepimpinan berkesan untuk pembangunan modal insan sebagai satu usaha penambahbaikan organisasi pendidikan yang perlu dilaksanakan oleh pihak pemimpin organisasi pendidikan (Hussein, 2008).

Secara umumnya, tanggung jawab prestasi keseluruhan jabatan bukan sahaja bergantung kepada prestasi staf, tetapi juga terletak di bahu kepimpinan ketua-ketua jabatan kerana pemimpin sering dikaitkan dengan perubahan ke arah penambahbaikan. Pemimpin yang melaksanakan perubahan biasanya akan berhadapan dengan masalah yang berkaitan dengan emosi seperti stres, kebimbangan, ketidakpuasan, kemarahan, kekecewaan dan sebagainya. Ramai pengkaji kepimpinan berpendapat bahawa pemimpin institusi pendidikan atau pengetua sekolah adalah orang yang berperanan sebagai *key player* dalam usaha penambahbaikan institusi pendidikan serta melestarikannya (Shahril, 1997; Weber, 1991; Edmonds, 1979). Seandainya pemimpin mengamalkan kepimpinan berkesan, seluruh organisasi akan mengecapi kejayaan dan para staf pula akan merasa selesa dan gembira menjalankan tugas mereka. Oleh itu, untuk merealisasikan hasrat tersebut, pemimpin yang mempunyai ciri-ciri dinamik dan transformasi merupakan permata yang berharga dalam sesebuah organisasi.

Kepimpinan transformasi merupakan suatu strategi atau gaya dalam bidang kepimpinan yang menepati ciri-ciri kepimpinan berkesan. Menurut Bass (1985) kepimpinan transformasi seringkali dikaitkan dengan gaya kepimpinan berkesan dan berupaya mengubah motivasi dan persepsi orang bawahannya. Ishak (2008) pula berpendapat bahawa amalan kepimpinan transformasi mempunyai matlamat untuk mencapai visi dan misi organisasi, mewujudkan iklim institusi yang kondusif, dapat meningkatkan moral dan paradigma staf, mewujudkan kerjasama dan komitmen kerja yang tinggi serta budaya kerja berpasukan. Menurut Alimudin (2006), dalam perspektif

sekolah, kepemimpinan transformasi menjadi suatu landasan untuk meningkatkan modal insan dalam kalangan guru untuk menjiwai tanggung jawabnya serta menjadi pemangkin pembangunan intelek dan profesional guru. Justeru itu, amalan kepemimpinan transformasi perlu juga dititik beratkan dalam agenda transformasi sesebuah organisasi pendidikan seperti politeknik.

Amalan kepemimpinan transformasi terdiri dari empat konstruk utama iaitu Meningkatkan Pengaruh (*Idealised influence*), Inspirasi Motivasi (*Inspirational motivation*), Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) dan Memberi Pertimbangan secara Individu (*Individual consideration*) (Burns, 1978; Bass, 1985). Alimuddin (2006) pula telah menggariskan ciri-ciri kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin institusi pendidikan misalannya, pengetua sekolah sebagai suatu usaha menjadikan sekolah yang berkesan. Menurut Alimuddin (2006) aspek ‘Meningkatkan Pengaruh’ merupakan ciri pemimpin yang boleh menjadi contoh (*role model*) kepada guru, staf sokongan dan pelajar, manakala aspek ‘Inspirasi Motivasi’ pula bermaksud pemimpin sentiasa memberikan galakan dan idea-idea bernas dalam memimpin sekolah atau institusi pendidikan. Aspek ‘Stimulasi intelektual’ pula menunjukkan ciri-ciri pemimpin yang bijak dalam berfikir, membuat keputusan yang tepat dan bertindak dengan cara yang cepat, manakala ‘Memberi Pertimbangan secara Individu’ menunjukkan pemimpin bertindak sebagai *coach* atau *mentor* kepada seluruh warga sekolah atau institusi pendidikan (Alimuddin, 2006) .

Aspek–aspek tersebut perlu diperkenalkan dalam program latihan kepemimpinan untuk menjadikan gaya kepemimpinan transformasi sebagai amalan dalam kalangan pemimpin institusi pendidikan bagi merealisasikan matlamat untuk menjadi institusi yang berkesan. Oleh itu, adalah menjadi suatu kelebihan kepada sesebuah organisasi jika dapat mengenal pasti tret atau kompetensi yang mana diperlukan dalam menentukan keberkesanan seseorang pemimpin atau ketua jabatan (Beyers, 2006).

Namun begitu, terdapat juga pendapat yang menyatakan bahawa aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual mempunyai peranan penting terhadap kepemimpinan yang berkesan. Pendapat ini disokong oleh Amram (2009) yang menyatakan bahawa kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual menyumbang kepada keberkesanan kepemimpinan dalam organisasi perniagaan. Manakala Hartsfield (2003) pula berpendapat kecerdasan spiritual, kecerdasan emosi dan efikasi diri merupakan sumbangan penting ke atas kepemimpinan transformasi.

Bagaimanapun, dalam proses kepimpinan organisasi peranan kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual amat sedikit difikirkan. Sebagai contoh, sistem perlantikan sebagai ketua jabatan di sesebuah organisasi pendidikan seperti sekolah atau institusi pengajian tinggi adalah berdasarkan kekananan (*seniority*) iaitu tempoh lamanya seseorang itu telah berkhidmat dalam organisasi tersebut. Ia juga dinilai dari segi kecerdasan kognitif (IQ) seseorang menerusi Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) melalui Sistem Saraan Malaysia (SSM).

Sebagai contoh, pekeliling Skim Perkhidmatan Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (Bilangan 33 Tahun 2007), Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia bagi urusan kenaikan pangkat yang mengandungi syarat-syarat seperti berikut:

“Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (contohnya Gred DH44) adalah layak dipertimbang bagi kenaikan pangkat ke jawatan Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (Gred DH48) tanpa tertakluk kepada kekosongan jawatan apabila telah: (a) disahkan dalam perkhidmatan; (b) mencapai tahap kecemerlangan akademik yang ditetapkan oleh Ketua Jabatan/ Perkhidmatan; (c) melepasi semua penilaian tahap kecekapan yang ditetapkan; dan (d) diperaku oleh Ketua Jabatan/ Perkhidmatan.”

Daripada kenyataan di atas jelas menunjukkan penilaian terhadap kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual tidak diambil kira dalam urusan kenaikan pangkat. Hal ini mungkin disebabkan sorotan organisasi lebih didominasi oleh orientasi kognitif di dalam memberi panduan ke arah pemikiran logik dan membuat keputusan berkesan (George, 2000).

Pemimpin berkesan perlu mempunyai tahap kecerdasan intelek yang tinggi dan kecerdasan emosi yang seimbang. Kenyataan ini disokong oleh Davies (2005) yang mengatakan selain daripada mempunyai kecerdasan intelek yang tinggi daripada kecerdasan kakitangannya, pemimpin juga perlu mempunyai kematangan sosial iaitu matang dan stabil dari segi emosi serta mempunyai konsep sendiri yang boleh diteladani dan disanjung. Kecerdasan kognitif lazimnya membolehkan individu memegang jawatan tinggi dan profesional. Namun, ia bukanlah satu jaminan individu yang memiliki kecerdasan kognitif yang tinggi boleh dianggap sebagai pemimpin yang berkesan. Menurut Ary (2005) lagi, terdapat individu yang mempunyai kecerdasan kognitif yang tinggi tersisish daripada individu yang mempunyai kecerdasan kognitif yang rendah. Sebaliknya, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual didapati boleh mengurangkan



jurang penyisihan tersebut. Kecerdasan emosi membolehkan individu tidak mudah mengalami konflik semasa bertugas atau bekerja dalam organisasi (Goleman, 1995; 1999).

Seterusnya, walaupun terdapat kriteria 'keimpinan' dan 'pembangunan diri' dalam struktur penilaian bagi kriteria kecemerlangan untuk kenaikan pangkat pensyarah politeknik atau Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (PPPT) KPTM seperti dalam Jadual 1.1, namun sejauh manakah aspek-aspek amalan kepimpinan transformasi sebagai kepimpinan berkesan dan aspek-aspek kecerdasan emosi serta kecerdasan spiritual diaplikasikan dan dinilai dalam kriteria 'keimpinan' dan 'pembangunan diri' tersebut. Oleh itu, suatu usaha untuk menambahbaik amalan kepimpinan dalam institusi pendidikan perlu diperbaharui secara berterusan dengan mengenal pasti aspek-aspek atau ciri-ciri yang lebih diperlukan dan lebih sesuai untuk menjiwai tanggung jawab kepimpinan berkesan.

**Jadual 1.1: KRITERIA KECEMERLANGAN PPPT**  
(Rujukan: *Bahagian Latihan Dan Pembangunan Kerjaya, KPTM, 2009*)

STRUKTUR PENILAIAN					
KRITERIA PENILAIAN		MARKAH PENILAIAN			
KRITERIA KESEPAKARAN		Kategori 1	Kategori II	Kategori III	Kategori IV
1	a) Teras Utama	80	80	85	85
	b) Kepimpinan				
	c) Pembangunan Diri				
	d) Sumbangan				
2	PENILAIAN PELAJAR	5	5	-	-
3	PENILAIAN REFEREES	15	15	15	15
JUMLAH		100			

Cherniss (2001) berpendapat bahawa seseorang individu yang komited dengan pekerjaannya merupakan mereka yang mempunyai emosi yang cerdas. Ini adalah kerana mereka yang cerdas emosinya akan dapat memotivasikan dan mengendalikan emosi diri sendiri, berwawasan apabila membuat suatu keputusan, memahami dan empati dengan keperluan psikologi orang lain serta menjalankan hubungan sosial yang baik. Ini bermakna, semakin tinggi kedudukan atau pangkat seseorang semakin penting komponen kecerdasan emosi sebagai penentu kejayaan dan prestasi individu tersebut. Goleman (1998) pula menyatakan bahawa kecerdasan emosi juga menyumbang sembilan puluh

peratus kepada kejayaan kepimpinan. Kebanyakan penyelidik bersetuju dengan Goleman (1998) bahawa pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi tinggi lebih mampu mengurus emosi dirinya dan emosi pekerjanya dalam membantu meningkatkan prestasi dengan lebih berkesan (Ashkanasy dan Dasborough, 2003; Gardner dan Stough, 2002; George, 2000; Macaleer dan Shannon, 2002; Palmer et al., 2001; Weissman, 2003).

Walaupun bagaimanapun, terdapat penyelidik-penyelidik dalam bidang kepimpinan beranggapan bahawa kecerdasan emosi tidak cukup memberi impak ke atas kepimpinan yang berkesan (Beyers, 2006). Tambahan pula, Beyers (2006) berpendapat hanya sedikit kajian saintifik yang menjelaskan mengenai konstruk kecerdasan emosi dan hubungannya dengan kepimpinan transformasi. Dengan tersebarinya fokus ke arah kecerdasan emosi, penyelidik-penyelidik mulai membuat usaha-usaha penting untuk memahami ciri-ciri dan konstruk kecerdasan emosi (Matthews et al., 2002).

Selain itu, adalah sukar bagi pihak pengurusan untuk mengenal pasti aspek-aspek kecerdasan emosi yang perlu diberi penekanan dalam membimbing pemimpin-pemimpin organisasi dengan lebih berkesan. Maka, tidak wajar hanya menyatakan jawatan kepimpinan memerlukan tahap kecerdasan emosi yang tinggi tetapi pihak pengurusan perlu juga mengenal pasti aspek-aspek kecerdasan emosi sebagai suatu kompetensi atau kemahiran spesifik yang diperlukan oleh jawatan tersebut (Riggio, Murphy dan Pirozzolo, 2002).

Kebanyakan penyelidik menyatakan bahawa pemimpin transformasi mempunyai emosi yang tinggi (Conger dan Kanigo, 1994; Gibson et al., 2000; Palmer et al., 2001 dan Beyers, 2006). Ini mungkin disebabkan elemen 'meningkatkan pengaruh' yang terdapat di dalam kepimpinan transformasi mempunyai persamaan dengan ciri-ciri kecerdasan emosi. Terdapat juga model struktur (*Structural Equation Model* - SEM) dalam beberapa kajian menunjukkan bahawa aspek 'stimulasi intelektual' dalam kepimpinan transformasi tiada kaitan dengan aspek-aspek kecerdasan emosi (Beyers, 2006; Barling, Slater dan Kelloway, 2000). Ini mungkin disebabkan aspek 'simulasi intelektual' lebih bersifat kognitif dibandingkan dengan konstruk-konstruk yang lain dan ia tidak bergantung kepada kecerdasan emosi seseorang (Barling et al., 2000). Walaupun terdapat banyak kajian yang berkaitan dengan kecerdasan emosi seperti pengaruh atau pertalian kecerdasan emosi dengan kepimpinan transformasi, hanya sedikit sahaja kajian saintifik yang menilai secara teliti hubungan di antara kedua pemboleh ubah. Oleh itu, perkara ini

memerlukan suatu kepastian dalam konteks kepemimpinan institusi pendidikan di negara ini.

Selain daripada mengawal emosi, seseorang pemimpin juga patut dapat mengawal hatinya yang merupakan spiritual dalaman. Pengaruh kecerdasan spiritual dalam pentadbiran institusi pendidikan masih belum diteroka dengan meluas di negara kita. Menurut Hussein (2008), pemimpin institusi pendidikan seperti sekolah yang ingin membangunkan institusinya ke tahap yang lebih cemerlang dan bertaraf dunia, dia hendaklah menjadi seorang pemimpin yang juga mengamalkan *emotional leadership* dan *spiritual leadership* di samping kepemimpinan transformasi. Hussein (2008) berpendapat bahawa pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang dapat mengubah cara orang yang dipimpin itu bersama dengan sentuhan emosi dan rohani sehingga orang yang dipimpin itu mengubah gelagat bekerja berlandaskan komitmen, etika dan moral yang tinggi. Menurut Lund Dean (2004) pula kebanyakan individu menghabiskan masa kehidupan dengan bekerja, tetapi malangnya kajian akademik mengenai kecerdasan spiritual di tempat kerja telah diabaikan. Kecerdasan spiritual sebenarnya sangat penting kerana ia dijangka dapat mempengaruhi sikap individu itu pada dirinya sendiri dan orang lain.

Kesejatian diri manusia dapat dikenal pasti melalui kecerdasan spiritual individu tersebut. Menurut Al-Ghazali (1058-1111M) dalam kitab *Ihya' Ulumiddin*, secara keseluruhannya aspek dalaman manusia terdiri daripada an-nafs (jiwa), al-qalb (hati) dan al-aql (akal) akan mempengaruhi sifat-sifat luaran atau tingkah laku manusia (Muhammad Jamaluddin, 2006). Selain itu, menurut Al-Ghazali dalam *Yatimah dan Tajuddin* (2008), hati (al-qalb) merupakan komponen spiritual yang utama menjadi peneraju kehidupan sama ada ke arah kebaikan atau keburukan. Apabila rosak hati (al-qalb) seseorang, maka nafsunya lebih cenderung ke arah keburukan dan jiwanya tidak tenang. Seterusnya, ransangan positif akan mendorong kepada tingkah laku positif, manakala ransangan negatif akan mendorong kepada tingkah laku negatif. Justeru itu, kecerdasan spiritual menjadi panduan kepada manusia untuk mencari hakikat kemanusiaannya untuk memperolehi kejayaan dalam mencari tujuan kehidupannya.

Menurut Yang Berbahagia Tan Sri Samsudin Osman, Ketua Setiausaha Negara dalam ucapan penutupnya di Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya, menyatakan bahawa setiap individu wajar mengamalkan konsep spiritual dalam dirinya agar mampu mencipta makna dan jiwa yang bahagia kerana pekerja yang gembira akan mudah

berpuas hati dalam pekerjaannya dan seterusnya kerja tersebut dapat memberi makna kepada dirinya (Seminar Psikologi, Julai 2005). Pendapat ini selari dengan pandangan Syed Najamuddin (2005) yang berpendapat bahawa aspek spiritual menjadikan pekerja sentiasa tekun, sabar dan bermotivasi untuk melaksanakan tugas seikhlas mungkin tanpa mengharap ganjaran material. Seajar dengan kenyataan tersebut, Aburdene (2005) dan Garcia-Zamor (2003) berpendapat bahawa kecerdasan spiritual merupakan ciri utama kesejahteraan seseorang dan menyumbang kepada peningkatan prestasi pekerja dan organisasi. Selain itu, Shahril (1997), Covey (2004), Mussig (2003), Solomon dan Hunter (2002) juga bersetuju bahawa kecerdasan spiritual amat penting terhadap keberkesanan kepimpinan dalam organisasi.

Walaupun istilah kecerdasan spiritual telah didefinisikan dalam bentuk keagamaan dan sekular, namun ia tetap menyumbang kepada pemikiran dan kepercayaan yang terbit dari jiwa manusia mengenai identiti, tujuan dan niat hati (Spitzer, 2000). Jika kecerdasan emosi boleh menyumbang kepada kejayaan dalam kehidupan, kecerdasan spiritual pula diperlukan untuk mencapai kebahagiaan dan makna dari kehidupan. Menurut Zohar dan Marshall (2000) kecerdasan spiritual adalah kecerdasan bagi seseorang menyalurkan dan menyelesaikan masalah-masalah makna dan nilai, kecerdasan untuk meletakkan tindakan dan kehidupan dalam konteks yang lebih luas, lebih bernilai, memberi makna dan kecerdasan di mana seseorang boleh menilai sama ada satu hala tuju tindakan atau cara hidup lebih bermakna daripada yang lain. King (2008) pula berpendapat bahawa kecerdasan spiritual adalah sebagai suatu kemampuan mental yang menyumbang kepada kesedaran, integrasi serta berhubung dengan penggunaan aspek bersifat bukan jasad dan melampaui batas pengetahuan manusia (*transcendent*) mengenai kewujudan seseorang.

Kecerdasan spiritual juga memberi sumbangan terhadap kepimpinan berkesan. Sungguhpun begitu, tidak terdapat banyak kajian mengenai hubungan kecerdasan spiritual dengan kepimpinan transformasi. Dapatan-dapatan kajian sebelum ini juga didapati tidak konsisten misalannya terdapat kajian yang menunjukkan hubungan yang kuat antara kecerdasan spiritual dengan kepimpinan transformasi (Jacobsen, 1994; Hartsfield, 2004), manakala terdapat juga kajian yang menunjukkan tiada hubungan antara aspek kecerdasan spiritual dengan kepimpinan transformasi (Zwart, 2000). Hasil dapatan kajian yang bercanggah ini memerlukan suatu kepastian untuk menentukan hubungan sebenar di antara aspek kecerdasan spiritual dengan aspek kepimpinan transformasi.

Seterusnya, tidak terdapat banyak kajian mengenai hubungan antara setiap aspek kecerdasan emosi yang terdiri daripada kesedaran sendiri, pengurusan kawalan sendiri, motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial (Goleman, 1995) dengan setiap aspek kepimpinan transformasi yang terdiri daripada meningkatkan pengaruh, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan memberi pertimbangan secara individu (Burns, 1978; Bass, 1985). Begitu juga tidak terdapat kajian yang mengkaji hubungan setiap aspek kecerdasan spiritual (Amram, 2007) yang terdiri daripada Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/Transenden dan Kebenaran dengan setiap aspek kepimpinan transformasi. Justeru itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji dengan terperinci hubungan antara setiap aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual ke atas kepimpinan transformasi.

### **1.3    Penyataan Masalah**

Pemimpin institusi pendidikan perlu menjana dan memperkasa kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual untuk mempunyai daya tahan yang tinggi dalam menghadapi segala cabaran yang wujud dalam sistem pendidikan. Kebanyakan pemimpin yang berkesan adalah mereka yang mempunyai tahap emosi dan spiritual yang tinggi (Hussein, 2009; Siti Aishah, 2006; Hartsfield, 2004; Palmer et al., 2001; Jacobsen, 1994). Namun, dalam proses kenaikan pangkat dan pemilihan pemimpin dalam sesebuah institusi pendidikan tinggi secara umumnya, kecerdasan kognitif biasanya dijadikan ukuran dan bukannya kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.

Sebagai pemimpin di politeknik, ketua jabatan akademik sering berhadapan dengan pelbagai ciri dan karenah orang bawahannya termasuk pensyarah, staf sokongan dan pelajar. Hal yang demikian menuntut perubahan ‘dalaman’ dalam kalangan ketua jabatan untuk menggerakkan tingkah laku yang positif dan berkesan untuk menangani masalah-masalah yang timbul dalam memacu kecemerlangan politeknik. Justeru itu, aspek-aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual amat penting diberi penekanan dalam proses pembangunan dan pembinaan bakal pemimpin di politeknik khususnya.

Selain itu, gaya kepimpinan yang berkesan sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan transformasi kerana ia selari dengan usaha perubahan ke arah

penambahbaikan dan berupaya mengubah persepsi dan motivasi orang bawahannya menuju kecemerlangan organisasi (Bass, 1985). Sehubungan dengan itu, agenda Transformasi Politeknik Jabatan Pengajian Politeknik (Utusan Malaysia, 25 Februari 2010) telah dilancarkan bertujuan untuk memajukan pendidikan latihan teknikal dan vokasional di peringkat serantau dalam menerajui kecemerlangan sistem pengajian politeknik. Sungguhpun begitu, aspek transformasi dalam tingkah laku kepimpinan di politeknik tidak boleh diabaikan. Amalan kepimpinan transformasi misalnya, oleh ketua jabatan di politeknik akan menghasilkan sebuah institusi pendidikan yang berkesan sejajar dengan objektif transformasi politeknik tersebut.

Seterusnya, kebanyakan kajian mengenai kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepimpinan transformasi dilakukan dalam organisasi industri atau syarikat perniagaan. Namun, pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepimpinan transformasi dalam institusi pendidikan tinggi atau politeknik masih belum diteroka dengan meluasnya. Justeru itu, kajian ini wajar dilakukan untuk mengenal pasti pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap amalan kepimpinan di politeknik dengan lebih spesifik. Maklumat bagaimana dan sejauh mana kecerdasan emosi dan kecerdasan spritual berperanan dalam meningkatkan kepimpinan transformasi dalam kalangan ketua jabatan akademik di politeknik perlu diketahui oleh pihak pengurusan politeknik khususnya sebagai langkah awal ke arah penambahbaikan untuk mewujudkan kepimpinan yang berkesan.

Walaupun terdapat ramai pengkaji yang mendakwa terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepimpinan berkesan (Gibson et al., 2000; Palmer et al., 2001; Hartsfield, 2004; Beyers, 2006; Amram, 2009), namun hanya sedikit sahaja kajian saintifik yang menyelidik dan meneliti dengan jelas hubungan-hubungan tersebut. Belum ada kepastian bagaimana kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual menyumbang kepada kepimpinan berkesan. Dapatan daripada kajian yang kurang nilai saintifik akan menyebabkan dakwaan kajian tersebut disalah erti atau mengelirukan (Palmer et al., 2001; Matthews et al., 2002). Malahan kajian tersebut juga akan dikritik kerana kabur dari perspektif statistik dan tidak disokong oleh fakta-fakta saintifik (Antonakis, 2004). Justeru itu, tidak wajar hanya mengatakan jawatan kepimpinan memerlukan tahap kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual yang tinggi sahaja, tetapi perlu juga mengenal pasti aspek-aspek kompetensi atau kemahiran spesifik yang diperlukan oleh jawatan tersebut. Oleh itu, satu model berstruktur perlu

dibangunkan untuk membuktikan aspek-aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual yang diperlukan untuk mewujudkan amalan kepemimpinan transformasi pemimpin.

#### 1.4 Objektif Kajian

Objektif utama kajian adalah untuk mengkaji pengaruh aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi menggunakan kaedah Pembentukan Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Model* (SEM). Selain itu, berdasarkan kepada masalah-masalah yang dikemukakan, maka kajian ini dijalankan bertujuan untuk:

- i) Melihat hubungan antara setiap aspek kecerdasan emosi yang terdiri daripada Kesedaran sendiri, Pengurusan kawalan sendiri, Motivasi sendiri, Empati dan Kemahiran Sosial
- ii) Melihat hubungan antara setiap aspek kecerdasan spiritual yang terdiri daripada Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/Transenden dan Kebenaran
- iii) Mengenal pasti hubungan antara kecerdasan emosi dengan kecerdasan spiritual
- iv) Mengenal pasti sama ada konstruk kecerdasan emosi mempengaruhi kepemimpinan transformasi (Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual dan Memberi pertimbangan secara individu) pemimpin
- v) Mengenal pasti sama ada konstruk kecerdasan spiritual mempengaruhi kepemimpinan transformasi (Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual dan Memberi pertimbangan secara individu) pemimpin
- vi) Membina dan menguji model struktur yang menunjukkan pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi pemimpin

## 1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan pernyataan dan objektif di atas, kajian ini perlu menjawab persoalan-persoalan di bawah:

- i) Adakah terdapat hubungan antara setiap konstruk kecerdasan emosi (Kesedaran Kendiri, Pengurusan Kendiri, Motivasi Kendiri, Empati dan Kemahiran Sosial)?
- ii) Adakah terdapat hubungan antara setiap konstruk kecerdasan spiritual (Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/Transenden dan Kebenaran)?
- iii) Adakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dengan kecerdasan spiritual?
- iv) Adakah konstruk kecerdasan emosi mempengaruhi proses kepemimpinan transformasi (Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual dan Memberi pertimbangan secara individu) pemimpin?
- v) Adakah konstruk kecerdasan spiritual mempengaruhi proses kepemimpinan transformasi (Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual dan Memberi pertimbangan secara individu) pemimpin?
- vi) Adakah model struktur pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi sepadan (*fit*) dengan data kajian?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Untuk menjawab soalan (i) hingga (vi), enam hipotesis nol umum dibentuk seperti berikut:

Ho<sub>1</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara setiap konstruk kecerdasan emosi (Kesedaran Kendiri, Pengurusan Kendiri, Motivasi Kendiri, Empati dan Kemahiran Sosial).



Ho<sub>2</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara setiap konstruk kecerdasan spiritual (Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/ Transenden dan Kebenaran).

Ho<sub>3</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan kecerdasan spiritual.

Ho<sub>4</sub>: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan konstruk kecerdasan emosi terhadap proses kepemimpinan transformasi (Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual dan Memberi pertimbangan secara individu) pemimpin.

Ho<sub>5</sub>: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan konstruk kecerdasan spiritual terhadap proses kepemimpinan transformasi (Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual dan Memberi pertimbangan secara individu) pemimpin.

Ho<sub>6</sub>: Model struktur pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi tidak sepadan (*fit*) dengan data kajian.

## 1.7 Rasional Kajian

Sebagai pemimpin institusi pendidikan tinggi, kepemimpinan ketua jabatan mempengaruhi sikap staf bawahannya terhadap sebarang usaha untuk mencapai matlamat yang diaspirasikan. Terdapat staf dalam organisasi yang bekerja tanpa menghayati visi dan misi organisasi, jauh sekali daripada menghayati amanah dan tanggungjawab, peranan dan sumbangan mereka kepada bangsa, agama, negara dan seluruh sistem kehidupan. Oleh itu, pemimpin transformasi mempunyai kebolehan membangunkan minat pengikut atau stafnya ke arah mencapai tujuan dan misi organisasi.

Rasional kepemimpinan transformasi perlu diamalkan oleh organisasi pendidikan adalah kerana pemimpin transformasi mampu membawa staf bawahannya berfikir di luar kotak yang akan menjurus kepada perubahan sikap dan paradigma ke arah kecemerlangan organisasi. Kepimpinan transformasi adalah satu gaya kepimpinan yang memang diakui oleh kebanyakan pakar pengurusan sebagai kepimpinan yang baik dan berkesan (Ab. Aziz Yusof, 2003; Cashin et al., 2000 dan Button, 2003). Mereka yang

mengamalkan kepemimpinan transformasi biasanya dirujuk dengan ciri-ciri meningkatkan pengaruh (karismatik), inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan memberi pertimbangan secara individu (Bass, 1990).

Kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan berkesan. Gaya kepemimpinan berkesan yang sering dikaitkan adalah kepemimpinan transformasi. Sungguhpun begitu, kebanyakan kajian-kajian terdahulu tidak mengkaji secara terperinci setiap aspek dalam kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual yang mana lebih mempengaruhi atau memberi impak terhadap kepemimpinan transformasi.

Kecerdasan emosi mula muncul dalam literatur kepemimpinan pada akhir tahun 1990an dengan pengenalan Kepimpinan Asas (*Primal Leadership*) oleh Daniel Goleman. Manakala kecerdasan spiritual mula mendapat perhatian pada awal tahun 2000 oleh Danah dan Zohar Marshall. Ary Ginanjar (2005) pula telah memperkenalkan motivasi kejayaan diri melalui Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ) berdasarkan Rukun Iman dan Rukun Islam. Menurut Goleman (1995) kecerdasan intelek tidak dapat menjamin kesejahteraan diri dan masyarakat. Ini bermakna kejayaan seseorang dalam pekerjaan perlu diimbangi dengan aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual. Justeru itu, kajian ini mengkaji aspek-aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual yang menyumbang kepada kepemimpinan transformasi.

Menurut Riggio, Murphy dan Pirozzolo (2002) tidak wajar hanya menyatakan jawatan kepemimpinan memerlukan tahap kecerdasan emosi yang tinggi, tetapi pihak pengurusan perlu juga mengenal pasti aspek-aspek kecerdasan emosi sebagai suatu kompetensi atau kemahiran spesifik yang diperlukan oleh jawatan tersebut. Justeru itu, kajian ini dijalankan untuk memberi kefahaman yang mendalam mengenai pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi.

Oleh sebab kajian ini mengkaji pengaruh setiap aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi, maka kajian ini juga dapat mengenal pasti aspek-aspek atau kompetensi yang perlu diberi perhatian untuk tujuan meningkatkan kepemimpinan berkesan di institusi pendidikan. Dengan itu, pihak pengurusan institusi pendidikan dapat menyediakan latihan-latihan motivasi atau kursus kepemimpinan yang bersesuaian untuk melahirkan pemimpin yang berkaliber dan berkesan.

Selain itu, sorotan kajian yang lalu menunjukkan bahawa setakat ini masih belum terdapat usaha mana-mana pihak merekabentuk kerangka model struktur tersebut dalam institusi pendidikan tinggi. Hasil dapatan kajian lepas juga berkemungkinan tidak dapat digeneralisasikan persekitaran organisasi di institusi pendidikan tinggi. Justeru, terdapat keperluan untuk membuat kajian tentang pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dalam konteks kepimpinan pendidikan tinggi di negara kita.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Kajian ini memberi pendedahan tentang aspek kepimpinan transformasi dan meluaskan ilmu pengetahuan mengenai kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dalam bidang kepimpinan pendidikan di Malaysia. Memandangkan pentingnya peranan pemimpin institusi pengajian tinggi dalam membantu kerajaan mencapai matlamat menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan, maka kajian ini dijalankan di institusi pengajian tinggi peringkat pertengahan seperti politeknik.

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk membangunkan model struktur yang menunjukkan pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepimpinan transformasi pemimpin di institusi pendidikan seperti politeknik. Kajian ini amat wajar dijalankan terutamanya untuk kepentingan bahagian latihan kepimpinan organisasi dalam mengenal pasti aspek-aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual yang sesuai bagi melahirkan pemimpin berkesan berasaskan kepimpinan transformasi. Pihak pengurusan IPT dapat menggunakan dapatan kajian ini untuk mengenal pasti aspek yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan berkesan. Dengan itu, pihak pengurusan IPT dapat menggunakan strategi yang bersesuaian untuk memberi penekanan terhadap aspek-aspek atau kompetensi berkenaan.

Keupayaan dan kecerdasan manusia termasuk kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual boleh dicungkil dan menjadi kebolehan nyata yang terpendam melalui rangsangan yang sesuai. Justeru itu, perlu ada usaha dan rancangan agar potensi pemimpin yang mengamalkan kecerdasan emosi dan spiritual dapat dioptimumkan. Kepentingan kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual bukan sahaja untuk kemaslahatan individu itu sendiri, tetapi juga untuk menjalin hubungan yang lebih baik dengan individu lain, organisasi dan masyarakat. Dapatan kajian ini diharap dapat

digunakan untuk membantu pemilihan dan perlantikan ketua jabatan dengan lebih efisien dan seterusnya dapat mengurangkan masalah yang berkaitan dengan staf serta meningkatkan produktiviti organisasi.

Kajian-kajian lepas telah menunjukkan hubungan kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dalam meningkatkan prestasi dan kecemerlangan organisasi (Tischler et al. 2002; Reeve 2005; Fry et al. 2008). Selain itu, terdapat kajian yang telah dijalankan menunjukkan penggunaan aspek kecerdasan emosi yang tertentu telah meningkatkan prestasi sebuah syarikat penerbangan di Amerika Syarikat hampir tiga kali ganda untuk mengenal pasti rekrut yang berjaya dalam pemilihan staf. Secara tidak langsung ia dapat menjimatkan tiga juta dolar setiap tahun (Cherniss, 2001). Oleh itu, diharapkan kajian ini dapat memberi panduan kepada semua pihak yang terlibat terutamanya pemimpin institusi pendidikan dalam meningkatkan keberkesanan kepimpinan.

Dapatan kajian ini nanti dijangka akan dapat memberikan garis panduan dan membantu organisasi pendidikan dari peringkat penggubal dasar KPTM hingga ke pelaksana dasar iaitu Bahagian Sumber Manusia (BSM) dan Jabatan Pengurusan Politeknik (JPP) serta institusi pendidikan politeknik khususnya dan institusi pendidikan lainnya dalam aspek pemilihan ketua jabatan atau pemimpin dalam organisasi.

Seterusnya, kajian ini diharap dapat menjadi panduan dan rujukan penyelidik-penyelidik untuk meluaskan skop kajian mengenai kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual dan kepimpinan transformasi. Kajian-kajian seperti ini diharapkan dapat meningkatkan keberkesanan dan kualiti pendidikan institusi pengajian tinggi. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini juga dapat digunakan untuk mengkaji aspek-aspek berkaitan kepimpinan berkesan yang lain. Selain itu, diharap model SEM yang menunjukkan pengaruh aspek-aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepimpinan transformasi yang dicadangkan dapat digeneralisasikan terhadap konteks kerja yang meluas.

## 1.9 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan ke atas Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (PPPT) politeknik di bahagian zon selatan Semenanjung Malaysia. Sampel adalah terdiri daripada staf akademik atau pensyarah politeknik. Dengan itu, dapatan kajian ini mungkin tidak boleh digeneralisasikan pada semua institusi pendidikan di seluruh negara.

Dari segi pembolehubah pula, hanya terdapat tiga pembolehubah utama atau pembolehubah pendam (*latent variables*) iaitu kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual dan kepimpinan transformasi. Kecerdasan emosi ditinjau dari lima aspek iaitu Kesedaran sendiri, Pengurusan sendiri, Motivasi sendiri, Empati dan Kemahiran sosial. Manakala kecerdasan spiritual juga dilihat dari lima aspek utama iaitu Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/Transenden dan Kebenaran. Keberkesanan kepimpinan pula berdasarkan kepada kepimpinan transformasi yang dilihat dari aspek Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual, Memberi pertimbangan secara individu. Kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual juga merupakan pembolehubah bebas manakala kepimpinan transformasi merupakan pembolehubah bersandar. Walaupun mungkin terdapat faktor-faktor lain yang boleh mempengaruhi kepimpinan transformasi, namun hanya kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual sahaja yang menjadi fokus kajian ini.

Kajian ini merupakan kajian tinjauan rentas yang menggunakan borang soal selidik sepenuhnya dan dijawab oleh responden berdasarkan kejujuran mereka. Bagi mengukur kecerdasan emosi, soal selidik kajian ini menggunakan model EQI (*Emotional Intelligence Index*) yang dibangunkan oleh Rahim dan Minors (2003) berdasarkan lima komponen kecerdasan emosi yang dicadangkan oleh Goleman (1995). Sementara soal selidik yang mengukur kecerdasan spiritual berdasarkan model ISIS (*Integrated Spiritual Intelligence Scale*) oleh Amram dan Dryer (2008). Soal selidik kepimpinan berkesan pula berdasarkan kepimpinan transformasi yang diadaptasi dari model MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995)

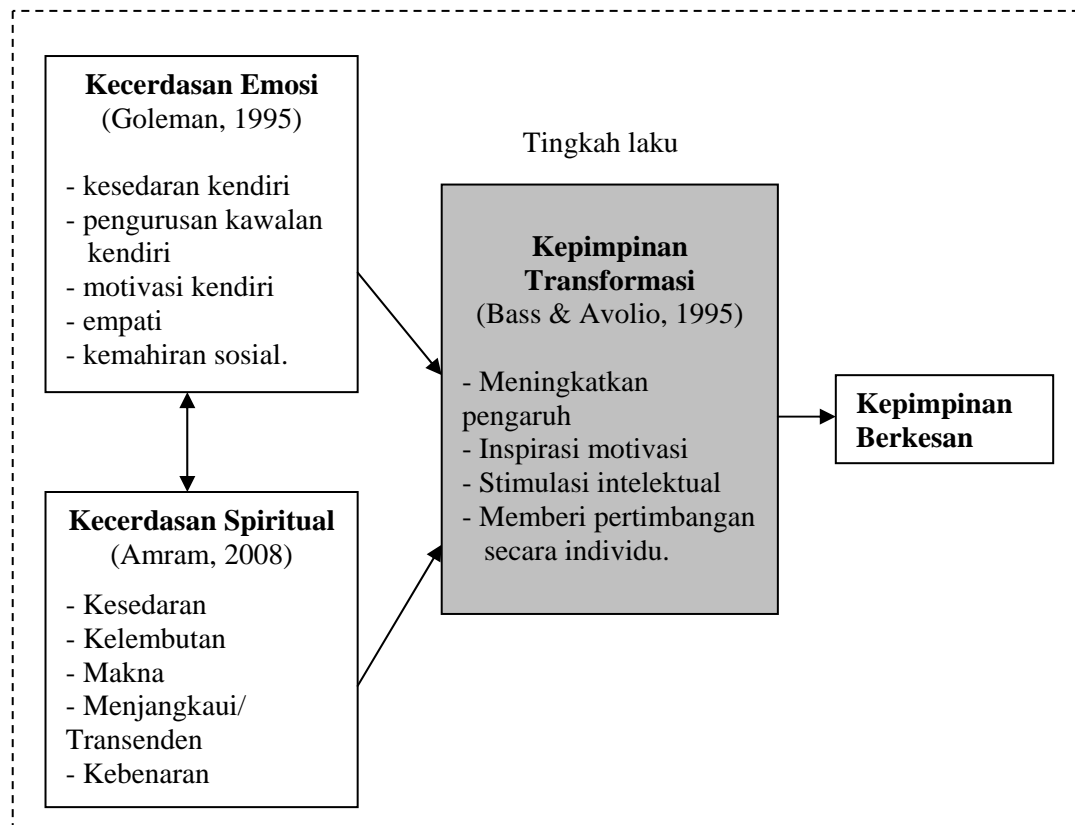
Keikhlasan sampel kajian juga merupakan faktor penting dalam menjamin kesahihan dapatan kajian ini. Oleh yang demikian, dalam kajian ini pengkaji akan menganggap sampel kajian adalah ikhlas di mana pilihan jawapan yang dinyatakan bagi setiap item adalah menggambarkan persepsi sebenar responden.

## 1.10 Kerangka Kajian

Kerangka kajian ini dibincangkan melalui kerangka teori dan kerangka konseptual kajian.

### 1.10.1 Kerangka Teori

Pembolehubah-pembolehubah yang akan dikaji dalam kajian ini adalah kepimpinan transformasi, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual. Tiga teori utama iaitu Teori Kepimpinan Transformasi (Bass dan Avolio, 1995), Teori Kecerdasan Emosi (Goleman, 1995) dan Teori Kecerdasan Spiritual (Amram, 2008) diguna pakai bagi setiap pembolehubah utama. Pembolehubah kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual merupakan pembolehubah tidak bersandar, manakala pembolehubah kepimpinan transformasi yang menghasilkan kepimpinan berkesan adalah pembolehubah bersandar. Rajah 1.1 menjelaskan tentang kerangka teori kajian ini.



**Rajah 1.1:** Kerangka Teori kajian Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi

Sumber: (dibina berdasarkan Bass & Avolio, 1995; Goleman, 1995, 1998; Amram, 2008, 2009)

### 1.10.1.1 Teori Kepimpinan Transformasi

Secara umumnya, kebanyakan penyelidikan tentang kepimpinan bersetuju bahawa pemimpin-pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi dapat mengurus perubahan dengan lebih berkeyakinan (Feldman, 1999; Goleman, 2004; Noyes, 2001). Ini bersesuaian dengan ciri-ciri yang terdapat di dalam kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasi dalam kajian ini menggunakan model Bass dan Avolio (1995) yang diadaptasi dari Beyers (2006). Model Bass dan Avolio (1995) dipilih dalam kajian ini kerana konstruk yang terdapat dalam model ini sejajar dengan sebahagian besar model kecerdasan emosi Goleman yang digunakan bagi maksud kajian ini (Riggio et al., 2002).

Teori asal kepimpinan transformasi Bass (1985) terdiri daripada tiga aspek tingkah laku transformasi iaitu Meningkatkan pengaruh (atau karisma), Simulasi intelek dan Memberi pertimbangan secara individu. Satu kajian semula teori tersebut telah menambah satu lagi tingkah laku transformasi iaitu Inspirasi motivasi (Yukl, 2002).

Menurut Bass dan Avolio (1995) aspek 'meningkatkan pengaruh' merujuk kepada tingkah laku pemimpin sebagai *role model* yang dihormati dan dikagumi oleh stafnya. Pengikut-pengikut mengenal pasti pemimpin-pemimpin dan mahu mencontohi mereka. Manakala aspek 'inspirasi motivasi' pula merujuk kepada tingkah laku pemimpin-pemimpin yang memberi motivasi dan inspirasi kepada orang di sekeliling. Pemimpin mempunyai keyakinan terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta menunjukkan komitmen yang tinggi untuk mencapai keberkesanan organisasi.

Aspek 'stimulasi intelektual' merujuk kepada pemimpin yang bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Ini akan menggalakkan stafnya terfikir secara kreatif dan tidak menyalahkan orang lain dalam menyelesaikan masalah. Aspek 'memberi pertimbangan secara individu' pula bermaksud apabila seorang pemimpin memberikan perhatian yang istimewa kepada keperluan dan potensi setiap individu dan menjadi seorang pendengar yang baik. Huraian selanjutnya mengenai teori ini akan diterangkan dalam bab seterusnya.

### 1.10.1.2 Teori Kecerdasan Emosi

Kecerdasan Emosi adalah berteraskan konsep kecerdasan sosial yang mula dikenal pasti oleh Thorndike (1920). Dalam Teori Pelbagai Kecerdasan Gardner (1983) juga ada memperkatakan tentang kecerdasan interpersonal dan intrapersonal yang berkait rapat dengan kecerdasan emosi, manakala kecerdasan existential Gardner (1983) pula berkait rapat dengan kecerdasan spiritual.

Dalam kajian ini, model kecerdasan Goleman (1995) diguna pakai kerana konstruk model kepimpinan transformasi bertindan atau selari dengan model kecerdasan Goleman. Selain itu, Goleman, Boyatzis dan McKee (2002) telah mencipta terma “Kepimpinan Utama” (*Primal Leadership*) untuk merujuk kepada pemimpin-pemimpin yang menggunakan kecerdasan emosi sebagai asas kepimpinan. Menurut Goleman et al. (2002), tugas emosi pemimpin sebagai utama (*primal*) di mana ia mengandungi dua makna iaitu emosi asal dan yang paling penting tindakan dalam kepimpinan.

Selain itu, Goleman (1995) menyatakan bahawa kecerdasan emosi adalah kebolehan mengenalpasti dan mengesan perasaan orang lain dan mengambilnya sebagai pengalaman sendiri, empati kepada perasaan orang lain, mempunyai motivasi diri dalam menghadapi konflik dan kesusahan serta berkebolehan untuk berinteraksi dengan berkesan. Terdapat lima aspek kecerdasan emosi dalam kajian ini yang terdiri daripada kesedaran sendiri, pengurusan kawalan sendiri, motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial.

Dalam teori ini secara ringkasnya, aspek ‘kesedaran sendiri’ bermaksud kesedaran terhadap diri atau kebolehan mengawal diri dan perasaan dalam sesuatu situasi. Manakala aspek ‘pengurusan kawalan diri’ adalah suatu keupayaan untuk mengawal emosi diri yang terbina dari kesedaran terhadap diri, pengzahiran emosi dan niat. Aspek ‘motivasi sendiri’ pula merujuk kepada kecenderungan emosi yang menggerak dan memandu pemimpin ke arah pencapaian matlamat. Motivasi juga membantu pemimpin untuk mengambil inisiatif dan berusaha untuk memajukan diri serta tabah dalam menghadapi kesedihan dan kekecewaan.

Aspek ‘empati’ merupakan kebolehan pemimpin untuk mengenali dan memahami staf bawahannya dan boleh memberi pertimbangan sewajarnya terhadap mereka. Aspek ‘kemahiran sosial’ pula adalah suatu kebolehan mengurus emosi orang lain dalam



perhubungan dengan berkesan dan sentiasa bersedia berinteraksi mesra dengan orang lain dalam menghadapi situasi sosial .

### **1.10.1.3 Teori Kecerdasan Spiritual**

Dalam kajian ini kecerdasan spiritual model Amram (2008) digunakan kerana model ini merangkumi aspek kerohanian beragama yang sejajar dengan pandangan Islam serta budaya hidup masyarakat timur. Amram (2008) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai suatu kemampuan untuk mengaplikasikan dan menyatakan dengan jelas sumber-sumber, nilai-nilai dan kualiti spiritual dalam meningkatkan tugas seharian dan kesejahteraan hidup. Manakala King (2008) pula menyatakan bahawa kecerdasan spiritual merupakan suatu kemampuan mental yang menyumbang kepada kesedaran, integrasi serta berhubung dengan penggunaan aspek bersifat bukan jasad dan melampaui batas pengetahuan manusia (*transcendent*) mengenai kewujudan seseorang. Selain itu, Zohar dan Marshall (2000) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau nilai dan berpendapat bahawa kecerdasan spiritual tidak semestinya mempunyai hubungkait dengan agama.

Aspek utama kecerdasan spiritual berdasarkan model Yosi Amram (2008) terdiri daripada Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/Transenden dan Kebenaran.

Secara ringkasnya menurut Amram (2008) aspek 'Kesedaran' bermaksud suatu kebolehan individu untuk membangunkan kesedaran halus dan ilmu pengetahuan sendiri. Manakala aspek 'Kelembutan' merupakan suatu kebolehan seseorang untuk menjalani kehidupan yang sejajar dengan kesucian, manifestasi kepada cinta dan kepercayaan dalam hidup.

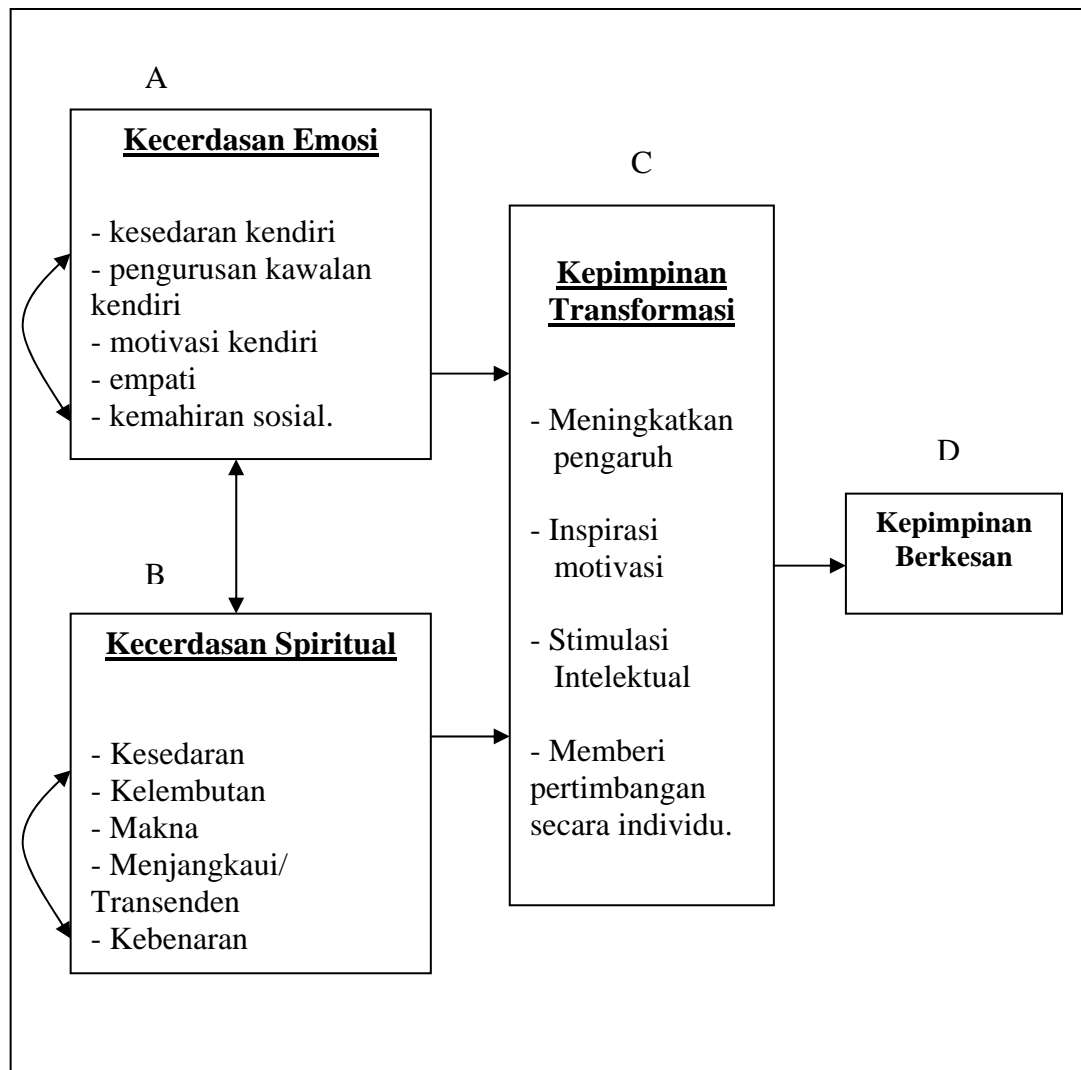
Aspek 'Makna' bermaksud seseorang itu menjalankan aktiviti harian yang signifikan menerusi perasaan yang bertujuan dan bersedia untuk memberi khidmat walaupun dalam kesakitan atau kesengsaraan. Aspek 'Menjangkau/Transenden' merupakan suatu kemampuan individu untuk menjangkau ego diri yang terpisah kepada suatu sambungan yang menyeluruh manakala aspek 'Kebenaran' pula bermaksud seseorang itu mampu menjalankan kehidupan dengan sikap keterbukaan, prihatin dan cinta kepada semua benda hidup. Huraian selanjutnya mengenai teori ini akan diterangkan dalam bab seterusnya.

### 1.10.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual dalam kajian ini dibentuk untuk menggambarkan aspek utama yang ingin dikaji. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasi. Aspek kecerdasan emosi (Kesedaran sendiri, Pengurusan kawalan sendiri, Motivasi sendiri, Empati dan Kemahiran sosial) dan aspek kecerdasan spiritual (Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/Transenden dan Kebenaran) menjadi pembolehubah bebas atau pembolehubah *exogenous* akan ditentukan pengaruhnya terhadap pembolehubah bersandar atau pembolehubah *endogenous* iaitu aspek kepemimpinan transformasi (Meningkatkan pengaruh, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual dan Memberi pertimbangan secara individu).

Rajah 1.2 menggambarkan tiga pembolehubah utama atau pembolehubah pendam (*latent variables*) yang digunakan dalam kajian ini iaitu kecerdasan emosi (A), kecerdasan spiritual (B) dan kepemimpinan transformasi (C), manakala kepemimpinan berkesan (D) merupakan pembolehubah 'dummy' (*dummy variable*) yang menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan transformasi akan menghasilkan ciri-ciri kepemimpinan berkesan (Bass, 1985). Pembolehubah (A) dan (B) juga adalah pembolehubah bebas, manakala pembolehubah (C) adalah pembolehubah bersandar.

Kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan empirikal antara setiap aspek kecerdasan emosi dan hubungan antara setiap aspek pembolehubah kecerdasan spiritual. Selain itu, kajian ini juga mengenal pasti hubungan antara konstruk pembolehubah kecerdasan emosi dengan konstruk pembolehubah kecerdasan spiritual serta pengaruh konstruk pembolehubah kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap pembolehubah kepemimpinan transformasi.



**Rajah 1.2:** Kerangka Konseptual kajian Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepimpinan Transformasi

(Sumber: dibina berdasarkan Bass & Avolio, 1995; Goleman, 1995, 1998; Amram, 2008, 2009)

Seterusnya, jika konstruk kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual memberi sumbangan pengaruh positif terhadap kepimpinan transformasi, satu model struktur dapat dibangunkan dan ia akan menjadi sumbangan bernilai kepada organisasi pendidikan. Justeru itu, pemilihan ketua jabatan, pengambilan staf baru, prosedur latihan dan pembangunan staf dapat distruktur untuk lebih fokus ke arah dimensi kecerdasan emosi dan dimensi kecerdasan spiritual yang dikenal pasti dalam melahirkan kepimpinan berkesan.

## **1.11 Definisi Operasional**

Bagi menjelaskan kefahaman tentang konsep – konsep yang digunakan di dalam kajian ini, berikut adalah definisi operasi yang membawa maksud yang khusus dan sesuai di dalam konteks kajian yang dijalankan.

### **1.11.1 Kepimpinan Transformasi**

Kepimpinan ialah proses dimana seseorang itu mempengaruhi anggota –anggota lain dalam kumpulannya ke arah mencapai tujuan dan matlamat kumpulannya itu. Koontz dan Weilhrivh (1992) menyatakan bahawa kepimpinan melibatkan pengaruh iaitu kebolehan mengubah sikap dan tindakan pengikut atau orang bawahannya dengan menggunakan pelbagai teknik dalam mempengaruhi individu lain.

Kepimpinan dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasi mengikut Burns (1978) adalah pemimpin yang memperkukuhkan ikatan jeleketan (*cohesive*) dalam suatu cara antara pemimpin dengan pengikutnya sehingga berjaya mempertingkatkan tahap motivasi dan semangat di antara satu sama lain.

Menurut Bass (1990) kepimpinan transformasi menunjukkan kecemerlangan yang luar biasa kerana pemimpin berjaya mengembangkan minat pengikutnya dan mewujudkan kesedaran untuk menerima tujuan dan misi kumpulan. Pemimpin akan sentiasa memberi motivasi kepada pengikutnya untuk melakukan sesuatu di luar jangkaan.

#### **1.11.1.1 Meningkatkan Pengaruh**

Pemimpin mampu memimpin pengikutnya ke arah mencapai dan menjayakan matlamat organisasi dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti (Bass, 1998). Apabila pemimpin menunjukkan rasa hormatnya terhadap pengikut ia membantu meningkatkan keyakinan pengikut terhadap pemimpin seterusnya akan meningkatkan pengaruh terhadap pengikut. Pengikut seterusnya menjadikan pemimpinnya sebagai '*role model*' untuk dicontohi.

### **1.11.1.2 Inspirasi Motivasi**

Pemimpin yang mampu memberi motivasi kepada pengikutnya dan menaikkan semangat juang serta berupaya dalam menyahut cabaran mendatang untuk mencapai visi dan misi organisasi. Selain daripada menunjukkan etika atau contoh terbaik kepada pengikutnya, pemimpin juga berperanan untuk meningkatkan dan mengekalkan motivasi staf bawahannya dalam mencapai matlamat dan kecemerlangan organisasi.

### **1.11.1.3 Stimulasi Intelektual**

Pemimpin yang bersedia menunjuk ajar pengikutnya dengan mengubah cara berfikir dalam menghadapi masalah-masalah teknikal ataupun peribadi. Pemimpin bersikap terbuka dan tidak mengutamakan *status quo* dan bersedia berkongsi idea, pengalaman dan mewujudkan perasaan saling percaya yang tinggi antara satu sama lain. Sikap pemimpin yang demikian menyebabkan pengikut berani dan tidak kekok dalam memberi pandangan.

### **1.11.1.4 Memberi Pertimbangan Secara Individu**

Pemimpin yang akan memberi perhatian terhadap keperluan pengikutnya sama ada dari aspek jangkaan, aspirasi dan matlamat. Pemimpin juga menerima hakikat bahawa semua pengikut perlu ditangani dengan efektif kerana setiap individu mempunyai keperluan dan keinginan yang berbeza. Memberi galakan dan sokongan serta menghormati perbezaan pendapat dalam kalangan staf akan dapat mewujudkan suatu iklim yang selesa dalam organisasi. Justeru itu, interaksi antara pemimpin dengan pengikutnya dapat membina hubungan kerja yang kondusif.

### **1.11.2 Kecerdasan Emosi**

Goleman (1995) menjelaskan kecerdasan emosi sebagai kebolehan mengenalpasti dan mengesan perasaan orang lain dan mengambilnya sebagai pengalaman sendiri, empati, mempunyai motivasi sendiri dalam menghadapi konflik dan kesusahan dan berkebolehan untuk berinteraksi dengan berkesan. Dapatan kajian beliau mendapati bahawa kejayaan seseorang dalam pekerjaan perlu diimbangi dengan aspek emosi.

Kekurangan kecerdasan emosi akan mendorong kepada perhubungan kerja yang tidak produktif. Dalam kajian ini, kecerdasan emosi dinilai daripada beberapa kebolehan, kemahiran atau kompetensi dalam aspek personal dan sosial seperti kesedaran sendiri, pengurusan kawalan sendiri, motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial.

#### **1.11.2.1 Kesedaran Kendiri**

Kecerdasan paling asas adalah keupayaan menyedari suatu perasaan dan dapat memberikannya identifikasi tertentu. Kesedaran sendiri didefinisikan sebagai mengenal pasti situasi atau keadaan dalaman seseorang, minat, sumber dan institusi. Kesedaran tentang pemikiran yang mampu merangsang perasaan tertentu serta menyedari apakah perasaan yang akan terbit akibat sesuatu tindakan. Aspek kesedaran sendiri dapat membantu seseorang pemimpin untuk membuat keputusan yang sejajar dengan pegangan dan nilai dirinya dan membuat penilaian yang realistik. Pemimpin juga akan bersikap terbuka apabila menerima maklumbalas daripada orang lain, menyedari kekuatan dan kelemahan dirinya dan bersedia untuk belajar daripada pengalaman yang dilalui.

#### **1.11.2.2 Pengurusan Kawalan Kendiri**

Ia merupakan kemampuan untuk mengurus keadaan dalaman, nadi dan sumber seseorang. Menyedari apa yang berada di sebalik sesuatu perasaan atau emosi itu. 'Pengurusan kawalan diri' membolehkan pemimpin itu mengalihkan emosi kepada perkara positif yang bersesuaian. Pemimpin yang dapat mengawal emosinya mampu melaksanakan sesuatu tugas dengan mudah. Pemimpin juga dapat memulihkan kesedihan emosinya dengan berkesan dan dapat mengelakkan dirinya daripada kitaran emosi yang kritikal.

#### **1.11.2.3 Motivasi Kendiri**

Ia merangkumi kecenderungan emosi yang memberi panduan kepada seseorang untuk mencapai matlamat. Dengan adanya motivasi sendiri pemimpin itu akan lebih memberi komitmen, beriniatif dan berfikiran optimis. Oleh itu, pemimpin yang mempunyai aspek motivasi sendiri akan dapat membuat penilaian realistik dan tidak mudah berputus asa kerana tahap motivasinya yang tinggi.

#### **1.11.2.4 Empati**

Suatu kebolehan yang menentukan bagaimana seseorang itu menjalin perhubungan sesama sendiri. Ia membolehkan seseorang mendengar pendapat orang lain dan dapat membezakan apa yang dikatakan oleh seseorang daripada tindakan dan penilaian yang bersifat personal. Dengan empati, pemimpin itu dapat menguasai sesuatu keadaan dan dapat bertindak dengan lebih bijak. Pemimpin berkebolehan merasai situasi emosi pengikutnya seperti perubahan nada suara, ekspresi wajah dan sebagainya. Oleh itu, aspek empati ini akan memudahkan pemimpin menjalin hubungan dengan individu lain.

#### **1.11.2.5 Kemahiran Sosial**

Ia merupakan kemahiran bertindak balas ke atas mempengaruhi keinginan seseorang. Dengan kemahiran sosial dapat memberi kelebihan kepada pemimpin untuk memujuk, berunding dan menyelesaikan masalah dengan individu lain. Pemimpin juga mempunyai kesedaran sosial dan menyedari tentang jenis perasaan yang cuba dikomunikasikan pada orang lain serta dapat menjalin hubungan silaturrahim yang sihat. Dengan ini kerjasama dalam pasukan dapat diwujudkan.

### **1.11.3 Kecerdasan Spiritual**

Zohar (2001) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau nilai, iaitu kecerdasan yang meletakkan tingkah laku dan hidup seseorang di dalam konteks makna yang lebih luas dan kecerdasan untuk menilai tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan orang lain. Kajian ini menggunakan model Amram (2007) yang mencadangkan lima teras kemampuan dan kebolehan kecerdasan spiritual iaitu Kesedaran, Kelembutan, Makna, Menjangkau/Transenden dan Kebenaran.

#### **1.11.3.1 Kesedaran**

Kesedaran merupakan suatu kebolehan seseorang untuk membangunkan kesedaran, intuisi dan mengsisstesis pelbagai pandangan yang boleh meningkatkan

kesejahteraan dalam kehidupan seharian. Menurut Tart (1975) 'tahap sedar' adalah kesedaran yang dimodulasi oleh struktur minda terhadap sesuatu perkara. Gardner (2000) pula menyatakan bahawa kemampuan seseorang memasuki tahap sedar yang tinggi akan meningkatkan kawalan terhadap fizikalnya dan secara tidak langsung menunjukkan kecerdasan kinestetik fizikal seseorang itu.

#### **1.11.3.2 Kelembutan**

Kelembutan merupakan kelurusan dalaman/jiwa dan perasaan kasih-sayang dalam kehidupan. Ia juga menggambarkan inspirasi, keindahan dan kegembiraan seseorang yang dapat meningkatkan fungsi dan kesejahteraan hidup manusia.

#### **1.11.3.3 Makna**

Makna merupakan suatu kebolehan untuk menghayati makna, mengaitkan aktiviti dan pengalaman dengan nilai serta membina makna yang akan meningkatkan fungsi dan kesejahteraan seseorang walaupun ketika menghadapi kesakitan dan kesengsaraan. Menurut King (2008) pengeluaran makna diri merupakan suatu kebolehan untuk membina makna diri dan tujuan dalam segala pengalaman berkaitan dengan fizikal dan mental. Ini termasuklah kebolehan untuk memahami, mencipta dan menguasai tujuan kehidupan. Menurut Recker (1997) hubungan di antara 'makna dan tujuan' dengan tujuan hidup merupakan aspek yang penting dalam makna diri. Ini bermaksud seseorang yang mampu mencipta 'makna' mempunyai kebolehan untuk membina 'tujuan'.

#### **1.11.3.4 Menjangkau/Transenden**

Menurut Kamus Dwibahasa Oxford Fajar (2008), istilah '*transcendent*' bermaksud 'bersifat melebihi dan mengatasi segalanya atau suatu kebolehan yang luar biasa'. Menurut Amram (2008) 'Menjangkau/Transenden' merupakan suatu kebolehan untuk menjangkau ego diri dan kesucian secara holisme untuk meningkatkan fungsi dan kesejahteraan hidup seseorang. Menurut King (2008) aspek ini meliputi semua aspek realiti yang bertentangan dengan aspek fizikal.



### **1.11.3.5 Kebenaran**

Kebenaran merupakan suatu kebolehan untuk menghadirkan diri, mengasihi dan menerima kebenaran dengan tenang, mempunyai hati dan minda yang terbuka, mempunyai sikap rendah diri dan amanah yang mana akan meningkatkan fungsi dan kesejahteraan hidup seseorang.

### **1.11.4 Kepimpinan Politeknik**

Kepimpinan merupakan satu proses interaksi sosial antara pemimpin dan kakitangan di mana pemimpin akan mempengaruhi kakitangan dalam mencapai matlamat organisasi (Zaidatol, 2003). Politeknik pula adalah institusi pengajian tinggi yang memberi pendidikan dan latihan kepada penuntut/pelajar dalam berbagai subjek teknikal dan vokasional di peringkat yang lebih tinggi (Kamus Dwibahasa Oxford Fajar, 2008).

Dalam kajian ini, kepimpinan politeknik adalah merujuk kepada kepimpinan ketua jabatan akademik di politeknik. Ketua jabatan akademik adalah ketua jabatan yang terlibat secara langsung dalam pengurusan yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran di politeknik. Sebagai seorang pengurus dan pemimpin jabatan yang melibatkan diri dengan pentadbiran pendidikan tinggi, ketua jabatan akademik memerlukan kerjasama antara dua orang atau lebih individu untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Hubungan dengan staf bawahan diperlukan dari segi pembahagian kerja dan penyelarasan perhubungan untuk memperolehi kecekapan dan keberkesanan politeknik sebagai institusi pengajian tinggi. Selain itu, ketua jabatan akademik seharusnya mempunyai semangat dan kesedaran yang tinggi untuk membawa perubahan staf bawahannya ke arah mencapai wawasan negara.

### **1.11.5 Pembangunan Model Persamaan Struktur (SEM)**

Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah lanjutan daripada analisis laluan dengan mengkaji pembolehubah pendam (*latent variables*). SEM merupakan suatu pendekatan statistik yang menyeluruh untuk menguji

hipotesis mengenai hubungan atau perkaitan antara pembolehubah indikator (*indicator/manifest variables*) dan pembolehubah pendam (*latent variables*). Untuk membuktikan sesuatu nilai itu adalah sepadan atau *fit* model kepada data kajian, maka nilai khi kuasa dua ( $\chi^2$ ) perlulah pada kadar yang menghampiri kosong (Hair et al., 2006; Byrne, 2001; Kline, 2005).

## 1.12 Penutup

Kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual yang terdapat pada seseorang individu terutamanya pemimpin akan menentukan tahap emosi dan spritual seseorang seterusnya memberi kesan ke atas prestasi pengikut atau orang bawahan yang dipimpin. Secara tidak langsung ia juga menjadi faktor penentu prestasi dan keberkesanan sesebuah organisasi. Kajian ini cuba melihat sama ada wujud hubungan yang signifikan antara aspek-aspek kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap amalan kepimpinan taransformasi ketua jabatan akademik serta melihat pembolehubah manakah merupakan penyumbang terbaik bagi kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap amalan kepimpinan transformasi pemimpin.

Secara terperinci bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, rasional kajian, kepentingan kajian. Seterusnya skop dan batasan kajian, kerangka kajian serta defnisi definisi operasional kajian dikemukakan pada bahagian akhir bab ini. Bagi melihat penerangan tentang kajian-kajian lepas dan mengupas teori-teori yang berkaitan dengan kajian ini akan dinyatakan di dalam bab seterusnya.

## RUJUKAN

- Al-Quranul Karim (2003). *Rasm Uthmani – Bertajwid dan Disertai Makna Jilid 1-30*. Ustaz Mahadi Dahlan dan Ustaz Azharuddin Sahil (Penterjemah) Selangor: Pustaka Haji Abdul Majid.
- Ab. Aziz Yusof (2004). *Kepemimpinan Dalam Mengurus Perubahan Dari Dimensi Kemanusiaan*. Petaling Jaya, Selangor: Prentice Hall.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Aburdene, P. (2005). *Megatrends 2010: The Rise Of Conscious Capitalism*. Charlottesville: Hampton Roads Publishing Company.
- Al Ghazali (1982). *Petunjuk Permulaan*, (H. Rus'an, Terjemah). Singapura: Pustaka Nasional Pte. Ltd.
- Al Ghazali (1988). *Minhajul' Abidin (Menuju Mukmin Sejati)*, (K.H Abdullah bin Nuh, Terjemah). Selangor: Klang Book Centre
- Alimuddin Haji Mohd Dom (2006). *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Selangor: Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.
- Amanuel G. T., Henry P. S., Seokhwa Y., Paul E.T., Jonathan C. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Feb 2008 v14 i3 p185(17)
- Amber Haquue dan Yasien Mohameed (2009). *Psychology of Personality (Islamic Perspective)*.Singapore: Cengage Learning Asia Pte. Ltd.
- Aminuddin Mohd Yusof (1992). *Tingkah laku Pemimpin: Faktor Wujud dulu dan Sumbangan kepada Keberkesanan Kepimpinan*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Amram, Y. (2007). The Seven Dimensions of Spiritual Intelligence: An Ecumenical, Grounded Theory. *The 115<sup>th</sup>. Annual Conference of the American Psychological Association*. February. San Francisco, CA. Dicapai pada 17 Nov., 2010, dari <http://www.yosiamram.net/papers>

- Amram, Y. dan Dryer, C. (2007). *The Development and Preliminary Validation of the Integrated Spiritual Intelligence Scale (ISIS)*. Unpublished manuscript. Dicapai pada 17 Nov., 2010, dari <http://www.yosiamram.net/papers>
- Amram, Y., & Dryer, C. (2008). The Integrated Spiritual Intelligence Scale (ISIS) Development and Preliminary Validation. *The 116<sup>th</sup>. Annual Conference of the American Psychological Association*. August. Boston, MA. Dicapai pada 17 Nov., 2010, dari <http://www.yosiamram.net/papers>
- Amram, Y. (2009). *The Contribution of Emotional and Spiritual Intelligences to Effective Business Leadership*. Doctor Philosophy, Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto, California. Dicapai pada 17 Nov., 2010, <http://www.yosiamram.net/papers>
- Amram, Y., Luskin, F., Posner, B., dan Shapiro, S. (2010). *The Contribution of Emotional and Spiritual Intelligence to Explaining Leadership*. Unpublished working paper. Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto, California. Dicapai pada 5 Mei 2011 dari: <http://www.yosiamram.net/papers>
- Andrew J. DuBrin (1996). *Human Relations For Career And Personal Succes*. Prentice Hall, Inc.
- Antonakis, J. (2004). On Why Emotional Intelligence Will Not Predict Leadership Effectiveness Beyond IQ or the "Big Five": An Extension And Rejoinder. *Organizational analysis*, 12(2), 171-182.
- Ary Ginanjar Agustian (2005). *ESQ Emotional Spiritual Quotient The ESQ Way 165 Ihsan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam Rahasia sukses membangun kecerdasan emosi dan spiritual*. Indonesia: Penerbit Arga.
- Ary Ginanjar Agustian (2005). *The Islamic Guide to Developing ESQ – Emotional, Spiritual Quotient*. Jakarta, Indonesia: Arga Publishing
- Aronson, E, (1998). *Social Psychology*. (3<sup>rd</sup>. ed.) Boston: Addison Wesley Longman.
- Ashkanasy, N.M. dan Dasborough, M.T. (2003,). Emotional Awareness And Emotional Intelligence In Leadership Teaching. *Journal Of Education For Business*. September/October, pp. 18-22.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988). Transformational Leadership, Charisma And Beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A Schriesheim (Eds.) *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-50). Lexington, MA: Lexington.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2006). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Babbie, E. R. (2001). *The Practice Of Social Research*. (9<sup>th</sup>.ed). New York: Wadsworth Thomsom Learning.

- Bandura, A. (1988). Organizational Application of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*. 13(2), 275-302.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*. 44, 1175-1184.
- Bar-On, R. (1988). *The Development Of A Concept Of Psychological Well-Being*. Doctor Philosophy. Rhodes University, Grahamstown, South Africa.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotinal Quotient Inventory: A Test Of Emotional Intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems Inc.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research And Managerial Application*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire Form 5-45*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. dan Avolio, B. (2000). *MLQ: The Multifactor Leadership Questionnaire*. (2nd. ed.) Technical Report. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bennis, W. dan Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Beyers, W. (2006). *The Development of a Structural Model Reflecting the Impact of Emotional Intelligence on Transformational Leadership*. Masters of Arts, University of Stellenbosch, South Africa.
- Bless, C. dan Higson-Smith, C. (2000). *Fundamentals Of Social Research Methods*. (3rd. ed.). Cape Town: Juta Education Pte. Ltd.
- Book, H. (2004). Gauge Your Awareness. *Havard Business Review*, 82(1), 32.
- Brislin, R.W. (1970). Back- Translation For Cross- Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1(3): 184-216
- Brown, W. (1910). Some Experimental Results In The Correlation of Mental Abilities. *British Journal of Psychology*, 3, 296-322.
- Bryman, A., dan Cramer, D. (1998). *Quantitative Data Analysis With SPSS For Windows: A Guide For Social Scientists*. London: Routledge.
- Bryne, B. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Application and Programming*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Butler, C.J., & Chinowsky, P.S. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.

- Button, B. (2003). *A Study Examining The Use Of Transformational Leadership Practices for The Teacher Development*. Master of Arts, University of Wisconsin-Stout, USA. ([www.uwstout.edu/lib/thesis/2003button.pdf](http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2003button.pdf) )
- Cashin, J., Crewe, P., Desai, J., Prince, J., Shallow, G., dan Slaney, S. (2000). *Transformational Leadership: A Brief Overview & Guidelines for Implementation*. ( <http://www.aare.edu.au/> ).
- Cherniss, C. (2001). The Business Case For Emotional Intelligence. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. ([http://www.Eiconsortium.org/research/business\\_case\\_for\\_ei.htm](http://www.Eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm))
- Coakes, S. J. dan Steed, L. G. (2003). *Analysis Without Anguish*. (Version 11.0 for windows). New South Wales: John Wiley & Sons.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J.A. dan Kanugo, R.N. (1994). Charismatic Leadership in Organisations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Covey, S. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Simon & Schuster
- Cronbach, L. J. (1951). Coeficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.
- Dann, J. (2001). *Test Your Emotional Intelligence*. London: Fakenham Photosetting Ltd.
- Davies, B. (2005). *The Essentials of School Leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication Inc.
- Dastoor, D.F dan Barbara, R. (2000). *Transformational leadership and Performance Outcomes Multinational Corporation in Thailand*. Doctor Philosophy, Nova Southeastern University, Florida
- Dell, D. (2002). Feel your way to the top. *Across the Board*, 39(3), 75-76.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an Art*. New York : Doubleday.
- Dinul dan Rauf (2008). Imam Al-Ghazali dan Teori Motivasi. *Jurnalistik UIN Alauddin Makassar*, Indonesia.
- Edmonds, R. (1979), Effective Schools Fort The Urban Poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27.
- Ellison, C.W. (1983). Spiritual Well-being: Conceptualization and Measurement. *Journal of Psychology and Theology*, 11 330-340.

- Emmons R.A. (1999). *The Psychology of Ultimate Laws Motivation and Spirituality in Personality*. New York: The Guilford Press.
- Emmons, R.A. (2000). Spirituality and Intelligence: Problems and Prospects. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10, 57-64.
- Engelbrecht, AS. (2001). Core Values Underlying Transformational And Transactional Leadership. *Management Dynamics: Contemporary Research*. 10(3), 56-80.
- Field, C. (1941). *The Alchemy of Happiness by Imam Al-Ghazali*. (Translated) (<http://www.sunnah.org/tasawwuf/alchemy.htm>)
- Fry, L. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *Leadership Quarterly*. 14, 693-727.
- Fry, L. (2005). Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-Being, and Corporate Social Responsibility through Spiritual Leadership. In R. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (pp. 47-83). Greenwich, CT: Information Age.
- Fry, L., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline. *Leadership Quarterly*. 16, 835-862.
- Fry, L.W. & Whittington, J.L. (2005). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Development. *Academy of Management, Annual Meeting (August)*, Honolulu, Hawaii. Di capai pada 17 Nov 2010 dari [www.iispiritualleadership.com/wpcontent/uploads/docs/SLTAOM2005OrgDev.pdf](http://www.iispiritualleadership.com/wpcontent/uploads/docs/SLTAOM2005OrgDev.pdf)
- Garcia-Zamor, J. (2003). Workplace Spirituality and Organisational Performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gardners, H. (1983). *Frames of Minds*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences – The Theory in Practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, L. dan Stough, C. (2002). Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership and Organization Development Journal*. 23(2), Pg. 68-78, UK: MCB UP Ltd
- Gay, L. R. (1981). *Educational Research: Competencies for Analysis & Application*. Columbus, Ohio: Bell & Howell Company.
- George, J. (2000). Emotion and Leadership: The Role of Emotional Intelligence: *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. (10th ed.) Chicago: Von Hoffmann Press, Inc.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter Than IQ*. New York: Bantam Books.

- Goleman, D (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). What makes a leader? *Havard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R. dan McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Havard Business School Press.
- Gorard, S. (2002). *Quantitative Methods in Educational Research: The role of numbers made easy*. London: Continuum
- Greenberg, J.S, & Baron, Robert A.(1995). *Behavior In Organizations*. New Jersey : Prentice Hall International.
- Hair, J.E., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hartsfield, M. (2003). *The Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy*. Unpublished Dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Harmer R. (2007). *Organisational Citizenship Behaviour, Emotional Intelligence and Spirituality: What's the relationship?* Dicapai pada 13 Julai 2008 dari rjharm001@student.acu.edu.au.
- Haseeb Ahmad. (2009). *Al-Ghazali and The Pursuit of Perfecting the Soul*. Unpublished article. Dicapai pada 26 Feb. 2009 dari www.hahmed.com
- Hater, J. J. dan B. M. Bass. (1988). Supervisor's Evaluation and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73(4):695-701.
- Hawkins, J.M. (2008). *Kamus Dwi Bahasa Oxford Fajar. (Edisi ke-4)*. Selangor: Oxford Fajar Sdn. Bhd.
- Herbert, E.B. (2011) *The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Effectiveness in School Principals*. (Digital Archive@GSU). Doctor Philosophy, Georgia State University, GA.
- Hogan, T. P. (2003). *Psychological Testing: A Practical Introduction*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Houston, P., & Sokolow, S. (2006). *The Spiritual Dimension of Leadership: 8 Key Principles to Leading More Effectively*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hussein Mahmood (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah (Ed. Ke-2)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Howard ,B.B., Precious G.M., dan White, S.R. (2009). Spiritual Intelligence and Transformational Leadership: A New Theoretical Framework. *Journal of Curriculum and Instruction (JoCI)*, November. 3 (2).
- Howitt, D. dan Cramer D., (2005). *Introduction to Statistics in Psychology (3<sup>rd</sup>. Ed.)*. Harlow: Pearson, Prentice Hall



- Hoy, W. K. dan Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (6<sup>th</sup>. Ed.). New York: McGraw-Hill Higher Companies.
- Imam Ghozali (2008). *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iordanoglou, D. (2007). The Teacher as Leader: The Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, Commitment And Satisfaction. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 57-66.
- Ishak Mad Shah (2008). *Kesan Kepimpinan Pengetua dan Angkubah Moderator Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru*. Doktor Falsafah, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Iskandar Iskandar, Rohaty Mohd. Majzub dan Zuria Mahmud, (2009). Kecerdasan Emosi dan Komitmen Pekerjaan dalam Kalangan Pensyarah Universiti di Indonesia. *Jurnal Pendidikan (UKM)*, 34 (1). pp. 173-186. ISSN 01266020 di capai pada 23 Nov. 2011 dari <http://www.ukm.my/jurfpnd>
- Jackson, J.L., Deeze, K., Douglas, K. & Shimeal, W. (2005). *Introduction to Structural Equation Modeling*. Dicapai pada Julai 2010 dari [www.sgim.org/userfile/AMHandouts/AMOS/handouts/PA08.pdf](http://www.sgim.org/userfile/AMHandouts/AMOS/handouts/PA08.pdf).
- Jackson, S.L. (2003). *Research Methods and Statistics. A Critical Thinking Approach*. USA: Wadsworth.
- Jacobsen, S. (1994). *Spirituality and Transformational Leadership in Secular Settings: A Delphi study*. Doctor Philosophy, Seattle University, Seattle, WA.
- Jamaluddin-T., Z.A., (1997). *Misykat Cahaya-cahaya*. Bandung: PICTS-YPP.
- Johnson dan Christensen (2000). *Educational Research: Qualitative and Quantitative Approach*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Kaplan, R.M dan Saccuzzo, D. P. (2001). *Psychological Testing, Principles, Application and Issues*. Belmont: Wadsworth/ Thomson Learning.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2001). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. AG Grafik Sdn. Bhd.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2006). *Rancangan Malaysia Ke-9. Pelan Induk Pembangunan pendidikan 2006-2010* (Edisi Pelancaran). Putrajaya: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (2009, Nov.30). *Taklimat Skim Perkhidmatan dan Kriteria Kecemerlangan*. Putrajaya: Bahagian Latihan Dan Pembangunan Kerjaya. JPPKK.
- Kerlinger, F. N. dan Lee, H. B. (2000). *Foundation of Behavioral Research* (4th ed). Belmont, CA: Thomson Learning.

- King, D. B. (2007). *The Spiritual Intelligence Project: Extracting Cognitive Ability from the Psychospirtual Realm*. Dicapai pada 23 Dis. 2008 dari <http://www.dbking.net/spiritualintelligence/>
- King, D. B. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, & measure*. Master of Sciences, Trent University, Peterborough, Ontario, Canada.
- Kirkland, K.L. (2011). *The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership*. (UMI 3443941, ProQuest LLC). Doctor Philosophy, The City University of New York.
- Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Konsortium Penyelidikan Kecerdasan Emosi dalam Organisasi. (2001). *The Emotional Competence Framework*. Dicapai pada 20 Dis. 2007 dari [www.eiconsortium.org/research/emotional\\_competence\\_framework.htm](http://www.eiconsortium.org/research/emotional_competence_framework.htm)
- Knippen, J dan Green, T (August,1989). Building Self-Confidence. *Supervisory Management*, , pp.22-27.
- Koontz, H.; O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1992). *Essentials of management*. 5<sup>th</sup> Ed. McGraw-Hill Book Company.
- Kouzes, J.M. dan Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary Things Done in Organisations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Krafft, P. (2002). *The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Interpersonal Trust Through Perceptions of Fairness*. Unpublished masters thesis, University of Stellenbosch, South Africa
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kuder, G. F., dan Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. *Psychometrika*, 2, 151-160.
- Kuypers, W. dan Weibler, J. (2005). How Emotional is Transformational Leadership Really? [Electronic version]. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 368-383.
- Laporan Seminar Psikologi. (4 Julai, 2005). Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya: Kuala Lumpur.
- Lay, Y. F. dan Khoo, C. H. (2009). *Pengenalan kepada Analisis Data Komputer dengan SPSS 16.0 for windows*. Selangor: Venton Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Lee, P. (2006). *Cognition and affect in leader behavior: The effects of spirituality, psychological empowerment, and emotional intelligence on the motivation to lead*. Doctor Philosophy, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Lodico et al. (2006). *Methods in Educational Research: from theory to practice*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

- Lortie, D. (1975). *Schoolteacher: A Sociological Study*. London: University of Chicago Press.
- Lund Dean, K. (2004). Systems Thinking's Challenge to Research in Spirituality and Religion at Work: An interview with Ian Mitroff. *Journal of Organisational Change Management*, 17(1), 11-25.
- Maimunah Aminuddin (2003). *Panduan Pengurusan Sumber Manusia. (Ed ke-2)*. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Matthew, G., Zeidner, M. dan Roberts, R.D. (2002). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. London: The MIT Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? Dlm. P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (pp.3-34)*. New York: Basic Books
- Meredith, C.L (2008). The Relationship of Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behavior in Non-Profit Executive Leaders. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 68(11).
- Messick, S. (1980). Test Validity and the Ethics of Assessment. *American Psychologist*, 35, 1012–1027.
- Michael, A.J. (2006). *Kompetensi Kecerdasan Emosi*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Moberg, D.O. (1971). *Spiritual Well-Being: Background*. Washington, D.C.: University Press of America.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbit UTM.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai: Penerbit UTM.
- Mohd Sabri Mamat, Syed Najmuddin Syed Hassan dan Ab. Halim Tamuri. (2009). Amalan Ibadat Harian dan Sumbangannya Terhadap Kecerdasan Emosi Remaja. *Jurnal of Islamic and Arabic Education, UKM*. 1(1) 29-40,
- Mok Soon Sang (2010). *Penyelidikan Dalam Pendidikan – Perancangan dan Pelaksanaan Penyelidikan Tindakan*. Selangor: Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Muhamad Ruslim Mamat (2006). *Amalan Kecerdasan Spiritual (Spiritual Quotient) Di Kalangan Pelajar Islam Sarjana Jabatan Pendidikan Teknik & Vokasional KUiTTHO*. Sarjana Sains, Kolej Universiti Tun Hussein Onn, Batu Pahat, Johor.
- Muhamad Wahyuni Nafis (2007). *Yakin Diri 9 Jalan Cerdas Emosi & Cerdas Spiritual*. Selangor: PTS Millenia Sdn. Bhd.

- Muhamed Fauzi Othman (2004). Menghayati Islam dapat Meningkatkan EQ. Di dalam Mohd Azhar Abd Hamid (peny.), *Panduan Meningkatkan Kecerdasan Emosi*. Bentong,: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Muhammad D.Sensa (2006). *Membentuk Kecerdasan Daripada Quran*, Kuala Lumpur: PTS Millennia Sdn. Bhd.
- Muhammad Jamaluddin Al-Qasimi (Penterjemah) (2006). *Intipati Ihya' Ululuddin Imam Ghazali – Pengajaran Bagi Orang-orang Mukmin*. Kuala Lumpur: Darul Fajar.
- Muhammad Yasin Mazhar (1993). *Organisasi Kerajaan Pimpinan Rasulullah*. Khalil Mohd Zain dan Md. Yunus Md. Said (Penterjemah). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Murata, S. dan Chittick, W. (1994). *The Vision of Islam*. Paragon House.
- Mussig, D. (2003). A Research and Skills Training Framework for Values-driven Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 27(2-4), 73-79.
- Nasel, D.D. (2004). *Spiritual orientation in relation to spiritual intelligence: A consideration of traditional Cristianity and New Age/individualistic spirituality*. Unpublished Phd. Dissertation, University of South Australia.
- Neuman, W. (2000) *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Noyes, R.B. (2001). *Leadership – Leading Yourself in Turbulent Times*. EQ Institute. Dicapai pada 20 Dis. 2007 dari [www.eqi.org.randi3.htm](http://www.eqi.org.randi3.htm)
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New york: McGraw-Hill.
- O' Toole, J. (1995). *Leading Change*. Jossey-Bass Inc., New York, 316 pp.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., dan Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*. 22(1), 5-10.
- Parameshwar, S. (2005). Spiritual Leadership through Ego-Transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances. *Leadership Quarterly*, 16, 689-722.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 33 Tahun 2007, *Skim Perkhidmatan Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (Lampiran A)*, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
- Philpott, J. (2003). Catch-22 of Tracking Down New Leaders. *Personnel Today*, p.15.
- Poole, M. S. (1985). Communication and Organizational Climates: Review, Critique, and a New Perspective. In R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communications: Traditional Themes and New Directions* (pp. 79-108). Beverly Hills, Ca: Sage.

- Posner, B., Slater, C., & Boone, M. (2006). Spirituality and leadership among college freshmen. *International Journal of Servant-Leadership*, 2(1), 165-180.
- Quinn, R. (2000). *Change the world: How ordinary people can achieve extraordinary results*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rahim, M.A. dan Psenicka, C. (2002). A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries. *The International Journal Of Organizational Analysis*, Vol. 10(4), Pp. 302–326
- Rahim, M.A. dan Minors, P (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 150-155.
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Oh, S.Y., Polychroniou, P., Dias, J. F., Rahman, M.S., & Ferdausy, S. (2006). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A cross - cultural study. In M. A. Rahim (Ed.), *Current Topics in Management*. Vol.11(223-236). Ne Brunswick & London: Transaction Publishers.
- Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan.
- Reker, G.T. (1997). Personal Meaning, Optimism, and Choice: Existential Predictors of Depression in Community and Institutional Elderly. *The Gerontologist*, 37, 709-716.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness *Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Reza gharoie ahangar dan Ali Alijani Rooshan (2010). Emotional Intelligence as determinant/predictor of work performance among executives, *IEEE, International Conference on Financial Theory and Engineering*.
- Reza Ervani. (2007). *Pengembangan Qalbu (Hati) Melalui Pendekatan Multile Intelligence*. Artikel tidak diterbitkan. Pusat Informasi Pendidikan, Budaya dan Sains Terapan. Indonesia. Dicapai pada 30 Mac 2010 dari [www.rezaervani.com](http://www.rezaervani.com)
- Riggio, E., Murphy, S.E., & Pirozzolo, F.J. (2002). *Multiple Intelligences and leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Rizal Arifin dan Hairul Nizam Ismail (2007). Konsep Keadilan dalam Teori Kecerdasan Pelbagai Menurut Perspektif Islam. *Pendidikan Psikologi, DP*. Jilid 7(2).
- Salmiah Ismail (2006). *Kecerdasan Emosi Dan Unsur-Unsur Kecerdasan Spiritual Di Kalangan Pelajar Kuim*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan, Kolej Universiti Islam Malaysia.
- Salmiah M. Amin (2008) *The Impact of IQ, EQ and SQ Competencies of Job Performance of Muslim Support Staff in Malaysian E-Government Agencies*. Unpublished manuscript, University Teknologi Malaysia, Skudai.

- Santrock, J. W. (2008). *A Topical Approach to Lifespan Development* (M. Ryan, Ed., 4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc. (Original work published 2002), pgs. 26, 30, 478
- Sarason, S.B. (1982). *The Culture of the School and The Problem of Change*. (2<sup>nd</sup>.ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Schumaker, R.E. & Lomax, R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2<sup>nd</sup>. ed). Malwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business: Skill Building Approach*, 2<sup>nd</sup> ed. Toronto: John Wiley & Son.
- Sergiovani, T.J. (1984). Leadership and Excellent in Schooling. *Educational Leadership*, 41 (5), pg. 4-13.
- Shabuddin Hashim, Mahani Razali & Ramlan Jantan (2007). *Psikologi Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Sdn. Bhd
- Shahril @ Charil Marzuki (1997). *Kajian Sekolah Berkesan Di Malaysia: Model Lima Faktor*. Doktor Falsafah, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sidek Hassan (2009), Ucapan Perasmian Seminar Pembangunan Kapasiti Kepimpinan di dalam Perkhidmatan Kerajaan. *Commowealth Association For Public Administration and Management*. 22-24 Jun. Dicapai pada 22 Nov 2009 dari [www.CAPAM.org](http://www.CAPAM.org).
- Siti Aishah Abd. Rahman, (2006). Meningkatkan Kemahiran Memimpin dengan EQ. Dlm Mohd Azhar Abd hamid (Ed.), *EQ panduan meningkatkan kecerdasan emosi*. Selangor: PTS Profesional.
- Siti Zunariah Mohd Said dan Azlina Mohd Kosnin (2011). Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasi. *Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan Pasca Ijazah*. 14-15 Disember. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai: Edupress, ms 787- 797.
- Skellie, W. J. (1938). *Al-Ghazali - The Marvels of the Heart / Science of the Spirit* (University Microfilms International). Doctor Philosophy, The Hartford Seminary Foundation.
- Solomon, J., & Hunter, J. (2002). A Psychological View of Spirituality and Leadership: Finding meaning through Howard Gardner.s Notion of Existential Intelligence. *School Administrator*, 59(8), 38-41.
- Spearman, C. (1910). Correlation Calculated from Faulty Data. *British Journal of Psychology*, 3, 271–295
- Sperber, A.D., DeVellis, R. F. and Boehlecke, B. (1994). Cross-Cultural Translation: Methodology and Validation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(4): 501-524.

- Spitzer, R. J., (2000). *The Spirit of Leadership: Optimizing Creativity and Change in Organizations*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- Stein, S. (2001). *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*. London: Kogan Page.
- Stenberg, R.J. (1996). *Successful Intelligence*. New York: Simon & Schuster.
- Stuart, A.D., & Paquet, A. (2001). Emotional Intelligence as a Predictor of Leadership Potential. *Journal of Industrial Psychology*, 27(3), 30-34.
- Sulaiman Masri (2005). *Kaedah Penyelidikan dan Panduan Penulisan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Syed Najamuddin Syed Hassan (2005). *Faktor Kecerdasan Emosi serta Hubungan dengan Nilai Kerja dan Prestasi Kerja Guru Maktab Rendah Sains MARA*. Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Syed Zahid Raza Rizvi, Asim Nisar, Syed Kazim Raza Naqvi, Muhammad Waseem dan M. NaeemSadiq (2011). Healthy Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal IEEE*, 2011. (978-1-61284-449-7/11/)
- Tart. C.T. (1975). *States of Consciousness* (Electronic Version). New York: E.P. Dutton & Company.
- Taufik Pasiak (2008). *Revolusi IQ, EQ, SQ Menyingkap Rahsia Kecerdasan Berdasarkan Quran dan Teori Neurosains Mutakhir*, Kuala Lumpur: PTS Millennia Sdn Bhd.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and Its Uses (Electronic Version). *Harper's Magazine*, 140, 227-335.
- Tichy, N.M. dan Devanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking Emotional Intelligence, Spirituality And Workplace Performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.
- Vitello-Ciciu, J.M. (2003). Innovative Leadership through Emotional Intelligence. *Nursing Management*, 34(10), 28-32.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. A.M. Henderson & Talcott Parsons (Translators). NY: The Free Press.
- Weissman, D.E. (2003). Champions, Leaders, and the Future of Palliative Care. *Journal of Palliative Medicine*, 6(5), 695-696.
- Wiersma, W. (2000). *Research Methods in Education: An Introduction*. (7<sup>th</sup>. ed.). Boston: Allyn and Bacon.

- Wigglesworth, C. (2004). *Spiritual Intelligence and Leadership*. Concious Pursuits Inc. Dicapai pada 12 Jun 2009 dari [www.conciouspursuits.com](http://www.conciouspursuits.com)
- Winter T.J. (Penterjemah) (1995). *Al-Ghazali - Disciplining the Soul and Breaking the Two Desires*. Cambridge: Islamic Texts Society.
- Wolman, R.N. (2001). *Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters*. New York: Harmony Books.
- Wong, P.T.P. (1989), Personal Meaning and successful aging. *Canadian Psychology*, 30, 516-525.
- Yahya Don (2005). *Kepimpinan Pendidikan di Malaysia*, Bentong, PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Yahya Don (2009). *Korelasi Dan Pengaruh Kompetensi Emosi Terhadap Kepimpinan Sekolah: Perbandingan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Doktor Falsafah, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Yatimah Sarmani dan Muhd Tajudin Ninggal (2008). *Teori Kaunseling Al-Ghazali*. Pts Publication: Selangor.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yusuf E. Shammash (1958). *The Acent to the Divine through the Path of Self Knowledge by Imam Al-Ghazali*. (Electronic version). Doctor Philosophy, The Hartford Seminary Foundation, Harford, Connecticut (<http://www.ghazali.org/books/shammash.pdf>)
- Zaidatol Aklimia Lope Pihie (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Zaidatun Tasir dan Mohd Salleh Abu. (2003). *Analisis Data Berkomputer SPSS 11.5 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Zaini Ujang (2008, Mac 28). Kualiti Pendidikan Negara ditingkat. *Berita Harian*, ms. 12.
- Zainudin Hj. Yusoff. (2000). *Hubungan Kecerdasan Emosi dengan Kepimpinan: Tinjauan di kalangan Pemimpin-pemimpin Pelajar Universiti Teknologi Malaysia, Skudai*. Projek Sarjana Muda (tidak diterbitkan) ,Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Zalazanik A. (1997). *Learning Leadership, Cases and Commentaries on Abuse of Power in Organizations*. New Delhi: Vanity Books International,.
- Zohar, D., dan Marshall, I. (2000). *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Zohar, D., dan Marshall, I. (2004). *Spiritual Capital Wealth We Can Live By*. San Francisco: Berrett-Koehler.



Zwart, G. (2000). *The Relationship between Spirituality and Transformational Leadership in Public, Private, and Nonprofit Sector Organizations*. Doctor Philosophy, University of La Verne, La Verne, CA.