



Empat Sifat Mulia yang Utama dalam Kepemimpinan Berasaskan Qalb: Pelajaran daripada *Ihyā' ʿUlūm al-Dīn* oleh Imam Al-Ghazali (450-505H / 1058-1111M)

WAN MOHD FAZRUL AZDI WAN RAZALI, KHAIRUNNEEZAM MOHD NOOR, MAHAZAN
ABDUL MUTALIB, MOHD RUSHDAN MOHD JAILANI
Fakulti Kepimpinan dan Pengurusan, Universiti Sains Islam Malaysia

ABSTRAK

*Persoalan kepemimpinan di menara gading bukanlah suatu perkara yang boleh dipandang ringan. Kepemimpinan universiti yang baik dapat merencanakan perjalanan program pendidikan tinggi yang berdaya saing dan penghasilan siswa-siswi yang dapat menyumbang secara positif kepada pembangunan negara. Pelbagai perbincangan ilmiah telah dizahirkan untuk menekankan peri pentingnya kaedah mengurus dan mentadbir sesebuah universiti dengan kaedah kepemimpinan yang mapan dan tepat. Ini bagi memastikan hala tuju universiti sentiasa selaras dengan aspirasi dan kehendak para pemegang taruhnya. Program kepemimpinan berasaskan qalb merupakan salah satu program latihan kepemimpinan akademik yang telah dikendalikan oleh Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi (AKEPT) sejak tahun 2016 sehinggalah ke hari ini. Dalam program latihan kepemimpinan akademik ini, modul yang digunakan mengetengahkan konsep empat sifat mulia yang utama (four cardinal virtues) iaitu: hikmah, adil, berani dan kawalan diri, yang merupakan antara kebijaksanaan klasik mengenai pembentukan sifat-sifat peribadi yang mulia. Makalah ini akan menjelaskan pandangan dan huraian daripada al-Ghazali (450-505H / 1058-1111M) mengenai perkara ini melalui metode analisis teks ke atas *Ihyā' ʿUlūm al-Dīn* (1982) menerusi *Kitāb Riyāḍah al-Nafs wa Tahdhīb al-Akhḷāq wa Muʿālaḡāt Amrād al-Qalb*. Kaedah penyelidikan kuantitatif digunakan dalam makalah ini untuk mengenal pasti perbincangan-perbincangan utama berkenaan empat sifat yang mulia ini dan bagaimana penghayatan kepada perkara ini berupaya melahirkan pemimpin yang berkaliber dan mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang cemerlang. Konsep dan amalan latihan jiwa (*Riyāḍah al-Nafs*) yang dianjurkan oleh al-Ghazali amat sesuai diaplikasikan dalam latihan kepemimpinan akademik universiti kerana menekankan pembentukan individu yang baik sebagai asas utama kepada pembentukan masyarakat yang bestari, berintegriti dan berbudaya tinggi.*

Kata Kunci: Kepemimpinan, Qalb, al-Ghazali, empat sifat mulia, Ihyā' ʿUlūm al-Dīn

PENDAHULUAN

Kepemimpinan di peringkat menara gading mutakhir ini tidak dapat lari daripada menghadapi cabaran dalam pelbagai sudut dan aspek. Dalam skop negara Malaysia misalnya, cabaran yang kelihatan ketara menurut Tierney dan Sirat (dalam Sirat, Ahmad & Azman, 2012) adalah persaingan dalam mendapatkan pengiktirafan dan kedudukan yang baik dalam persaingan antara universiti-universiti, termasuklah pada peringkat tempatan dan antarabangsa. Ini diikuti dengan peningkatan bilangan institusi pengajian tinggi swasta yang menawarkan bidang pengajian kontemporari dengan pakej yang menarik seperti program berkembar (*twinning program*) bersama-sama universiti tersohor luar negara. Termasuk dalam cabaran-cabaran ini juga adalah usaha pihak kerajaan untuk memberikan autonomi kepada institusi-institusi pengajian tinggi (IPT) awam sedia ada dalam mengekalkan daya saing secara sihat pada peringkat tempatan mahu pun peringkat antarabangsa (Tierney dan Sirat, 2015), mengekalkan tahap kepuasan kerja ahli akademik di IPT (Khairunneezam, 2013), mewujudkan ruang pengajian yang mencukupi bagi mahasiswa yang layak (Tierney dan Sirat, 2015), serta peluang pekerjaan untuk graduan.

Menurut Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (2019a), persekitaran pendidikan tinggi Malaysia memiliki cabaran-cabaran yang unik berasaskan tiga ciri berikut: sangat luas, sangat besar dan memiliki kepelbagaian. Sangat luas di sini bermaksud institusi pengajian tinggi di Malaysia melibatkan lebih 1.3 juta pelajar dalam kalangan masyarakat tempatan dan antarabangsa. Sangat besar kerana melibatkan lebih daripada 450 institusi pendidikan tinggi dalam kedua-dua sektor awam dan swasta. Memiliki kepelbagaian pula kerana institusi pengajian tinggi di Malaysia menyediakan penawaran pelbagai laluan pendidikan tinggi yang konvensional, termasuklah institusi politeknik, kolej komuniti, pengajian jarak jauh secara talian (*online distance learning*), dan juga peluang pembelajaran sepanjang hayat.



Dalam usaha menyatukan kesemua ahli dan peserta dalam persekitaran pendidikan tinggi Malaysia ini, pelbagai akta, dokumen polisi dan panduan yang telah dikeluarkan. Sekurang-kurangnya lima akta berkaitan pendidikan tinggi dan dua dokumen berkaitan hal ini yang telah dikuatkuasakan. Dua dokumen ini adalah Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) 2007 dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi). Dalam erti kata yang lain, kesemua inisiatif yang dibuat ini adalah untuk melahirkan para graduan yang berkualiti, seperti yang telah digariskan dalam teras misi nasional negara iaitu meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara, serta memupuk minda kelas pertama (Kementerian Pengajian Tinggi, 2007; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015).

Selain daripada menggunakan akta, dokumen polisi dan panduan yang dihasilkan oleh pihak pembuat dasar; kepemimpinan akademik juga merupakan antara aspek utama yang perlu diberikan perhatian dalam merealisasikan kesemua hasrat murni pengajian tinggi negara. Kesemua cabaran yang dinyatakan sebelum ini adalah sesuatu yang perlu diuruskan sebaiknya oleh para pemimpin di tampuk pengurusan universiti dengan pelbagai cara dan kaedah. Logikanya, kepemimpinan universiti yang baik akan dapat mengemudi dan membimbing keseluruhan perjalanan universiti dengan baik dan mencapai objektifnya. Pemimpin adalah penerima tanggungjawab pertama dalam pelaksanaan kesemua agenda-agenda utama pendidikan tinggi seperti yang telah digariskan dalam misi nasional. Pembangunan bakat kepemimpinan dalam kalangan warga akademik adalah salah satu daripada wahana penting bagi menghadapi dunia hari ini yang bersifat tidak menentu, tidak pasti, kompleks dan samar-samar (*VUCA: volatile, uncertain, complex and ambiguous*)

Dalam mencapai cita-cita untuk melahirkan pemimpin-pemimpin yang berbakat dan penuh kompeten ini, Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) telah ditubuhkan pada 19 Oktober 2006 melalui memorandum jemaah menteri untuk merancang dan mengemudi pelbagai program latihan kepemimpinan akademik negara. Objektif penubuhan AKEPT adalah terfokus kepada melatih dan membangunkan bakat-bakat kepemimpinan dalam kalangan warga akademik negara, sama ada dalam kalangan pensyarah mahupun kumpulan pentadbir. Dalam erti kata yang lain, AKEPT berfungsi sebagai pusat latihan kepemimpinan akademik negara dalam memastikan pengembangan bakat kepemimpinan akademik yang berkualiti dan dihormati pada peringkat tempatan dan global (Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi, 2019b). Pelbagai program latihan yang telah dirancang, dibentuk dan dilaksanakan oleh AKEPT semenjak penubuhannya kepada pelbagai lapisan warga akademik, melibatkan tenaga pelatih dalam kalangan penceramah dan pemikir akademik tempatan dan antarabangsa. Salah satu program latihan kepemimpinan akademik ini adalah program kepemimpinan berasaskan qalb yang telah dilaksanakan sejak tahun 2016.

Gambar 1: Sesi Latihan Kepemimpinan Berasaskan Qalb di Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM) dan Universiti Malaysia Terengganu (UMT) pada tahun 2018 kepada Peserta daripada Dalam dan Luar Negara





Artikel ini disediakan dalam kerangka untuk menjelaskan salah satu aspek utama dalam latihan kepemimpinan berasaskan qalb. Aspek ini adalah berkenaan empat sifat mulia yang utama (*four cardinal virtues*) yang dijelaskan konsep dan amalannya dalam sesi latihan kepemimpinan akademik berdasarkan huraian dan olahan yang telah dibuat oleh Hujjah al-Islam Abu Hamid al-Ghazali (450-505H/1058-1111M). Dalam subtopik pertama, artikel ini akan memperkenalkan secara ringkas berkenaan latar belakang dan konsep-konsep asas latihan kepemimpinan berasaskan qalb. Seterusnya huraian akan dibuat mengenai biografi al-Ghazali dan karya-karya utamanya yang menjelaskan mengenai empat sifat yang mulia ini. Dalam subtopik yang ketiga pula, analisis dibuat mengenai pandangan al-Ghazali mengenai empat sifat yang mulia ini. Seperti mana yang telah dijelaskan oleh para pengkaji dan peneliti ilmu akhlak, penghayatan kepada perkara ini berupaya melahirkan pemimpin yang berkaliber dan mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang cemerlang. Hal ini kerana kepemimpinan memerlukan elemen pembentukan peribadi yang kukuh dan berintegriti. Kepemimpinan bukanlah hanya berkenaan teknik dan kaedah, akan tetapi turut berkait rapat dengan jati diri dan sifat-sifat seorang pemimpin. Pemimpin yang baik dan berjiwa murni adalah aspek utama dalam pendidikan tinggi yang berupaya menggerakkan kesemua perancangan dan inisiatif dalam memacu agenda pendidikan tinggi ke tahap yang lebih berdaya saing.

KEPEMIMPINAN BERASASKAN QALB

Kepemimpinan berasal daripada kata akar ‘pimpin’, yang bermaksud bimbing, pandu, tuntun, dan tunjuk. Kepemimpinan mempunyai maksud yang lebih khusus daripada kepimpinan. Kepemimpinan bermaksud: “keupayaan (kebolehan, pencapaian, dan sebagainya) sebagai pemimpin, daya (tindak tanduk, kecekapan, dan sebagainya) seseorang pemimpin” (Kamus Dewan Bahasa Keempat, 2005). Manakala kepimpinan pula bermaksud: “keupayaan memimpin” (Kamus Dewan Bahasa Keempat, 2005). Oleh kerana latihan kepemimpinan berasaskan qalb ini menekankan pembentukan keupayaan pemimpin, berbanding keupayaan memimpin semata-mata, maka perkataan kepemimpinan telah dipilih di sini.

Qalb (قَلْبٌ) pula adalah berasal daripada perkataan Arab yang bermaksud jantung, hati atau pun kalbu. Ibn Manzur (630-711H) dalam karya leksikografinya, *Lisān al-‘Arab*, mencatatkan qalb sebagai *al-fu’ad* (hati) dan *al-‘Aql* (akal). Malah, beliau turut menyebutkan hikmah penamaan qalb ini dalam ketamadunan Arab kerana sifat qalb yang sangat mudah dan kerap berbolak-balik. Katanya: *mā sumiya al-Qalb min taqallubihi*, yakni tidaklah dinamakan jantung / hati itu qalb, melainkan kerana sifatnya yang mudah berbolak balik (Ibn Manzur, 1300H). Qalb adalah pusat segala perasaan batin, merupakan rahsia bagi segala rahsia diri, nukleus bagi segala perasaan jiwa serta cetusan minda setiap manusia. Konsep qalb dan kepentingannya ada disebutkan dalam pelbagai tradisi kemanusiaan dan dalam ajaran pelbagai agama dalam meluruskan aspek intelektual, emosi, rohani dan jasmani manusia. Tradisi dan ajaran keagamaan ini termasuklah hikmah daripada para pemikir Yunani kuno, ajaran agama Hindu, Buddha, Kristian dan Islam.

Sebagai misal, dalam tradisi Yunani kuno, pengetahuan mengenai qalb ini telah dizahirkan dalam beberapa karya penting oleh Homer (hidup antara kurun ke-12 hingga 8 sebelum Masihi) seperti *Hesiod* dan *Tragedians* (Meslin, 2005 6:3882). Dalam tradisi Hindu dan Buddha, qalb digambarkan sebagai *Citta* (dalam bahasa Sanskrit dan Pali), yang bermaksud pemikiran, kesedaran dan hati (Humphreys, 2005:44). Pemikiran, kesedaran dan hati ini amat penting dipusatkan dalam amalan meditasi kerohanian kedua-dua agama ini. Dalam Bible, qalb diungkapkan dengan istilah ‘*lev*’. Istilah ‘*lev*’ ini telah muncul sebanyak 1024 kali dalam Bible yang menunjukkan betapa signifikannya istilah ini dalam agama Kristian dan juga dalam tradisi Yahudi serta Semitik kuno. Dalam erti kata yang lain, hati atau jantung ini adalah lokus kepada kehidupan manusia dan juga merupakan kehidupan dalaman bagi setiap manusia atau dipanggil ‘*qerev*.’ Yahweh (tuhan Yahudi), dalam Jeremia 31:33, pernah berkata: “*I shall put my law within them and write it on their hearts,*” yang bermaksud: Aku akan meletakkan Taurat-Ku dalam batin mereka dan menuliskannya dalam hati mereka (Meslin, 2005 6:3882).

Dalam agama Islam, Allah SWT telah menyebutkan perkataan qalb sebanyak 132 kali di pelbagai tempat dalam al-Qur’ān al-Karim (Muḥammad Fu’ād ‘Abd al-Bāqī, 1364, 549-551). Perkataan qalb ini juga telah didatangkan dalam pelbagai bentuknya seperti *qalbī*, *qulūb*, *qulūbuhum* dan banyak lagi. Sebagai contoh, dalam Surah al-Ra’^d 13:28, Allah SWT berfirman:

الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ ۗ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾

Maksudnya: (Iaitu) orang-orang yang beriman dan tenang tenteram hati mereka dengan zikrullah (mengingati Allah). Ketahuilah dengan zikrullah (mengingati Allah) itu, tenang tenteramlah hati manusia.

Dalam surah al-Naḥl 16:78 pula, Allah SWT berfirman:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾



Maksudnya: Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibu kamu dengan keadaan tidak mengetahui sesuatupun dan Dia mengurniakan kepada kamu pendengaran dan penglihatan serta hati (akal fikiran); supaya kamu bersyukur.

Rasulullah SAW pula telah mengajarkan bahawa tempat jatuhnya segala nilai dan akhlak keperibadian manusia adalah ke qalb (kalbu, jantung atau hati). Dalam sebuah hadis riwayat Muslim, Rasulullah SAW pernah bersabda yang maksudnya seperti berikut: "...seorang Muslim adalah saudara Muslim lainnya. Tidak menzaliminya, tidak memalukannya, dan tidak menghinanya. Takwa itu letaknya di sini. Beliau menunjukkan ke dadanya sebanyak tiga kali. Cukuplah seseorang berbuat kejahatan dengan menghinakan saudaranya yang Muslim. Setiap orang Muslim haram darahnya, hartanya, dan kehormatannya" (Muslim, 1998, hadith no. 32, 1035). Dalam hadis seterusnya pula Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah tidak akan melihat kepada jasad kamu, dan tidak juga kepada rupa paras kamu. Akan tetapi Allah akan melihat kepada hati-hati kamu. Dan Rasulullah SAW mengisyaratkan ke dadanya" (Muslim, 1998, hadith no. 33, 1035).

Dalam menghuraikan hadis tadi, al-Nawawi dalam *Sharh Muslim* (1930, 16:121), menjelaskan bahawa apabila Rasulullah SAW mengisyaratkan ke dada beliau, ini bermaksud Rasulullah SAW mengisyaratkan ke hati, jantung atau kawasan sekitarnya. Ini bertepatan dengan sebuah hadis lain yang telah disepakati oleh al-Bukhari dan Muslim yang bermaksud: "Ketahuilah bahawa pada jasad itu terdapat segumpal daging, jika ia baik maka baiklah seluruh jasadnya, jika ia buruk maka buruklah seluruh jasadnya, ketahuilah itu adalah hati" (al-Bukhārī, 1998, hadith no. 52, 34; Muslim, 1998, hadith no. 107, 651). Jadi, berdasarkan hadis-hadis tadi, hati atau jantung merupakan punca kepada segala fikiran, emosi, dan tindakan bagi setiap manusia.

Oleh itu, latihan kepemimpinan berasaskan qalb, menekankan kepada latihan dan pengamalan qalb dalam aspek-aspek kepemimpinan akademik. Malah, latihan dan pengamalan qalb yang diterapkan dalam program latihan kepemimpinan ini diikat pula dengan pengajaran yang terdapat pada Rukun Negara dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan Malaysia. Sekiranya diteliti, kedua-dua dokumen penting negara ini menekankan konsep pembinaan personaliti yang seimbang dan harmoni, mempercayai dan mempunyai keyakinan yang teguh kepada Tuhan, serta berkhidmat kepada masyarakat.

Secara ringkasnya, modul-modul dalam latihan kepemimpinan berasaskan qalb untuk pengajian tinggi ini terdiri daripada lima bahagian yang utama. Bahagian-bahagian ini adalah seperti berikut:

- i) Falsafah Pendidikan Kebangsaan;
- ii) Sifat semula jadi manusia, kerohanian dan qalb dalam kehidupan manusia;
- iii) Tema-tema dan konstruksi kepemimpinan berasaskan qalb;
- iv) Konsep dan amalan kepemimpinan berasaskan qalb; dan
- v) Kajian kes kepemimpinan berasaskan qalb.

Latihan Kepemimpinan berasaskan Qalb adalah, secara prinsipnya, dibina untuk mencapai hasil-hasil pembelajaran yang berikut:

- i. Memahami hubungan dan pengaruh Falsafah Pendidikan Kebangsaan dalam melahirkan para pemimpin yang holistik dan berinspirasi;
- ii. Memahami sifat dan kualiti qalb sebagai komponen utama manusia;
- iii. Mengukuhkan peranan kerohanian dan juga aspek kerohanian dalam agama untuk melahirkan para pemimpin yang berdaya saing; dan
- iv. Menghidupkan pengaruh qalb dalam membina kedua-dua peranan akademik iaitu kepemimpinan yang berimpak (*impactful leadership*) dan kepemimpinan berasaskan institusi (*institutional leadership*).

Dalam modul pertama kepemimpinan berasaskan qalb, terdapat tiga kandungan penting yang dihuraikan. Pertamanya, pengenalan akan diberikan berkenaan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Falsafah Pendidikan Kebangsaan ini merupakan satu rujukan ulung bagi seluruh usaha dan inisiatif pendidikan di Malaysia. Falsafah ini menggariskan beberapa elemen penting yang melahirkan insan yang seimbang dari sudut intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Falsafah Pendidikan Kebangsaan ini berbunyi seperti berikut: Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha berterusan ke arah memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Usaha ini adalah bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri, serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara (Dzulkifli Abd Razak dan Rosnani Hashim, 2019).

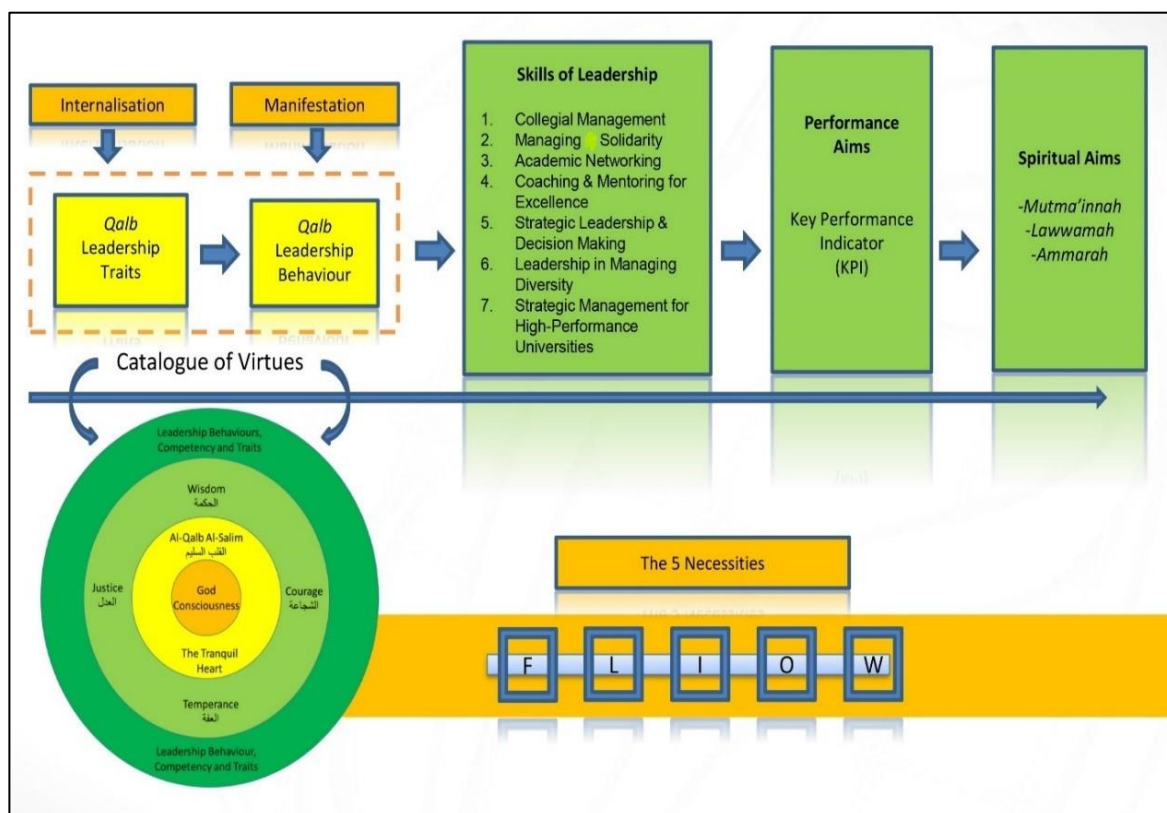
Modul kedua pula adalah bertajuk sifat semula jadi manusia, kerohanian dan qalb dalam kehidupan manusia. Dalam modul kedua ini, penghuraian serta perbincangan mengenai kepemimpinan berasaskan qalb dibuat melalui pemahaman dan penghayatan kepada tabiat semula jadi manusia, kerohanian dan qalb dalam kehidupan manusia. Seperti mana yang telah



dijelaskan sebelum ini, kedudukan qalb dalam kehidupan manusia adalah sangat berkait rapat dengan unsur semula jadi manusia serta kerohaniannya. Qalb dalam diri manusia adalah unsur rohani yang mengetahui, berfikir, menguasai dan menentukan setiap tindakan yang diambil oleh seseorang. Dalam erti kata yang lain, sekiranya digambarkan jasad manusia ini seperti sebuah bahtera, maka qalb adalah nakhodanya. Qalb yang menentukan arah tuju dan tindakan yang hendak diambil oleh seseorang.

Seterusnya, modul ketiga yang disampaikan adalah bertajuk tema-tema dan konstruksi kepemimpinan berasaskan qalb. Dalam modul yang ketiga ini, pendefinisian dan konseptualisasi kepemimpinan berasaskan qalb dibuat dan dijelaskan. Seperti mana dalam mana-mana teori dan amali kepimpinan, kepemimpinan berasaskan qalb juga mempunyai tema-tema dan konstruksinya yang tersendiri. Tema-tema dan konstruksi ini telah dirangka dan dibentuk menggunakan kaedah kajian kandungan interpretatif (*Interpretative Content Analysis*) melalui rujukan dan analisis ke atas empat literatur utama, iaitu (1) *al-Qur'ān* (2) *al-Aḥādīth* (3) literatur Islam klasik dan (4) literatur Islam kontemporari. Setiap item dan tema kepemimpinan yang dibina pula telah dibangunkan berdasarkan kerangka *maqāṣid al-shar'ah*, iaitu menurut kategori fundamental atau utama (*al-Darūriyyāt*), keperluan (*al-Ḥājīyyāt*), dan penyempurnaan (*al-Taḥsīniyyāt*). Malah, item dan tema kepemimpinan ini juga disusun berdasarkan lima keperluan utama manusia berdasarkan *al-Kullīyyāt al-Khams* dalam *Maqāṣid al-Shar'ah* iaitu: agama (*al-Dīn*), nyawa (*al-Nafs*), intelek (*al-'Aql*), keturunan (*al-Nasl*), dan harta (*al-Māl*). Kerangka konsep bagi kepemimpinan berasaskan qalb ini adalah seperti berikut:

Rajah 1: Kerangka Konsep Kepemimpinan Berasaskan Qalb

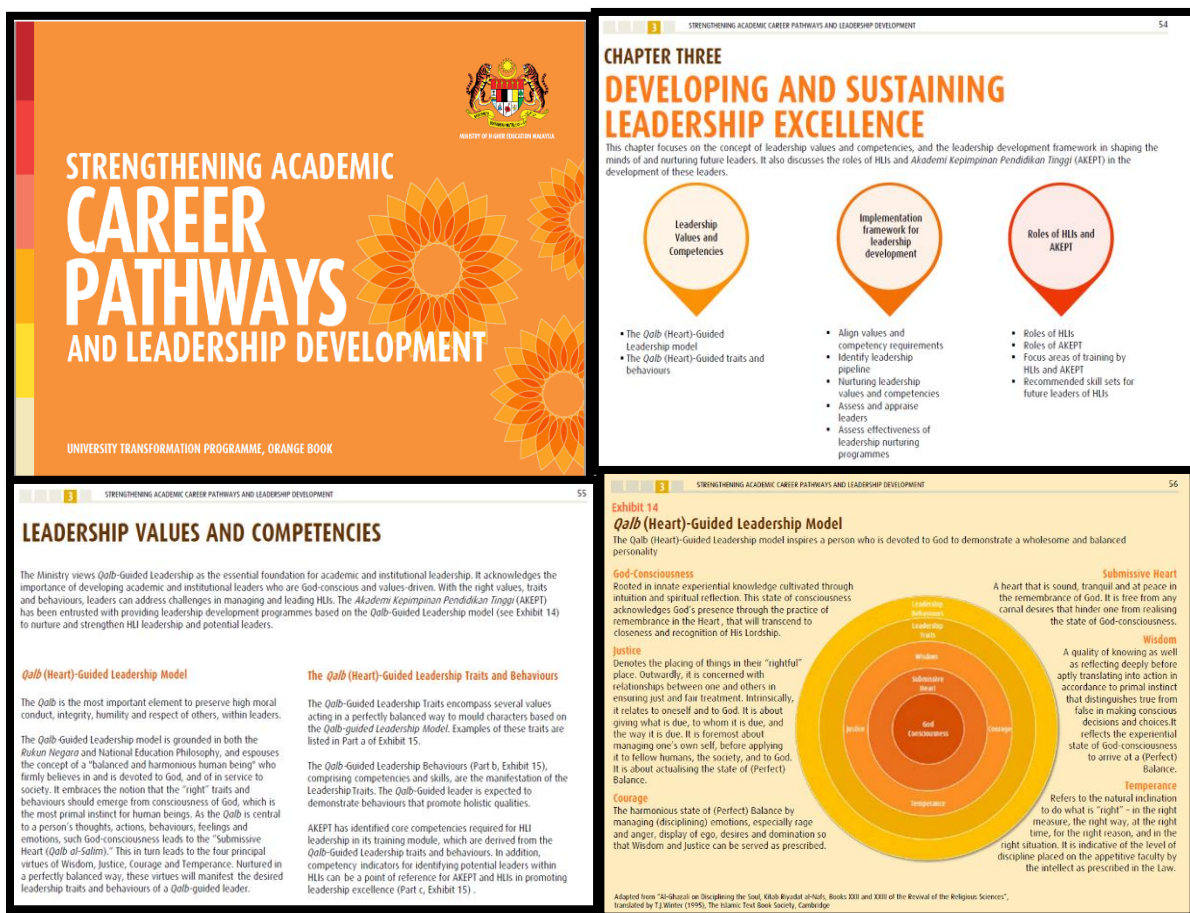


Modul keempat pula bertajuk konsep dan amalan kepemimpinan berasaskan qalb. Dalam modul ini, penekanan diberikan ke atas pemahaman dan penghayatan kepemimpinan pendidikan tinggi berbanding jenis-jenis kepemimpinan lain yang ada di dunia. Berdasarkan kepada beberapa dapatan penyelidikan oleh ahli dan pakar kepemimpinan, seperti Meindl (1985), Barker (1997), Bush (2003), dan Zaccaro (2004 & 2007), penerangan akan dibuat mengenai sifat-sifat dan kelakuan-kelakuan kepemimpinan yang efektif. Beberapa teori kepemimpinan pendidikan perlu diteliti di sini termasuklah kepemimpinan transformasi, moral, partisipasi, pengurusan, dan kontingensi. Seperti lazimnya, kesemua teori, pemahaman dan penghayatan ini dinilai pula dalam kerangka pandangan alam Islam untuk mencapai maksud sebenar qalb dan sifat semula jadinya seperti yang telah dijelaskan dalam modul sebelum ini.



Dalam modul terakhir, sebagaimana yang diamalkan dalam pelbagai program latihan kepemimpinan profesional, para peserta program latihan kepemimpinan ini akan diberikan beberapa contoh kajian kes untuk dibincangkan. Contoh-contoh kajian kes ini merangkumi pelbagai isu yang berkaitan pendidikan tinggi negara dan global. Dalam melakukan analisis, penilaian dan kritikan, para peserta diminta untuk menggunakan prinsip-prinsip, konsep-konsep, serta nilai-nilai yang telah digariskan dalam modul-modul awal kepemimpinan berasaskan qalb.

Rajah 2: Kepemimpinan Berasaskan Qalb dalam Buku Jingga bagi Program Transformasi Universiti (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia 2016)



Antara tema-tema yang dijadikan contoh kajian kes bagi modul ini merangkumi isu-isu seperti pelantikan pemimpin baru di universiti, nilai-nilai positif seorang pemimpin, kelakuan dan komunikasi dalam kepemimpinan, bebanan kepemimpinan dalam institusi pendidikan tinggi, dan dilema akademik antara mengejar cita-cita peribadi atau menjayakan matlamat organisasi. Kesemua contoh kajian kes ini disusun dan dikumpulkan berdasarkan isu-isu dan perkongsian yang telah dibuat oleh para peserta latihan kepemimpinan berasaskan qalb di Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) sejak tahun 2016 (Dzulkipli Abdul Razak et al. 2018).

Sejak tahun 2016 lagi, pihak Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (kini Kementerian Pendidikan Malaysia) telah memasukkan agenda latihan kepemimpinan berasaskan qalb ini dalam Buku Jingga bagi Program Transformasi Universiti, melalui fokus kepada pengukuhan laluan karier akademik dan pembangunan kepemimpinan (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, 2016). Ini menunjukkan hasrat yang besar dan kesungguhan yang tinggi pada peringkat kementerian untuk melihat corak kepemimpinan universiti yang berdaya saing dan mempunyai nilai integriti yang tinggi. Antara wahana yang dirancang dan dilaksanakan di peringkat kementerian ini adalah menerusi latihan kepemimpinan qalb yang dibuat kepada para pemimpin universiti seperti para Naib Canselor, Timbalan Naib Canselor, Dekan, Timbalan Dekan, dan Pengarah. Ini juga merangkumi para pentadbir institusi pendidikan tinggi lainnya seperti Pendaftar, Bendahari, Pengarah Politeknik-politeknik, dan Pengarah Kolej-kolej Komuniti.



PEWACANAAN QALB OLEH AL-GHAZALI MELALUI KARYA-KARYANYA

Nama penuh al-Ghazali ialah Hujjah al-Islam Abu Hamid Muhammad ibn Muhammad al-Ghazali al-Ash[°]arī al-Shāfi[°]ī al-Tusi (450-505 H / 1058-1111 Masihi). Beliau dilahirkan pada tahun 1058 Masihi / 450 Hijrah di Tus, sebuah kawasan di Parsi. Al-Ghazali adalah seorang yang genius dan mempunyai kepakaran dalam pelbagai bidang ilmu. Antaranya adalah ilmu kalam, usul fiqh, fiqh, mantik, falsafah dan tasawuf. Al-Ghazali merupakan tokoh ulama yang tidak asing dalam kalangan umat Islam di Nusantara Melayu dan keseluruhan dunia Islam (Mustafa Abu Sway, 1996).

Ketokohan beliau turut melebar ke dunia bukan Islam atas idea-idea beliau yang unik mengenai ajaran-ajaran Islam dan karya-karya polemik yang menjawab tuduhan-tuduhan oleh bukan Islam ke atas Islam. Gelaran Hujjah al-Islam yang dinisbahkan kepadanya juga adalah berasal daripada kesungguhan beliau yang menjawab pelbagai kekeliruan dan tuduhan yang ditujukan kepada Islam. Antara karya-karya ini adalah *Fayṣal al-Tafriqah bayna al-Islām wa al-Zandaqah*, *Tahāfut al-Falāsifah*, dan *al-Radd al-Jamīl ‘alā Ilāhiyyah ‘Isā bi Ṣarīḥ al-Injīl*. Sehingga ke hari ini, ramai pembaca dan pengkaji pemikiran Islam masih lagi menatap dan mengambil manfaat daripada pelbagai karya tinggalan beliau, terutamanya *magnum opus* yang diberi judul *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn*, yang bermaksud menghidupkan ilmu-ilmu agama (Ormsby, 2007).

Al-Ghazali dikenali ramai orang sebagai seorang tokoh yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas mengenai ajaran-ajaran Islam, pandangan yang mendalam serta kritis mengenai isu-isu berkaitan agama, serta seorang penulis yang sangat prolific. Beliau telah meninggalkan sumbangan yang besar dalam banyak bidang keilmuan. Dalam *Muallafāt al-Ghazālī*, sebanyak 457 kitab atau penulisan yang telah disenaraikan dengan dinisbahkan kepada al-Ghazali. Termasuklah dalam kelompok penulisan ini adalah karya-karya yang tidak dapat dipastikan penisbahannya yang sebenar, yang diragukan penisbahannya kepada al-Ghazali dan lain-lain lagi kategori. Namun begitu, dalam kelompok karya yang telah dipastikan penisbahannya kepada al-Ghazali, karya-karya beliau boleh dilihat dalam bidang *Fiqh* (Fekah) dan *Usul Fiqh*, Akhlak dan Tasawuf, Teologi atau Ilmu Kalam dan Usuluddin, serta Falsafah dan Logik. Antara tulisan beliau yang masyhur adalah *al-Muṣṭafā min ‘Ilm al-Uṣūl*, *al-Iqtisād fī al-‘Iṭiqād*, *Bidāyah al-Hidāyah*, *Ayyuha al-Walad al-Muḥibb*, *al-Munqidh min al-Ḍalāl*, *Faḍā’ih al-Bāṭiniyyah wa Faḍā’il al-Mustazhiriyyah*, dan *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn* (‘Abd al-Raḥmān Badwī, 2006).

Dalam pelaksanaan kepemimpinan berasaskan qalb, rujukan utama yang digunakan dalam membahaskan mengenai sifat dan amalan qalb ini adalah berpandukan kitab *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn* (1982). Kitab *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn* adalah sebuah kitab yang unik kerana memfokuskan kepada ajaran-ajaran agama dalam aspek kerohaniannya. Dalam erti kata yang lain, penghuraian dan pemisalan yang dibuat oleh al-Ghazali dalam *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn* adalah untuk menjelaskan ilmu-ilmu agama melalui aspek yang seringkali dilupakan oleh kebanyakan muslim iaitu aspek kesufian atau kerohaniannya. Tidak dinafikan majoriti muslim mengucapkan dua kalimah syahadah, mengerjakan solat wajib lima kali setiap hari dan malam, berpuasa wajib pada bulan Ramadhan, menunaikan zakat, dan mengerjakan haji wajib; akan tetapi masih mempunyai kelemahan dan kelompangan pada aspek ibadat-ibadat ini. Kelemahan dan kelompangan ini dalam hemat al-Ghazali adalah disebabkan pengabaian aspek spiritual atau kerohaniannya. Oleh itu, penulisan *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn* ini dimotivasikan daripada niat dan objektif untuk menghidupkan ilmu-ilmu agama ini kembali dengan wajah yang sempurna, melalui sisi kerohaniannya, dengan mengaktifkan aspek qalb dalam setiap amalan zahir dan batin ibadat.

Secara umum, kitab *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn* (1982) mengandungi empat pecahan (*rubu’*) seperti berikut: *rubu’* ibadat, *rubu’* adat, *rubu’* perkara-perkara yang membinasakan (*muhlikāt*), dan *rubu’* perkara-perkara yang menyelamatkan (*munjiyyāt*). Setiap *rubu’* mempunyai sepuluh bab kandungan utamanya. Oleh itu, jumlah bab keseluruhan kitab *Ihyā’ ‘Ulūm al-Dīn* adalah empat puluh bab. Kandungan bab bagi keempat-empat *rubu’* ini adalah seperti berikut:

- i. *Rubu’* ibadat mengandungi: (01) Kitab Ilmu, (02) Kitab *Qawā’id al-‘Aqā’id*, (03) Kitab Rahsia-rahsia *Ṭahārah*, (04) Kitab Rahsia-rahsia Solat, (05) Kitab Rahsia-rahsia Zakat, (06) Kitab Rahsia-rahsia Puasa, (07) Kitab Rahsia-rahsia Haji, (08) Kitab Adab Tilawah Quran, (09) Kitab Zikir-zikir dan Doa-doa, dan (10) Kitab Tertib Wirid-wirid menurut masa.
- ii. *Rubu’* adat, pula mengandungi: (11) Kitab Adab Makan, (12) Kitab Adab Pernikahan, (13) Kitab Hukum Bekerja, (14) Kitab Halal dan Haram, (15) Kitab Adab Berteman dan Bergaul, (16) Kitab ‘Uzlah, (17) Kitab Adab Bermusafir, (18) Kitab Mendengar dan Merasa, (19) Kitab Amar Makruf dan Nahi Munkar, dan (20) Kitab Kehidupan dan Akhlak Nabi.
- iii. *Rubu’ al-Muhlikāt* (Perbuatan yang Membinasakan), mencakupi tajuk-tajuk berikut: (21) Kitab Keajaiban Hati, (22) Kitab Latihan Jiwa, (23) Kitab Membinasakan Dua Syahwat: syahwat perut dan syahwat faraj, (24) Kitab Bahaya Lidah,



(25) Kitab Bahaya Marah, Dendam, dan Dengki, (26) Kitab Bahaya Dunia, (27) Kitab Bahaya Harta dan Kikir, (28) Kitab Bahaya Pangkat dan Riya, (29) Kitab Bahaya Takbur dan Ujub, dan (30) Kitab Bahaya Terpedaya.

- iv. *Rubu' al-Munjiyyāt* (Perbuatan yang Menyelamatkan) membahaskan berkenaan: (31) Kitab Taubat, (32) Kitab Sabar dan Syukur, (33) Kitab Takut dan Berharap, (34) Kitab Fakir dan Zuhud, (35) Kitab Tauhid dan Tawakal, (36) Kitab Cinta, Rindu, Senang, dan Reda, (37) Kitab Niat, Jujur, dan Ikhlas, (38) Kitab *Murāqabah* (menjaga diri) dan Muhasabah, (39) Kitab Tafakur, dan (40) Kitab Mengingat Mati.

Secara spesifiknya, modul latihan kepemimpinan berasaskan qalb memfokuskan kepada hikmah-hikmah yang telah dimuatkan oleh al-Ghazali (1982) dalam bab *Riyāḍah al-Nafs wa Tahdhīb al-Akhlāq wa Mu'ālajāt Amrāḍ al-Qalb*, yang bermaksud latihan jiwa, pembersihan akhlak dan pengubatan penyakit-penyakit hati. Dalam bab inilah, al-Ghazali menghuraikan berkenaan konsep pembersihan jiwa dalam Islam, kaedah-kaedahnya dan perkara-perkara penting yang berkaitan dengan mengubati penyakit-penyakit hati. Namun, ini tidaklah pula menafikan perbincangan mengenai konsep dan amalan qalb yang turut al-Ghazali muatkan di tempat-tempat lain dalam kitab *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn*nya, seperti dalam bab *Sharḥ 'Ajā'ib al-Qalb* (keajaiban hati), *Kasr al-Shahwatayn* (memusnahkan dua syahwat: perut dan faraj), *Dhamm al-Ghaḍab wa al-Ḥaqd wa al-Ḥasad* (mencela kemarahan, dengki dan hasad) dan banyak lagi dalam *Ihyā'*. Malah perkara mengenai hati ini turut dibahaskan oleh al-Ghazali dalam kitab-kitabnya yang lain seperti *Bidāyah al-Hidāyah*, *Ayyuha al-Walad al-Muḥibb*, *al-Munqidh min al-Dalāl*, dan banyak lagi kitab-kitab beliau selain *Ihyā'*.

Mengapakah pewacanaan mengenai qalb ini amat dititik beratkan oleh al-Ghazali? Jawapan bagi perkara ini dapat dilihat dalam mukadimah bab *Sharḥ 'Ajā'ib al-Qalb* (keajaiban hati). Al-Ghazali menjelaskan secara panjang lebar, bagaimana ramai manusia yang telah terkeliru dan lalai dalam usaha untuk membentuk akhlak dan keperibadiannya kerana meremehkan kefahaman dan penghayatan mengenai sifat-sifat dan amalan-amalan qalb ini. Ramai manusia hanya mementingkan penampilan zahir dan perbuatan lahir sahaja dalam usaha untuk menjadi manusia yang berketerampilan dan mempunyai nilai-nilai manusiawi yang luhur. Penekanan yang diberikan oleh kebanyakan orang dalam mendidik dan melatih pembangunan bakat dan kemahiran diri adalah kepada aspek luaran manusia sahaja seperti aspek psikomotor, kognitif dan emosi semata-mata. Pengabaian kepada aspek dalaman kepada jiwa manusia atau qalb ini adalah punca mengapa manusia tidak dapat membuat pengembangan bakat diri dengan sempurna serta latihan jiwa dengan baik bagi mencapai hasil yang optimum.

Dalam ungkapan al-Ghazali menerusi mukadimah *Sharḥ 'Ajā'ib al-Qalb* (keajaiban hati): “sesungguhnya manusia itu menyediakan diri bagi makrifah (menenal Tuhannya), adalah dengan hatinya. Tidak dengan salah satu anggota badannya. Maka hatilah yang mengetahui Allah. Dialah yang mendekati Allah. Dialah yang bekerja kerana Allah. Dialah yang berjalan kepada Allah. Dan dialah yang membuka apa yang di sisi Allah dan yang pada-Nya...hatilah apabila dikenal oleh manusia, maka sesungguhnya manusia itu telah mengenal dirinya. Dan apabila manusia mengenal dirinya, maka ia telah mengenal Tuhannya. Dan hati itu, apabila tidak dikenal oleh manusia, maka manusia itu tidak mengenal dirinya. Dan apabila manusia itu tidak mengenal dirinya, maka tidak akan mengenal Tuhannya. Dan barangsiapa yang tidak mengenal hatinya, maka ia lebih tidak mengenal lagi akan lainnya. Kerana kebanyakan manusia itu tidak mengetahui lainnya dan dirinya. Dan telah terdinding di antara mereka dan diri mereka” (al-Ghazali, 1982).

Menerusi kajian analisis kandungan kepada kitab *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn*, terdapat dua bab utama dalam *Ihyā'* yang dapat dijadikan rujukan utama untuk memahami wacana qalb menurut al-Ghazali. Kedua-dua bab ini adalah: *Sharḥ 'Ajā'ib al-Qalb* (keajaiban hati) dan *Riyāḍah al-Nafs wa Tahdhīb al-Akhlāq wa Mu'ālajāt Amrāḍ al-Qalb* (latihan jiwa, pembersihan akhlak dan pengubatan penyakit-penyakit hati). Bab *Sharḥ 'Ajā'ib al-Qalb* dan bab *Riyāḍah al-Nafs* ini telah dimuatkan al-Ghazali secara berturutan sebagai bab pertama dan kedua dalam *Rubu' al-Muḥlikāt* (Perbuatan yang Membinasakan). Dalam hal ini, terdapat kemungkinan al-Ghazali sengaja membuat susunan dan tertib yang sebegini bagi memudahkan para pembaca dan peneliti kitab *Ihyā'* untuk mengikuti, mengamalkan dan menghayati huraian-huraian beliau mengenai konsep-konsep dan kaedah-kaedah utama dalam pembentukan peribadi Muslim yang sempurna. Kedua-dua bab awal ini bolehlah dikatakan sebagai platform asas bagi semua manusia sebelum mendalami isu dan cabaran akhlak lainnya seperti syahwat, kejahatan lidah, sifat marah, dendam, dengki, tamak, kikir harta, godaan pangkat dan riyak.

Untuk memahami lebih lanjut kepentingan memasukkan elemen dan konsep qalb dalam latihan kepemimpinan akademik, artikel ini akan memberikan gambaran kandungan wacana qalb yang dimuatkan al-Ghazali dalam kitab *Ihyā'anya*. Dalam bab *Sharḥ 'Ajā'ib al-Qalb*, al-Ghazali (1982) menyusun topik-topik berikut sebagai kandungan perbincangannya:

1. Penjelasan makna nafs, roh, qalb dan akal
2. Penjelasan mengenai tentera-tentera hati
3. Penjelasan berkenaan contoh-contoh hati dan tentera-tenteranya yang batin



4. Penjelasan mengenai kekhususan hati manusia
5. Penjelasan mengenai himpunan sifat-sifat hati dan contoh-contohnya
6. Penjelasan mengenai perumpamaan kedudukan hati dalam kaitannya dengan ilmu-ilmu yang khas dalam agama
7. Penjelasan mengenai keadaan hati dalam kaitannya dengan jenis-jenis ilmu akal, ilmu agama, ilmu dunia dan ilmu keakhiratan.
8. Penjelasan mengenai perbezaan antara ilham dan pembelajaran. Perbezaan antara kaedah ahli sufi dalam menyingkap kebenaran dan kaedah ahli fikir lainnya.
9. Penjelasan mengenai perbezaan antara dua kedudukan tadi dengan misal perkara yang dapat dicerap atau disentuh.
10. Penjelasan dalil-dalil syarak atas kesahihan kaedah ahli sufi dalam mendapatkan pengetahuan bukan dengan jalan pembelajaran atau jalan biasa lainnya.
11. Penjelasan mengenai penguasaan syaitan ke atas hati dengan jalan waswas. Makna waswas dan sebab penguasaannya atas manusia.
12. Penjelasan pintu masuk syaitan ke dalam hati.
13. Penjelasan mengenai apa yang diambil kira berkenaan waswas hati: dorongan hati, lintasan-lintasan, dan keinginan-keinginannya. Dan apa yang dimaafkan dan diambil kira daripada waswas ini.
14. Penjelasan mengenai adakah waswas ini digambarkan sebagai terputus semuanya ketika zikir atau tidak?
15. Penjelasan mengenai kecepatan berbolak-baliknya hati. Terbahaginya hati dalam berubah-ubah dan menjadi tetap.

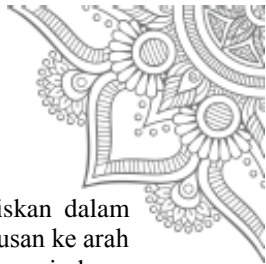
Dalam bab *Riyāḍah al-Nafs wa Tahdhīb al-Akhlāq wa Mu'ālaḥāt Amrāḍ al-Qalb* pula, al-Ghazali (1982) menyusun topik-topik berikut sebagai kandungan perbincangannya:

1. Penjelasan mengenai kemuliaan akhlak yang baik dan kecelaan akhlak yang buruk
2. Penjelasan mengenai hakikat akhlak yang baik dan akhlak yang buruk
3. Penjelasan mengenai akhlak itu menerima perubahan dengan jalan latihan
4. Penjelasan mengenai sebab yang membolehkan seseorang itu mencapai akhlak yang baik secara ringkas
5. Penjelasan jalan yang terperinci ke arah membentuk akhlak yang baik
6. Penjelasan mengenai tanda-tanda penyakit hati dan tanda-tanda kembalinya kepada kesejahteraan.
7. Penjelasan mengenai jalan bagaimana seseorang itu mengetahui aib dirinya
8. Penjelasan dalil-dalil naqli dan ahli syarak bahawa jalan untuk mengubati penyakit hati adalah melalui meninggalkan syahwat dan punca penyakit adalah dengan mengikuti syahwat
9. Penjelasan mengenai akhlak yang baik
10. Penjelasan mengenai jalan melatih kanak-kanak pada awal perkembangan mereka, kaedah mendidik dan memperbaiki akhlak mereka
11. Penjelasan syarat-syarat mengenai kehendak dan permulaan para mujahid serta meletakkan murid untuk melalui jalan latihan jiwa secara beransur-ansur

Berdasarkan penelitian kepada kedua-dua bab berkenaan qalb oleh al-Ghazali (1982) ini, terdapat banyak hikmah dan teladan yang dapat disadur serta diaplikasikan dalam modul latihan kepemimpinan ini. Antara hikmah dan teladan yang telah digarap dalam latihan kepemimpinan qalb ini adalah huraian dan penjelasan al-Ghazali mengenai empat sifat mulia yang utama atau *Four Cardinal Virtues*. Penelitian yang dibuat juga mendapati bahawa konsep empat sifat mulia yang utama atau *Four Cardinal Virtues* ini sebenarnya adalah tradisi klasik yang telah diajarkan dan diamalkan oleh ramai manusia semenjak daripada zaman klasik tamadun Greek, Rom, China lagi. Perbincangan mengenai konsep ini telah dimuatkan oleh ahli falsafah agung seperti Plato (428-348 sebelum Masihi), Aristotle (384-322 sebelum Masihi), sehinggalah kepada tokoh-tokoh agama dunia seperti Kung Fu Tze (551-479 sebelum Masihi) dan Thomas Aquinas (1225-1274) dalam ajaran-ajaran mereka mengenai akhlak. Perbincangan mengenai empat sifat mulia yang utama atau *Four Cardinal Virtues* ini akan dibuat dalam subtajuk berikut di bawah.

Oleh itu, pembinaan kurikulum latihan kepemimpinan berasaskan qalb menurut wacana al-Ghazali ini adalah dibuat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan berikut:

1. Kebanyakan modul latihan kepemimpinan memberikan penekanan kepada kaedah dan proses kepemimpinan sahaja tanpa menyediakan huraian mengenai jati diri dan konsep diri seseorang pemimpin. Modul latihan kepemimpinan berasaskan qalb menyediakan maklumat dan konsep asas mengenai jati diri dan konsep diri ini untuk memastikan seseorang pemimpin itu mempunyai paradigma dan pandangan alam yang betul serta mencukupi mengenai tanggungjawabnya sebagai seorang pemimpin dan amanahnya ke atas subjek pimpinannya.
2. Kebanyakan modul latihan yang ada juga hanya mengambil kira aspek lahiriah atau luaran sahaja dalam proses kepimpinan dan pelaksanaan kesemua amanah kepemimpinan. Dalam modul latihan kepemimpinan berasaskan qalb ini, seorang pemimpin turut didedahkan dengan kepentingan mengambil kira aspek dalaman seseorang pemimpin dan



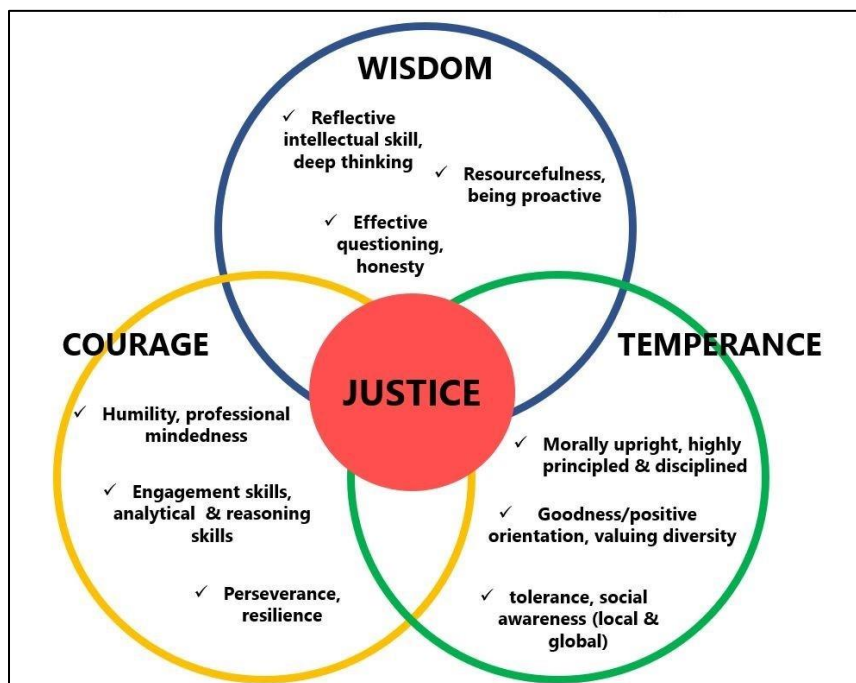
subjek pimpinannya. Perkara ini adalah bersesuaian dengan visi, misi dan objektif yang telah digariskan dalam pernyataan awal Falsafah Pendidikan Kebangsaan iaitu “Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha berterusan ke arah memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan.”

3. Modul latihan kepemimpinan berasaskan qalb juga menegaskan ikhtiar dan usaha pembentukan insan yang mempunyai potensi yang menyeluruh dan bersepadu, memiliki keseimbangan dan harmonis dalam aspek jasmani, emosi, rohani dan intelek (JERI). Kesemua manusia dilahirkan dengan potensi dan bakat yang berbeza. Namun, perkara ini tidak boleh dijadikan alasan yang menghalang dalam pembentukan insan yang seimbang dan harmonis dalam keempat-empat aspek utama JERI. Hanya dengan memiliki kesedaran qalb yang tinggi sahaja seseorang itu akan berusaha bersungguh-sungguh untuk menghasilkan keseimbangan dalam kehidupannya serta dalam amalan kepemimpinannya.

EMPAT SIFAT MULIA YANG UTAMA (*FOUR CARDINAL VIRTUES*) DALAM HURAIAN AL-GHAZALI

Empat sifat mulia yang utama yang harus dimiliki oleh semua manusia adalah kebijaksanaan (*hikmah*), keadilan (*‘adl*), keberanian (*shajā‘ah*) dan sifat memelihara diri atau disiplin (*‘iffah*). Melalui tinjauan literatur yang dibuat dalam kajian *The Nature and Functions of Qalb In Leadership from the Islamic perspective: A Preliminary Investigation of the Integration of Naqli and Aqli Knowledge-Base for Global Leaders*, ajaran mengenai empat sifat yang mulia atau *Four Cardinal Virtues* ini merupakan salah satu ajaran klasik oleh pelbagai tamadun dan kebudayaan. Seperti mana yang telah dinyatakan sebelum ini, ajaran mengenai empat sifat mulia yang utama ini pernah diungkapkan oleh Kung Fu Tze (551-479 sebelum Masihi), Sun Tzu (545-471 sebelum Masihi), Plato (428-348 sebelum Masihi), Aristotle (384-322 sebelum Masihi), al-Ghazali (1058-1111), Thomas Aquinas (1225-1274), dan ramai tokoh-tokoh akhlak lain dalam pelbagai tamadun dan daripada pelbagai latar belakang agama. Ada antara tokoh-tokoh ini yang menggabungkan keempat-empat sifat yang mulia ini dalam satu huraian yang terfokus, dan ada juga yang menghuraikannya secara terpisah-pisah seperti Kung Fu Tze dan Sun Tzu. Tokoh-tokoh ini telah menghuraikan mengenai empat sifat yang mulia ini dalam karya-karya mereka untuk membolehkan penelitian terus-menerus dibuat dalam memahami dan mengaplikasikan empat sifat ini dalam diri seseorang.

Rajah 3 Empat Sifat Mulia Yang Utama (*Four Cardinal Virtues*) Dalam Latihan Kepemimpinan Berasaskan Qalb



Kung Fu Tze (2007) menyebutkan mengenai empat sifat mulia ini dalam Kitab *Analects*. Kitab *Analects* (kumpulan ucapan oleh seorang tokoh), juga dikenali sebagai *Lunyu* (perbahasan), adalah kitab rujukan utama bagi para pengikut ajaran Kung Fu Tze (Confucius) bagi ajaran Confucianism. Kitab ini mengandungi dua puluh bab yang membincangkan mengenai



pelbagai isu berkaitan prinsip moral, kepemimpinan, dan pentadbiran kerajaan. Sebagai contoh, Kung Fu Tze menyebutkan mengenai empat sifat mulia ini seperti berikut:

Mengenai kebijaksanaan:

22 *Fan Chi asked about wisdom. The Master said, Work to lead the people toward what is right. Respect the gods and spirits but keep them at a distance—this can be called wisdom* (Confucius 2007)

Mengenai keadilan:

If names are not rectified, then speech will not function properly, and if speech does not function properly, then undertakings will not succeed. If undertakings do not succeed, then rites and music will not flourish. If rites and music do not flourish, then punishments and penalties will not be justly administered. And if punishments and penalties are not justly administered, then the common people will not know where to place their hands and feet.

Mengenai keberanian:

23 *Zilu said, Does the gentleman esteem courage? The Master said, The gentleman holds rightness in highest esteem. A gentleman who possesses courage but lacks rightness will become rebellious. A petty man who possesses courage but lacks rightness will turn to thievery.*

Mengenai kawalan diri:

I Yan Yuan asked about humaneness. The Master said, to master the self and return to ritual is to be humane.

The Art of War (2009) turut menyenaraikan keempat-empat sifat mulia yang utama ini sebagai antara sifat yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. *The Art of War* adalah sebuah tulisan Sun Tzu, seorang ahli falsafah, jeneral dan ahli strategi ketenteraan Cina pada kurun 5 sebelum Masihi. Kitab ini mempunyai tiga belas bab yang menjelaskan berkenaan taktik dan strategi peperangan, termasuklah sifat-sifat pemimpin dan tentera yang baik untuk memenangi peperangan. Meskipun, kandungan kitab ini memfokuskan mengenai isu-isu berkaitan peperangan, akan tetapi, oleh kerana faedah kitab ini yang besar, pada hari ini rujukan kepada kitab ini turut dibuat dalam pelbagai latihan kepemimpinan, perniagaan dan pendidikan. Dalam *The Art of War* (2009), Sun Tzu menyebutkan mengenai empat sifat yang mulia ini seperti berikut:

Mengenai kebijaksanaan:

7. *Hence in the wise leader's plans, considerations of advantage and of disadvantage will be blended together.*

Mengenai keadilan:

35. *It is the business of a general to be quiet and thus ensure secrecy; upright and just, and thus maintain order.*

Mengenai keberanian:

9. *The Commander stands for the virtues of wisdom, sincerity, benevolence, courage and strictness.*

Mengenai kawalan diri:

30. *Disciplined and calm, to await the appearance of disorder and hubbub amongst the enemy: — this is the art of retaining self-possession.*

Jika kedua-dua tokoh klasik Cina tadi menyenaraikan mengenai empat sifat mulia ini secara tidak tersusun, tokoh-tokoh falsafah Barat seperti Plato (428-348 sebelum Masihi), Aristotle (384-322 sebelum Masihi), dan Thomas Aquinas (1225-1274) telah menyenaraikan perkara ini secara sistematik dalam karya-karya mereka. Perkara ini dengan jelas menunjukkan bagaimana konsep empat sifat yang mulia atau *Four Cardinal Virtues* ini telah dimuktamadkan sebagai satu konsep utama dalam pemikiran ketiga-tiga ahli falsafah barat ini. Sebagai contoh di sini, Plato telah mengungkapkan dalam karya agungnya *Republic* seperti berikut: “Well, it looks, my friend, as if in some way or other justice is this business of everyone performing his own task. Do you know what makes me think that?’ ‘No. Tell me.’ ‘I think the remaining element in the city, besides the virtues we have been looking at- self-discipline, courage and wisdom - is the thing which gave all the others the power to come into being, and the thing whose continued presence keeps them safe once they have come into being. We said earlier that justice would be the one left over, if we could only find the other three” (Plato, 2003, 128).

Aristotle pula, yang juga merupakan anak didik kepada Plato, telah menghuraikan mengenai empat sifat mulia ini dalam karyanya yang bertajuk *Rhetoric*. Ujar beliau: “The parts [or subdivisions] of virtue are justice, manly courage, self-control, magnificence, magnanimity, liberality, gentleness, prudence, and wisdom. Since virtue is defined as an ability for doing good,



the greatest virtues are necessarily those most useful to others. For that reason, people most honor the just and the courageous; for the latter is useful to others in war, and the former in peace as well" (Aristotle, 2007, 76).

Manakala, Thomas Aquinas, seorang tokoh utama pemikiran teologi skolastik dalam agama Kristian telah menyebutkan mengenai konsep empat sifat yang mulia atau *Four Cardinal Virtues* ini sebagai empat sifat yang utama bagi manusia. Beliau juga telah membuat beberapa bab mengenai perkara ini dalam *Summa Theologicanya*, yang menunjukkan penekanan beliau kepada aspek pembentukan akhlak ini, meskipun dalam membahaskan hal-hal berkaitan teologi atau ketuhanan. Secara ringkas, beliau menyebutkan: "*We know that there are four cardinal virtues, viz. temperance, justice, prudence, and fortitude.*" *But these are moral virtues. Therefore, the moral virtues are cardinal virtues*" (Aquinas, 1947).

Oleh itu, dapatlah dideduksikan di sini bahawa konsep empat sifat yang mulia atau *Four Cardinal Virtues* ini sebenarnya adalah sebuah konsep yang bersifat universal dan sejagat, yang boleh dipraktikkan dan diamalkan oleh masyarakat pelbagai kaum, agama, dan latar belakang. Ini dibuktikan oleh penerimaan ramai ahli falsafah dan tokoh agama terhadap konsep serta amalan empat sifat yang mulia atau *Four Cardinal Virtues* ini, termasuklah oleh al-Ghazali melalui kitab *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn*.

Kembali kepada wacana al-Ghazali mengenai empat sifat mulia yang utama ini, al-Ghazali (1982, 3:54) menjelaskan:

فإذن أمهات الأخلاق وأصولها أربعة الحكمة والشجاعة والعفة والعدل. ونعني بالحكمة حالة للنفس بما يدرك الصواب من الخطأ في جميع الأفعال الاختيارية. ونعني بالعدل حالة للنفس وقوة بما تسوس الغضب والشهوة وتحملهما على مقتضى الحكمة وتضبطهما في الاسترسال والانقباض على حسب مقتضاها. ونعني بالشجاعة كون قوة الغضب منقاداً للعقل في إقدامها وإحجامها. ونعني بالعفة تأدب قوة الشهوة بتأديب العقل والشرع. فمن اعتدال هذه الأصول الأربعة تصدر الأخلاق الجميلة كلها

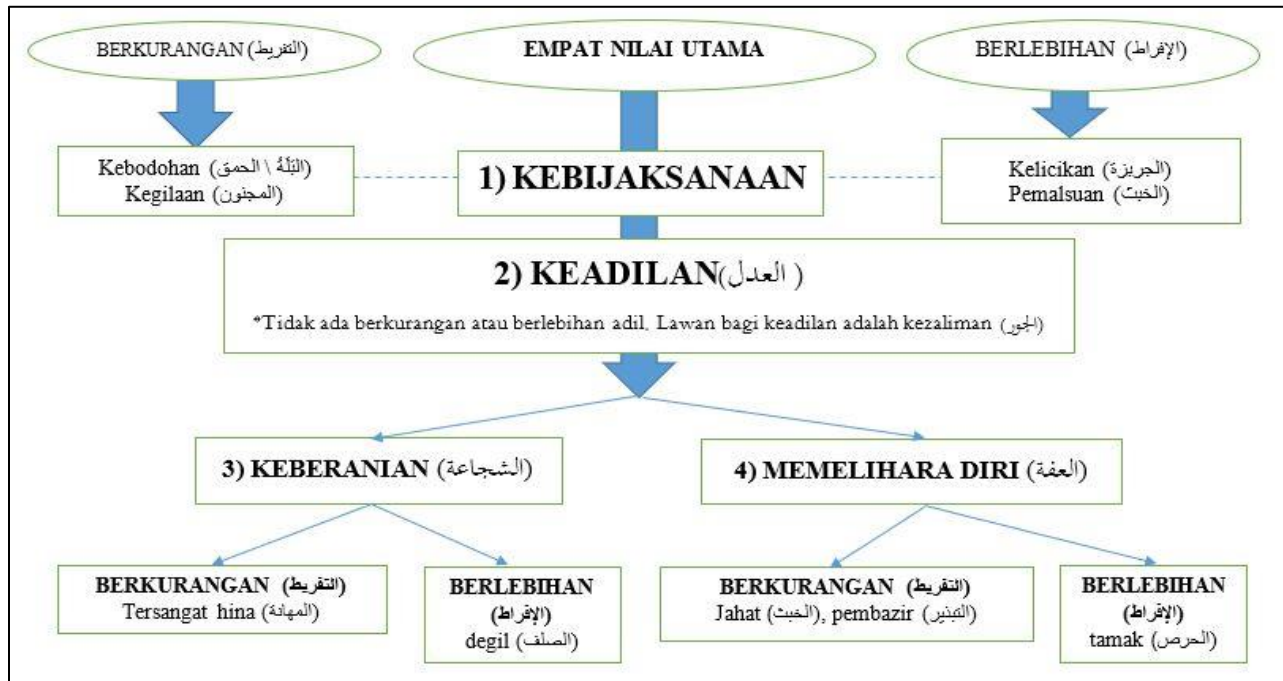
Maksudnya: Jadi, induk bagi akhlak manusia itu adalah empat sifat iaitu: kebijaksanaan, keberanian, kawalan diri dan keadilan. Apa yang kami maksudkan dengan kebijaksanaan adalah keadaan jiwa yang dengannya dapat mengetahui kebenaran daripada kesalahan dalam segala perbuatan yang dilaksanakan dengan pilihan atau kemahuan sendiri. Kami maksudkan dengan keadilan pula adalah keadaan dan kekuatan jiwa yang dengan kedua-duanya kemarahan dan syahwat dapat dikawal, dibawa kedua-duanya, dilepaskan atau diikat (kemarahan dan syahwat) berdasarkan kebijaksanaan. Kami maksudkan pula dengan keberanian adalah keadaan kekuatan kemarahan itu tunduk kepada akal, sama ada dalam keadaan majunya atau mundurnya. Dan kami maksudkan dengan kawalan diri pula adalah terdidiknya kekuatan syahwat dengan didikan akal dan syarak. Maka sesiapa yang meluruskan keempat-empat sifat mulia ini akan muncullah daripada dirinya kesemua akhlak yang indah.

Al-Ghazali melalui kitab *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn* (1982) telah memberikan huraian dan penerangan bagaimana keempat-empat nilai utama ini berperanan dalam membantu dan membimbing hati untuk menghasilkan sifat-sifat serta akhlak-akhlak yang mulia. Dalam masa yang sama, keempat-empat nilai utama ini jugalah yang perlu digunakan secara tepat dan seimbang untuk mengatasi dan menghalang daripada sifat-sifat serta akhlak-akhlak yang tercela. Dalam konteks kepemimpinan pengajian tinggi, modul dan pengisian bagi latihan kepemimpinan berasaskan qalb ini disusun dan diselaraskan secara sistematik untuk memastikan kesemua warga pengajian tinggi dapat menampilkan budaya unggul dan mulia, ke arah membina negara yang bertamadun dan berbudaya tinggi. Seorang pemimpin pengajian tinggi mestilah memiliki sifat-sifat positif dan mulia untuk memastikan kepimpinan yang diterajunya dipandang tinggi oleh semua pimpinannya, termasuklah daripada kalangan pemegang taruh.

Seperti yang telah dinyatakan dalam buku jingga Kementerian Pengajian Tinggi (2016), qalb adalah unsur utama dalam manusia, yang mengawal pemikiran, tindakan, kelakuan, perasaan, dan emosinya, yang berfungsi dengan baik hanya apabila memiliki kesedaran ketuhanan (*God's consciousness*) atau *qalbin salim*. Ini diikuti dengan penguasaan yang sempurna serta seimbang kepada empat sifat mulia yang utama: kebijaksanaan, keadilan, keberanian, dan kawalan diri, yang seterusnya akan melahirkan sifat-sifat (*leadership traits*) dan kelakuan-kelakuan (*leadership behaviours*) kepemimpinan yang sebenar.

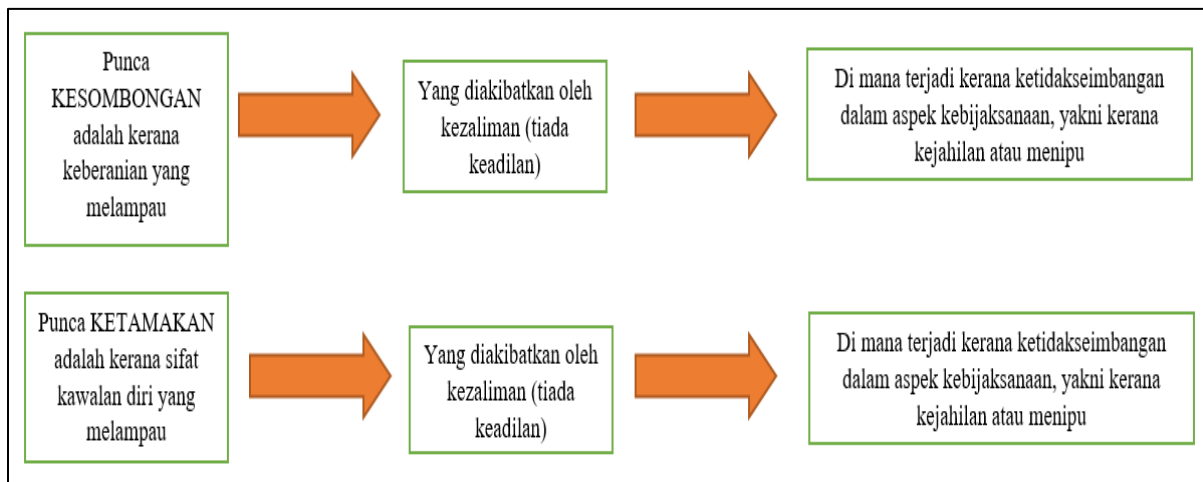


Rajah 4: Empat Nilai Utama (Four Cardinal Virtues) oleh al-Ghazali serta pecahan sifat-sifatnya (al-Ghazali, 1982, 3:52-55; al-Ghazali, 1995, 17-23)



Menurut al-Ghazali (1982; 1995), keadilan menjadi nilai utama kepada kepemimpinan berasaskan qalb kerana keadilan merupakan kunci utama kepada kepemimpinan yang berjaya. Keadilan di sini juga bermaksud meletakkan sesuatu pada tempatnya. Keadilan ini juga berpunca daripada hikmah yang seimbang, yang tidak berkurangan sehingga menghasilkan kebodohan atau kegilaan, malah tidak juga berlebihan sehingga menghasilkan kelicikan dan penuh helah. Keadilan inilah yang menyeimbangkan antara sifat berani dan menjaga diri bagi seseorang pemimpin. Jika terlalu berani, akan mengakibatkan pemimpin itu menjadi sangat diktator dan suka mengarahkan orang lain. Jika terlalu mengawal diri pula menjadikan seorang pemimpin itu menjadi bacul dan penakut. Ringkasnya, kepemimpinan berasaskan qalb adalah dibina daripada kerangka al-Ghazali bagi empat nilai utama (*four cardinal virtues*) tadi.

Rajah 5: Proses Pembentukan Akhlak Berasaskan Konsep Empat Sifat Mulia yang Utama (Al-Ghazali, 1982; 1995)



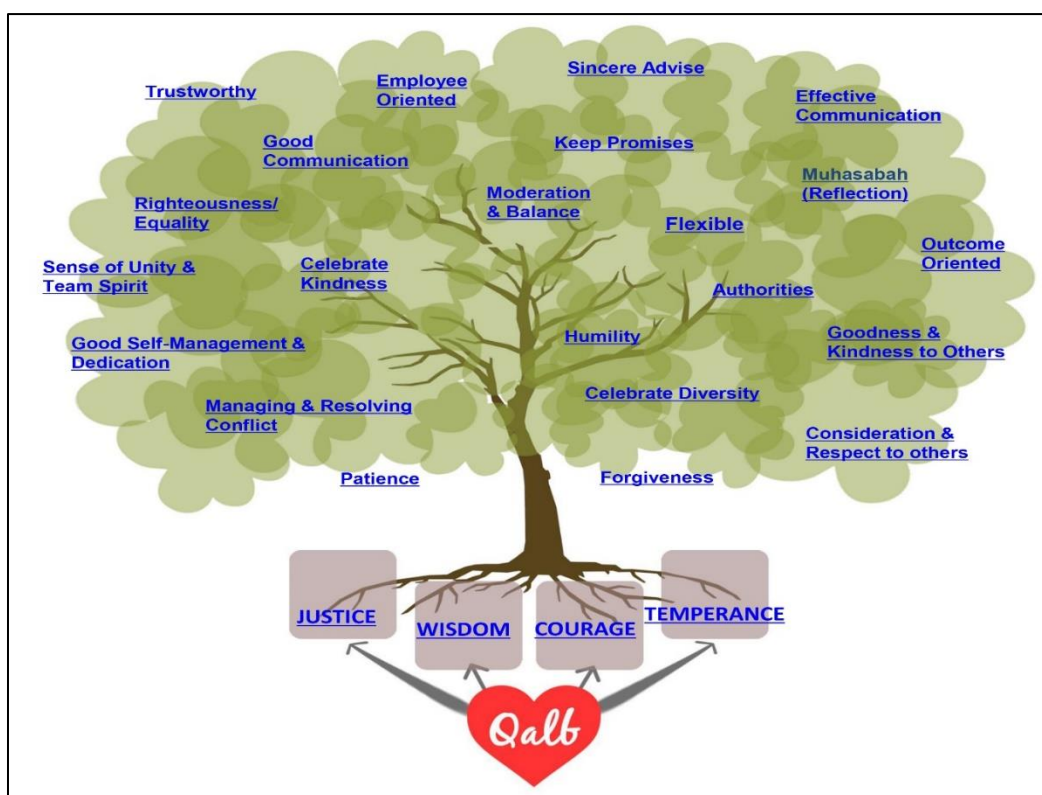
Dalam rajah 5 di atas, dapatlah difahami formulasi pembentukan akhlak yang dibuat oleh al-Ghazali (1982; 1995) melalui kerangka konsep empat sifat mulia yang utama. Dalam contoh yang pertama, sifat sombong adalah berasal daripada sifat



berani yang melampau, yang telah hilang keseimbangannya. Ini berpunca daripada kezaliman dalam diri seseorang itu yang tidak menjaga nilai keadilan dalam menyeimbangkan sifat berani dan hikmah dalam dirinya. Dalam contoh kedua pula, sifat tamak adalah berpunca daripada sifat kawalan diri yang melampau. Sama seperti dalam contoh pertama sebelum ini, ini berpunca daripada kezaliman dalam diri seseorang itu yang tidak menjaga nilai keadilan dalam menyeimbangkan sifat berani dan hikmah dalam dirinya.

Oleh itu, nilai-nilai positif yang mencorakkan sesebuah kepemimpinan berasaskan qalb ini dibina berasaskan kepada empat nilai utama (*four cardinal virtues*) seperti yang telah dibincangkan oleh ramai ahli falsafah etika dan ahli tasawuf. Menurut al-Ghazali (1982; 1995), empat nilai utama (*four cardinal virtues*) ini adalah keadilan (*‘Adl*), kebijaksanaan (*hikmah*), keberanian (*shajā‘ah*), dan sifat memelihara diri (*‘Iffah*) (al-Ghazālī). Keempat-empat nilai utama ini perlu dipupuk dan dizahirkan secara tepat dalam diri seseorang pemimpin untuk memastikan perjalanan kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar. Malah menurut pandangan ramai ahli falsafah etika dan ahli tasawuf, empat nilai utama inilah yang menghasilkan sifat-sifat manusia yang lain berdasarkan keseimbangan dan ketidakseimbangan sifat keadilan (*‘Adl*), kebijaksanaan (*hikmah*), keberanian (*shajā‘ah*), dan sifat memelihara diri (*‘Iffah*) dalam hati nurani seseorang. Ini dapat dilihat dalam Rajah 6 di bawah.

Rajah 6: Pokok Sifat-sifat Kepemimpinan Berasaskan Qalb



PENUTUP

Latihan kepemimpinan berasaskan qalb, menekankan kepada latihan dan pengamalan qalb dalam aspek-aspek kepemimpinan akademik. Latihan dan pengamalan qalb yang diterapkan dalam program latihan kepemimpinan ini diikat dengan pengajaran yang terdapat pada Rukun Negara dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan Malaysia. Sekiranya diteliti, kedua-dua dokumen penting negara ini menekankan konsep pembinaan personaliti yang seimbang dan harmoni, mempercayai dan mempunyai keyakinan yang teguh kepada Tuhan, serta berkhidmat kepada masyarakat.

Modul-modul dalam latihan kepemimpinan berasaskan qalb untuk pengajian tinggi ini terdiri daripada lima bahagian yang utama. Bahagian-bahagian ini adalah seperti berikut: 1) Falsafah Pendidikan Kebangsaan; 2) Sifat semula jadi manusia, kerohanian dan qalb dalam kehidupan manusia; 3) Tema-tema dan konstruksi kepemimpinan berasaskan qalb; 4) Konsep dan amalan kepemimpinan berasaskan qalb; dan 5) Kajian kes kepemimpinan berasaskan qalb. Latihan Kepemimpinan berasaskan



qalb adalah, secara prinsipnya, dibina untuk mencapai hasil-hasil pembelajaran yang berikut: pertama, memahami hubungan dan pengaruh Falsafah Pendidikan Kebangsaan dalam melahirkan para pemimpin yang holistik dan berinspirasi. Kedua, memahami sifat dan kualiti qalb sebagai komponen utama manusia. Ketiga, mengukuhkan peranan kerohanian dan juga aspek dalaman dalam agama dalam melahirkan para pemimpin yang berdaya saing. Dan keempat, menghidupkan pengaruh qalb dalam membina kedua-dua peranan akademik iaitu kepemimpinan yang berimpak (*impactful leadership*) dan kepemimpinan berasaskan institusi (*institutional leadership*).

Dalam pelaksanaan kepemimpinan berasaskan qalb, rujukan utama yang digunakan dalam membahaskan mengenai sifat dan amalan qalb ini adalah berpandukan kitab *Ihyā' ʿUlūm al-Dīn* (1982). Pembinaan kurikulum latihan kepemimpinan berasaskan qalb menurut wacana al-Ghazali ini adalah dibuat untuk menyediakan maklumat dan konsep asas mengenai jati diri dan konsep diri pemimpin. Ini bertujuan untuk memastikan seseorang pemimpin itu mempunyai paradigma dan pandangan alam yang betul serta mencukupi mengenai tanggungjawabnya sebagai seorang pemimpin dan amanahnya ke atas subjek pimpinannya. Dalam modul latihan kepemimpinan berasaskan qalb ini, seorang pemimpin turut didedahkan dengan kepentingan mengambil kira aspek dalaman seseorang pemimpin dan subjek pimpinannya. Perkara ini adalah bersesuaian dengan visi, misi dan objektif yang telah digariskan dalam pernyataan awal Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Modul latihan kepemimpinan berasaskan qalb juga menegaskan ikhtiar dan usaha pembentukan insan yang mempunyai potensi yang menyeluruh dan bersepadu, memiliki keseimbangan dan harmonis dalam aspek jasmani, emosi, rohani dan intelek (JERI).

Dalam program latihan kepemimpinan akademik ini, modul yang digunakan mengetengahkan konsep empat sifat mulia yang utama (*four cardinal virtues*) iaitu: hikmah, adil, berani dan kawalan diri, yang merupakan antara kebijaksanaan klasik mengenai pembentukan sifat-sifat peribadi yang mulia. Ajaran mengenai empat sifat mulia yang utama ini pernah diungkapkan oleh Kung Fu Tze (551-479 sebelum Masihi), Sun Tzu (545-471 sebelum Masihi), Plato (428-348 sebelum Masihi), Aristotle (384-322 sebelum Masihi), al-Ghazali (1058-1111), Thomas Aquinas (1225-1274), dan ramai tokoh-tokoh akhlak lain dalam pelbagai tamadun dan daripada pelbagai latar belakang agama. Al-Ghazali melalui kitab *Ihyā' ʿUlūm al-Dīn* (1982) telah memberikan huraian bagaimana keempat-empat nilai utama ini berperanan dalam membimbing hati untuk menghasilkan sifat-sifat serta akhlak-akhlak yang mulia; dan menghalang daripada sifat-sifat serta akhlak-akhlak yang tercela. Dalam konteks kepemimpinan pengajian tinggi, seorang pemimpin pengajian tinggi mestilah memiliki sifat-sifat positif dan mulia untuk memastikan kepimpinan yang diterajunya dipandang tinggi oleh semua pimpinannya, termasuklah dalam kalangan pemegang taruh. Konsep dan amalan latihan jiwa (*Riyāḍah al-Nafs*) yang dianjurkan oleh al-Ghazali ini amat sesuai diaplikasikan dalam latihan kepemimpinan akademik universiti kerana menekankan pembentukan individu yang baik sebagai asas utama kepada pembentukan masyarakat yang bestari, berintegriti dan berbudaya tinggi.

RUJUKAN

Al-Qur'ān al-Karīm.

ʿAbd al-Rahmān Badwī. 2006. *Muallafāt al-Ghazālī*. Cairo: al-Majlis al-Aʿlā Li al-Thaqāfah.

Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi. 2019a. *Risalah Program Academic Leadership Talk Series (ALTS) 2019: Series 1*. Nilai: AKEPT.

Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi. 2019b. AKEPT Background. *Laman Web Rasmi Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi*. <http://akept.mohe.gov.my/index.php/pages/vision-mission>. 2 Oktober 2019.

Aquinas, Thomas. (1947). *Summa Theologica*. Ohio: Benziger Brothers.

Aristotle. (2007). *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. New York and Oxford: Oxford University Press.

Al-Bukhārī, Muḥammad Ibn Ismāʿīl. (1998). *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*. Riyadh: International Ideas Home for Publishing and Distribution.

Barker, Richard A. (1997). The Nature of Leadership. *Human Relations*. Volume 54 (4), 469-494.

Bush, T. (2003). *Theories of Educational Management*, 3rd edition. London: Sage

Confucius. (2007). *The Analects of Confucius*. (trans. Burton, Watson). Columbia: Columbia University Press.

Dzulkifli Abdul Razak et al. 2018. *Academic Leadership Module: Qalb Guided Leadership*. Nilai: AKEPT.

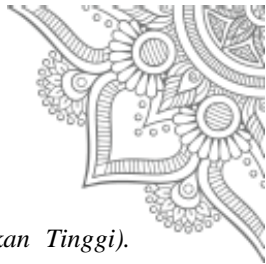
Dzulkifli Abd Razak dan Rosnani Hashim (eds.). 2019. *Pentafsiran Baharu Falsafah Pendidikan Kebangsaan Pasca 2020*. Gombak: Penerbit UIAM.

al-Ghazālī, Muḥammad ibn Muḥammad. (1982). *Ihyā' ʿUlūm al-Dīn*. Beirut: Dār al-Maʿrifah.

al-Ghazālī, Muḥammad ibn Muḥammad. (1995). *On Disciplining the Soul, Refining the Character, and Curing the Sickness of the Heart*. Cambridge: Islamic Texts Society.

Humphreys, Christmas. (2005). *A Popular Dictionary Of Buddhism*. Surrey: Curzon.

Ibn Manzūr, Muḥammad ibn Mukarram. 1300AH. *Lisān al-ʿArab*. Beirut: Dār Ṣādir.



- Kamus Dewan Bahasa Keempat*. 2005. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pengajian Tinggi. (2007). *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) 2007*. Putrajaya: Kementerian Pengajian Tinggi
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. 2016. *Strengthening Academic Career Pathways and Leadership Development*. Putrajaya: Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- Khairunneezam, M. N. (2013). *Job Satisfaction in Malaysian Public Higher Education*. PhD Thesis. Australia: La Trobe University.
- Meindl, James R.; Ehrlich, Sanford B. and Dukerich, Janet M. (1985). The Romance of Leadership, *Administrative Science Quarterly* Vol. 30, No. 1, pp. 78-102.
- Meslin, Michel. (2005). Heart. In *Encyclopedia of Religion, Second Edition*. USA: Macmillan Reference. Vol. 6. p. 3882.
- Muhammad Fu'ād °Abd al-Bāqī. 1364AH. *Al-Mu'jam al-Mufahras Li al-Alfāz al-Qur'ān*. Cairo: Dār al-Kutub al-Miṣriyyah.
- Muslim Ibn al-Hajjāj. (1998). *Ṣaḥīḥ Muslim*. Riyadh: International Ideas Home for Publishing and Distribution.
- Mustafa Abu Sway. (1996). *Al-Ghazzalīyy: A Study in Islamic Epistemology*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Al-Nawawī, Muḥy al-Dīn. (1930). *Ṣaḥīḥ Muslim Bi Sharh al-Nawawī*. Kaherah: al-Maṭba'ah al-Miṣriyyah.
- Ormsby, Eric. (2007). *Ghazali*. Oxford: Oneworld.
- Plato. (2003). *The Republic*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sirat, M., Ahmad, R. A., & Azman, N. (2012). University leadership in crisis: The need for effective leadership positioning in Malaysia. *Higher Education Policy*, 25, 511-529.
- Sun Tzu. (2009). *The Art of War*. (trans. Giles, Lionel). Massachusetts: Pax Librorum Publishing House.
- Tierney, W., & Sirat, M. (2015). Malaysian Challenges. *International Higher Education*, 53.
- Zaccaro, S. J. (2007). *Trait-Based Perspectives of Leadership*. *American Psychologist*, 62(1).
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.