

**KESAN KECERDASAN EMOSI KE ATAS KOMPETENSI KEPIMPINAN
PERUBAHAN PEMIMPIN SEKOLAH*****Aribah bt Ishak****Chua Yan Piaw****Kenny Cheah Soon Lee**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

Zaharul Arifin bin Md Zin**Nazeri Mohammad**

Institut Aminuddin Baki

aribah@iab.edu.my*ABSTRACT**

This study aims to identify and analyze the influence of emotional intelligence on change leadership competencies among school leaders in Negeri Sembilan. Quantitative research methods using non-experimental design through survey studies are used in the data collection process. A total of 214 school leaders consisting of principals and headmasters in Negeri Sembilan were selected as an independent randomized study sample. The research instrumentation used was Principals' Change Leadership Competencies Scale /PCLCS and Emotional Competence Inventory /ECI-2. Data analysis was performed descriptively (mean, standard deviation & beta values) using IBM Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) and using PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling). Inferential analysis was performed using PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling). The findings of this study show that the level of emotional intelligence of the study respondents is high and showed significant relationship between emotional intelligence and change leadership competencies. This study implies that the change leadership competency variable can be significantly predicted by the emotional intelligence variable. Overall, this study produced a model to demonstrate the contribution of emotional intelligence on change leadership competencies among the school leaders.

Keywords: *Emotional Intelligence, Leadership Competencies, Change Leadership, School leaders, Structural Equation Modelling (SEM)*

PENGENALAN

Setiap negara membuat perubahan dan transformasi sistem pendidikan bagi mencapai aspirasi yang tinggi di persekitaran global yang semakin berdaya saing (Tai et al., 2018, Kondakci et al., 2019 & Izham, 2020). Kesiediaan pemimpin sekolah terhadap perubahan landskap pendidikan yang sedang berkembang pesat ekoran perubahan global dan kemajuan teknologi menuntut kepada keperluan pengetahuan dan kemahiran yang mendalam dalam pengurusan perubahan. Pemimpin sekolah perlu mempunyai keinginan untuk berubah daripada keadaan sedia ada kepada keadaan terkini yang akan memberi makna kepada sistem pendidikan di sekolah (Khairul, Aida & Izham, 2020). Perubahan juga perlu dilakukan demi memenuhi tuntutan semasa dalam dunia pendidikan seperti revolusi industri 4.0 (Lase, 2019) dan pandemik Covid-19 (Syakirah, Manimaran & Tai, 2021).

Kepimpinan pengetua yang berkesan sering dikaitkan dengan tingkah laku pemimpin iaitu memperlihatkan cara pemimpin bertindak, berinteraksi, mengawal emosi dan berkomunikasi dengan kakitangan di dalam organisasi (Yulk, 2013). Seseorang individu yang memperlihatkan tahap kecerdasan emosi yang tinggi berjaya memimpin organisasi dengan berkesan (Bhatti & Thaabbasum, 2014; Yulk, 2013; Abdul Ghani, 2007; Bradberry & Greaves, 2003;).

Tanpa kepemimpinan sekolah yang berkualiti dan kecerdasan emosi pemimpin yang baik, matlamat yang disasarkan agak sukar dicapai (Sazali, 2005 & Nawawi, 2016). Kejayaan sesebuah organisasi mempunyai hubungan yang rapat dengan kepemimpinan (Fullan, 2016; Jamil & Norlia, 2011; Rusmini, 2006; Shahril, 2000) dan kecerdasan emosi pemimpinnya (Herkenhoff, 2004; Izani, 2014; Shafinaz, 2017). Pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi mempunyai kemahiran sosial yang positif, bersemangat, cekal, optimis seterusnya dapat mempengaruhi subordinat untuk kemajuan organisasi (Siti Nazalia, Ahmad Zabidi & Megat, 2020).

PENYATAAN MASALAH

Penyelidikan mengenai pendidikan mendapati bahawa keberkesanan masa depan semua sekolah bergantung kepada kemampuan pemimpin sekolah menguruskan perubahan (Fullan, 2007; Hallinger & Leithwood, 1996). Namun begitu, perubahan yang berkesan tidak berlaku dalam organisasi pendidikan melainkan pengetua sekolah memulakan proses perubahan dengan cekap (Oplatka, 2003; Lakomski, 2001; Clarke, 2000; Hallinger & Leithwood, 1996). Walau bagaimanapun, tugas mengetuai dan melaksanakan perubahan secara berkesan memerlukan set kompetensi dalam pelbagai dimensi (Tai, 2013). Marcus dan Pringle (1995) menonjolkan kompetensi sebagai salah satu daripada tiga kunci utama untuk perubahan yang berjaya selain daripada komitmen dan keupayaan.

Namun begitu, hasil kajian mendapati bahawa pengetua masih belum mempunyai kemahiran yang mencukupi untuk membawa perubahan di sekolah (Hallinger & Lee, 2013; Helvaci, 2009). Kajian oleh Tai dan Omar Kareem (2013) menunjukkan bahawa pengetua tidak mempunyai kemahiran menangani, mengurus rintangan dan halangan ekoran kegagalan menjangkakan halangan yang timbul.

Kajian oleh Sazali (2005) tentang kecerdasan emosi dan pengaruhnya kepada efikasi kolektif guru dan iklim sekolah mendapati bahawa hanya 32.3% guru besar sahaja yang mempunyai kesedaran sendiri yang tinggi manakala 81.7% hanya berada di peringkat sederhana dan lemah. Daripada aspek pengurusan sendiri pula, hanya 17.1% guru besar sahaja berada pada tahap tinggi manakala 82.9% pada tahap sederhana dan rendah. Yahya (2009) menjelaskan bahawa tahap kompetensi emosi yang tinggi dalam kalangan pentadbir sekolah amat perlu kerana ia mempengaruhi kepemimpinan sekolah daripada aspek motivasi dan hubungan interpersonal yang lebih baik.

Bagaimanapun, dapatan kajian oleh Cuddihy (2012) terhadap pengetua sekolah menengah di Dublin menunjukkan bahawa tahap kecerdasan emosi pengetua adalah rendah. Seterusnya, dapatan kajian oleh Siti Faedah dan Mohd Zuri (2013) dan Cook (2006) menunjukkan bahawa tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah berada pada tahap yang sederhana. Selain itu, kajian Sazali (2006) turut mendapati bahawa kecerdasan emosi pemimpin sekolah rendah di negeri Kedah adalah pada tahap sederhana dan rendah. Perbezaan dapatan ini adalah disebabkan oleh pelbagai faktor, antaranya ialah latar belakang responden, lokasi, instrumen kajian yang digunakan serta jenis sekolah. Sazali (2006) menyatakan jika tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah berada pada tahap rendah dan sederhana, maka hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia untuk meningkatkan jumlah sekolah berprestasi tinggi tidak akan tercapai.

Walaupun terdapat beberapa kajian (Norshidah, 2008; Rozman, 2007) yang signifikan mengenai kepemimpinan, kecerdasan emosi dan hubungannya dengan menangani perubahan, tetapi kajian ini

dilaksanakan di Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) dan bukannya di sekolah. Kajian-kajian mengenainya secara mendalam dan spesifik masih lagi kekurangan dalam bidang pendidikan di peringkat sekolah.

Maka, pengkaji melihat kajian ini adalah penting kerana kajian berkaitan kecerdasan emosi pemimpin sekolah sangat kurang dilakukan terutamanya di Malaysia (Shafinaz, 2017; Izani, 2014; Abdul Ghani, 2007; Sazali, 2006), begitu juga saranan oleh Cliffe (2011), Grant (2007), Goleman (2011) dan Hebert (2011) yang menggalakkan lebih banyak kajian dijalankan bagi mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dan hubungannya dengan kepimpinan pengetua. Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi pemimpin dengan pengurusan perubahan di organisasi (Voelker et al., 2010; Norsidah, 2008; Peters & Rosie, 2005;) tetapi kajian-kajian mengenainya secara mendalam dan spesifik masih lagi kekurangan di Malaysia (Norsidah, 2008), terutamanya dalam kepimpinan di peringkat sekolah.

Akhir sekali, walaupun ada kajian berkaitan dengan pengurusan perubahan namun kajian tersebut lebih dalam perniagaan dan perindustrian di negara Barat. Sangat sedikit kajian dalam bidang pendidikan di Malaysia (cth. Izani, 2014, Tai, 2013; Anuar, 2013; Tan, 2010, Mohd Izham & Sufean Hussin, 2009; Mohd Izham & Noriah Ishak, 2004). Pengkaji ingin melihat sama ada dapatan kajian Barat boleh digeneralisasikan atau tidak di dalam bidang pendidikan di Timur. Kekurangan kajian empirikal untuk menyokong pemboleh ubah tersebut menyebabkan perbincangan mengenai hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah adalah sukar (Izani, 2014).

Berdasarkan pernyataan masalah dan jurang penyelidikan, kajian ini mengenal pasti tahap kecerdasan emosi dan kesan kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan seterusnya menghasilkan satu model kompetensi kepimpinan perubahan yang dapat digunakan ke atas pemimpin sekolah.

OBJEKTIF

Secara umumnya, objektif khusus kajian ini adalah:

1. Menenal pasti tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.
2. Menenal pasti kesan kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.

SOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.
2. Apakah terdapat kesan yang signifikan kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan?

TINJAUAN LITERATUR

Aspek kepimpinan sering kali dibincangkan dari segi kecekapan dan kompetensi. Menurut Cairns (2000), kecekapan kepimpinan dilihat sebagai set kompetensi yang sedia digunakan apabila diperlukan. Oleh itu, teori kecekapan adalah berdasarkan kajian tentang para pemimpin yang berjaya memecahkan tingkah laku, sikap dan kemahiran mereka dan menjadikannya boleh diukur. Seterusnya, mengaplikasi tingkah laku, sikap dan kemahiran tersebut untuk membentuk individu yang mempunyai prestasi yang unggul (Boak & Coolican, 2001, Cairns, 2000). Justeru itu, kompetensi kepimpinan adalah gabungan pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan sifat yang perlu dimiliki dan ditunjukkan para pemimpin agar

dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka dengan cekap. Kompetensi, kecekapan atau kemahiran kepimpinan dapat diajar dan dipelajari (Intagliata, Ulrich, & Smallwood, 2000). Ini bermakna sesiapa sahaja boleh menjadi pemimpin yang lebih baik dengan cara memperoleh pengetahuan, kemahiran dan kemampuan baharu yang akan menjadikan mereka pemimpin yang lebih baik (Tubbs & Schulz, 2006).

Pada masa ini, kemahiran kepimpinan yang berkesan adalah berasaskan kepada kebolehan seseorang pemimpin memahami emosi dan tingkah laku berdasarkan kepada kecerdasan emosi (Goleman, 2011; Blanchard, 2007; Herkenhoff, 2004). Kecerdasan emosi dapat menentukan keberkesanan prestasi pengetua sebagai pemimpin di sekolah kerana peranan pengetua yang semakin kompleks dan mempunyai skop yang luas memerlukan pengetua melayan pelbagai sifat manusia yang sukar dikawal dan dijangka (Shafinaz, 2017). Hal ini sejajar dengan pendapat Goleman (2011), yang menyatakan bahawa pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan mempamerkan tingkah laku yang positif, berfikiran positif dan mempunyai emosi yang positif. Mereka juga menegaskan bahawa pemimpin yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi akan berupaya menguruskan emosi mereka sendiri, bekerjasama dengan orang lain, menangani konflik, dan mempengaruhi orang-orang di sekelilingnya untuk berfikiran positif.

Pemimpin sekolah perlu membudayakan perubahan dengan menjalankan tugas sebagai penentu matlamat, pencadang, pemangkin, penghubung, penyokong, koordinator, jurulatih, penilai, pengurus, pemberi maklumat dan model (Fullan, 2016; Syakirah, Manimaran & Tai, 2021). Fullan (2016) turut menawarkan maklumat penting mengenai kebolehan pengetua untuk mengubahsuaikan cara kepimpinan mengikut situasi di sekolah dengan sumber tenaga yang ada di sekolah ia dapat diukur apabila pengetua dapat bekerjasama dengan komuniti setempat. Kajian yang dijalankan oleh Chang, Chen dan Chou (2017) pula menunjukkan bahawa kepimpinan perubahan pengetua memberikan kesan terhadap perkembangan profesional guru di sekolah.

Kajian oleh Tai dan Omar Kareem (2013) menunjukkan bahawa pengetua yang mengambil bahagian dalam kajian mereka tidak menunjukkan kemahiran menangani dan mengurus rintangan dan halangan. Mengikut mereka, pengetua sering kali gagal menjangkakan halangan dari segi tindakan guru dan pelajar, memberikan keyakinan kepada mereka yang menjadi halangan dan mengurus konflik perubahan dengan mendapatkan persetujuan semua pihak yang terlibat.

Izani Ibrahim (2014) mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan *servant* dengan pengurusan perubahan di sekolah. Selain itu, kecerdasan emosi dan kepimpinan *servant* menjadi penyumbang kepada pengurusan perubahan di sekolah dan kepimpinan *servant* berperanan selaku moderator kepada hubungan antara kecerdasan emosi dengan pengurusan perubahan. Seterusnya kajian oleh Shafinaz (2017) menjelaskan kepentingan kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin sekolah dan Nik Rashid (2013) pula menjelaskan hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan transformational pemimpin sekolah.

Berdasarkan tinjauan literatur terhadap kajian yang telah dijalankan, dapat dirumuskan bahawa kecerdasan emosi mempengaruhi kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah. Kepemimpinan perubahan yang berkesan adalah kunci dalam sistem pendidikan kerana ia adalah mesin perubahan dan pembaharuan sekolah hanya boleh berlaku apabila dipandu oleh kepemimpinan (Patti, Senge, Madrazo & Stern, 2015; Issah, 2018). Pemimpin sekolah adalah tunjang kepada keberkesanan dan peningkatan sekolah kerana melalui kepemimpinan sekolah akan mempengaruhi pembelajaran pelajar (Fullan, 2010). Justeru itu, bagi memastikan keberkesanan dan kelestarian transformasi pendidikan negara, pemimpin sekolah perlu bersedia dan mempunyai kompetensi yang sesuai bagi menjayakan aspirasi ini. (Izani, 2014 & Tai, 2013, Tai et al., 2018).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian kuantitatif berbentuk tinjauan ini bagi menjawab dua objektif kajian yang dikemukakan mengenai tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah dan kesan kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah di Negeri Sembilan.

Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif secara inferensi-korelasi dengan menggunakan pendekatan tinjauan untuk mengkaji hubungan antara pengaruh kecerdasan emosi terhadap kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah di sekolah rendah dan sekolah menengah Negeri Sembilan. Creswell (2017) menjelaskan bahawa reka bentuk kuantitatif adalah sesuai untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian dan bagaimana sesuatu pemboleh ubah itu mempengaruhi pemboleh ubah yang lain.

Kajian tinjauan bertujuan mendapatkan pandangan sebahagian populasi yang dikaji tentang sesuatu isu atau masalah, memerhatikan beberapa pemboleh ubah dan meneliti perkaitan antara pemboleh ubah tersebut (Noraini, 2013).

Populasi dan Persampelan

Populasi adalah sekumpulan individu yang mempunyai ciri yang sama (Chua, 2020 dan Creswell, 2017). Populasi kajian ini terdiri daripada pemimpin sekolah yang merangkumi guru besar dan pengetua di sekolah rendah dan sekolah menengah di Negeri Sembilan iaitu seramai 475 orang. Penentuan saiz sample kajian berdasarkan populasi Krejcie dan Morgan (1970). Dengan ini, saiz sampel bagi populasi seramai 475 adalah 214 orang. Taburan populasi kajian adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1

Taburan Populasi Kajian

Maklumat responden	Perincian maklumat	Frekuensi	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	101	47.2
	Perempuan	113	52.8
Jawatan	Guru besar	166	77.6
	Pengetua	48	22.4
Umur	39 ke bawah	8	3.7
	40 hingga 49 tahun	43	20.1
	50 ke atas	163	76.2
Kelayakan akademik	SPM/STPM/HSC/Diploma	57	26.6
	Sarjana muda	125	58.4
	Sarjana	31	14.5
	PhD	1	0.5
Pengalaman sebagai pengetua/guru besar	1 hingga 10 tahun	148	69.2
	11 hingga 20 tahun	42	19.6
	21 tahun ke atas	24	11.2

Instrumen Kajian

Soal selidik dalam kajian ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu soal selidik Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua (Principals' Change Leadership Competencies Scale/PCLCS) yang dibina oleh Tai Mei Kin (2013) dan soal selidik Emotional Competencies Inventory (ECI-V2) – Hay Group oleh Boyatzis, Goleman dan Hay Group, (2001). Creswell (2017) menyatakan bahawa instrumen ialah alat untuk mengukur, memerhatikan atau mendokumenkan data kuantitatif. Pernyataan ini turut sejajar dengan pendapat Fauzi et al., (2014) yang menjelaskan instrumen adalah satu alat atau soal selidik yang mengandungi satu ciri soalan bagi mengumpul maklumat daripada responden.

Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum kajian dijalankan, penyelidik terlebih dahulu memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) dan Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan (JPNS). Penyelidik mengedarkan sendiri soal selidik dalam kalangan pemimpin sekolah semasa pihak Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) mengadakan program bersama-sama dengan pemimpin sekolah.

Analisis Data

Data bagi kajian kuantitatif telah dianalisis dengan menggunakan Statistical Package for Social Sciences dan perisian SEM (Structural Equation Modeling) dengan SmartPLS (partial least squares). Pengujian deskriptif dilakukan untuk menggambarkan taburan sampel dan variabel-variabel kajian. Statistik inferensi digunakan untuk mengetahui hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Statistik inferensi dalam kajian ini menggunakan perisian SEM-PLS (Structural Equation Modeling dengan partial least squares) dalam membuat kesimpulan mengenai hubungan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berlainan dalam kajian kuantitatif ini. Seterusnya menjawab soalan kajian yang dikemukakan dengan tepat terutama bagi kajian yang bersifat penerokaan (Kim & Garrison, 2010). Bergantung kepada persoalan kajian asas dan data empirikal yang ada, penyelidik perlu memilih kaedah analisis multivariate yang sesuai seperti SEM-PLS ini (Hair et al., 2021).

Pengkaji menilai model struktural untuk menjawab soalan kajian. Model struktural mengandungi anak panah (directed point) yang memberi erti hubungan antara satu konstruk dengan konstruk yang lain (hipotesized relationship) dengan mengandungi nilai beta (β) untuk pengujian hipotesis dan nilai R² (R square). Nilai kekuatan hubungan antara konstruk digambarkan melalui nilai beta (β) manakala nilai sumbangan semua pemboleh ubah dilihat melalui nilai R² (R square). Menurut Chin (1998), nilai R² = 0.67 adalah menunjukkan kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar yang kuat; Nilai R² = 0.33 adalah sederhana dan 0.19 adalah lemah. Oleh yang demikian, dalam menghuraikan kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini, nilai tersebut akan dirujuk.

Kajian ini juga menggunakan prosedur Bootstrapping dengan sejumlah 1000 sampel bootstrap bagi sampel kajian sebanyak 214 kes untuk menilai tahap signifikan pekali laluan atau path coefficients (Hair et al., 2021). Dalam menguji hubungan model struktural, tahap signifikan ditetapkan pada $p < .05$ dan $p < .01$ (Hair et al., 2021). Dalam analisis ini, prosedur algorithm dilakukan untuk mendapatkan nilai kesan perubahan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar iaitu nilai beta (β). Keputusan ujian ini juga menunjukkan nilai R² yang mewakili saiz kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar.

Selain itu, ujian Bootstrapping dilakukan untuk memperoleh nilai T-Statistik yang menunjukkan sama ada kesan tersebut signifikan atau tidak. Nilai T-Statistik > 1.96 menunjukkan bahawa sesuatu kesan yang signifikan pada $p < .05$.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Apakah tahap kecerdasan emosi pemimpin pendidikan tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah di Negeri Sembilan?

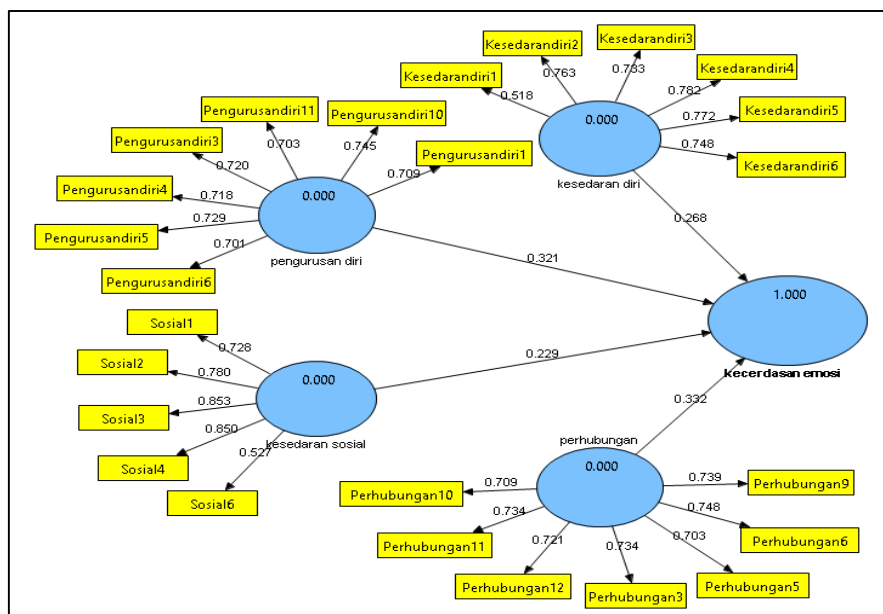
Analisis seterusnya dilakukan bagi mengetahui tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah. Hasil analisis tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah secara keseluruhannya ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2
Tahap Kecerdasan Emosi Pemimpin Sekolah

Konstruk/dimensi	Skor min	Sisihan piawai	Tahap	Nilai Beta	Susunan mengikut dominasi
Kesedaran diri	4.42	.40	Tinggi	0.268	3
Pengurusan diri	4.37	.36	Tinggi	0.321	2
Kesedaran sosial	4.36	.40	Tinggi	0.229	4
Pengurusan perhubungan	4.46	.38	Tinggi	0.332	1

Berdasarkan Jadual 2, hasil kajian menunjukkan bahawa keempat-empat konstruk dalam pemboleh ubah kecerdasan emosi pemimpin sekolah berada pada tahap yang tinggi. Konstruk pengurusan perhubungan menunjukkan skor min yang paling tinggi iaitu min = 4.46; SP = 0.38 diikuti oleh konstruk kesedaran diri (min = 4.42; SP = 0.40), pengurusan diri (min= 4.37; SP = 0.36) dan kesedaran sosial (min = 4.36; SP = 0.40).

Seterusnya pengkaji menggunakan analisis regresi yang memaparkan nilai beta yang bersifat *standardized loadings*. Rajah 1 menjelaskan nilai beta bagi setiap konstruk dalam pemboleh ubah kecerdasan emosi pemimpin sekolah.



Rajah 1. Nilai beta bagi setiap konstruk dalam pemboleh ubah kecerdasan emosi.

Berdasarkan Rajah 1, didapati bahawa konstruk pengurusan perhubungan mempunyai nilai beta yang paling tinggi ($\beta = 0.332$); diikuti oleh konstruk pengurusan diri ($\beta = 0.321$); konstruk kesedaran diri ($\beta = 0.268$) dan kesedaran sosial ($\beta = 0.229$). Keputusan kajian menunjukkan bahawa konstruk pengurusan perhubungan merupakan dimensi kecerdasan emosi yang paling dominan dan menyumbang paling banyak varians dalam pemboleh ubah motivasi kerja. Seterusnya diikuti oleh konstruk pengurusan diri, konstruk kesedaran diri dan dan kesedaran sosial.

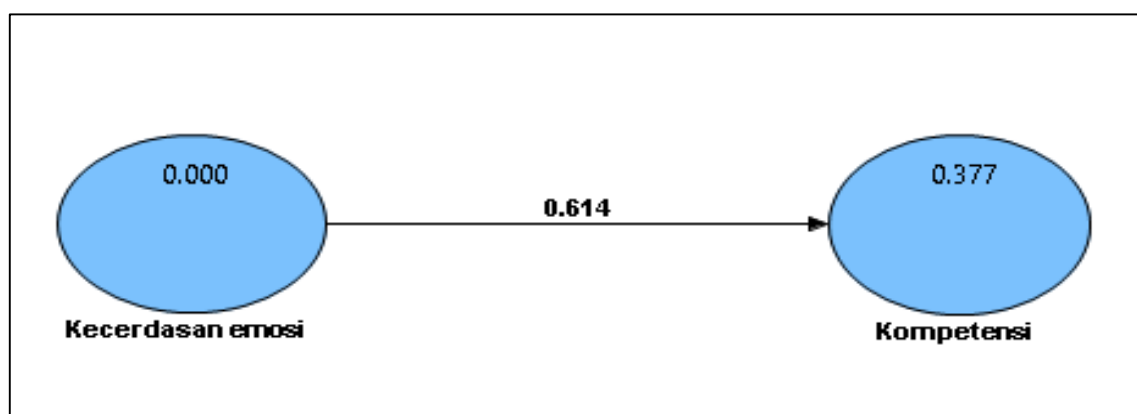
Dapatan kajian ini selari dengan kajian lepas yang dihasilkan oleh Shafinaz (2017) yang mendapati secara keseluruhannya pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi terutama dalam dimensi pengurusan perhubungan. Hasil kajian Shafinaz (2017) ini selari dengan dapatan kajian Izani (2014) yang menunjukkan bahawa kecerdasan emosi pengetua di negeri-negeri zon utara Malaysia secara keseluruhannya adalah tinggi terutama bagi dimensi kesedaran sosial. Nurul Hudani dan Noor Hisham (2013) dalam kajiannya mendapati bahawa tahap kecerdasan emosi pemimpin adalah tinggi terutama bagi dimensi pengurusan perhubungan. Nurul Hudani et al., (2015) juga menjelaskan bahawa kecerdasan emosi memberi kesan kepada peningkatan prestasi kerja.

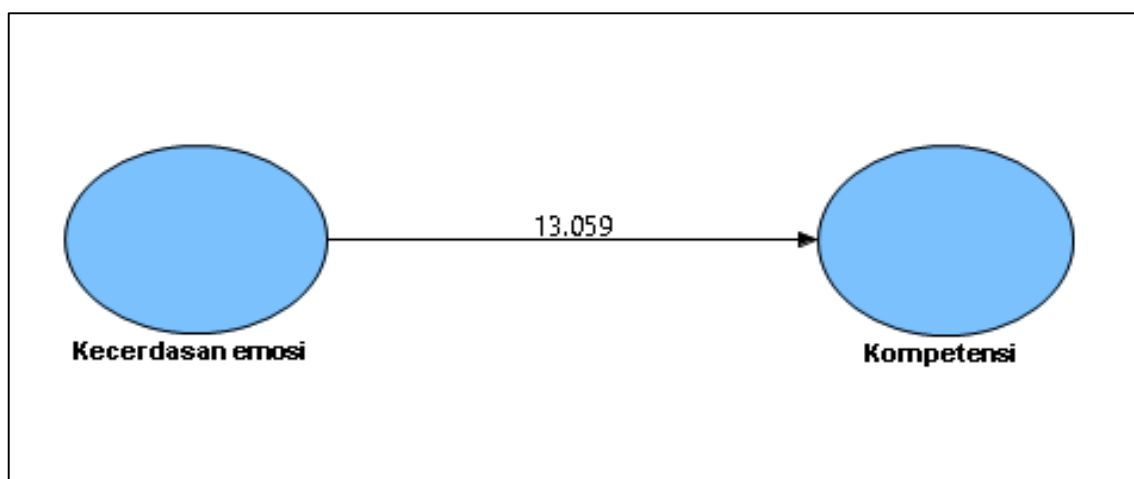
Namun begitu, dapatan dari kajian ini adalah tidak selari dengan dapatan kajian oleh Siti Faezah dan Mohd Zuri (2013) dan Cook (2006) yang menunjukkan bahawa tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah berada pada tahap yang sederhana. Perbezaan dapatan ini adalah disebabkan oleh pelbagai faktor, antaranya ialah latar belakang responden, lokasi, instrumen kajian yang digunakan serta jenis sekolah. Kajian oleh Siti Faezah dan Mohd Zuri (2013) yang mendapati keputusan kajian yang berbeza memandangkan kajian dijalankan di Pulau Pinang.

Sazali (2006) dalam kajiannya memilih sampel guru besar serta guru sekolah rendah di utara Semenanjung Malaysia. Cook (2006) pula menjalankan kajian di luar negara yang sememangnya mempunyai latar belakang responden dan sistem pendidikan yang berbeza berbanding Malaysia. Rumusan dapatan kajian ini menunjukkan kecerdasan emosi pemimpin sekolah di Negeri Sembilan berada pada tahap tinggi pada keseluruhannya dan bagi setiap dimensi atau konstruk. Ini membuktikan bahawa kecerdasan emosi sangat penting dalam mengupaya pengetua dan guru besar sebagai pemimpin sekolah yang berkesan terutamanya melalui amalan pengurusan perhubungan yang berkesan.

Adakah terdapat kesan yang signifikan kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan pemimpin sekolah?

Analisis SEM (Structural Equation Modeling) menggunakan Smart PLS digunakan untuk menjawab persoalan kajian ini. Berdasarkan Rajah 2, didapati bahawa pemboleh ubah kecerdasan emosi mempunyai kesan yang signifikan ke atas pemboleh ubah kompetensi kepimpinan perubahan.





Rajah 2. Kesan pemboleh ubah kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan

Rajah 2 menunjukkan kesan positif pemboleh ubah kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan (Kompetensi). Nilai beta (β) = 0.614 menunjukkan bahawa perubahan satu unit dalam pemboleh ubah kecerdasan emosi meningkatkan 0.614-unit dalam pemboleh ubah kompetensi kepimpinan perubahan. Selain itu, kajian juga menunjukkan bahawa 37.7 peratus (nilai $R^2 = 0.377$) kompetensi kepimpinan perubahan dipengaruhi oleh perubahan kecerdasan emosi. Ini bermakna, kecerdasan emosi memberi kesan yang sederhana ke atas kompetensi kepimpinan perubahan (kompetensi) mengikut kriteria Chin (1998), iaitu kesan kuat ($R^2 = 0.67$); kesan sederhana ($R^2 = 0.33$) dan kesan lemah ($R^2 = 0.19$). Kesan ini adalah signifikan pada $p < .05$ kerana nilai T-statistik adalah > 1.96 . (T-statistik = 13.059, $p < .05$). Hal ini menunjukkan bahawa terdapat kesan kecerdasan emosi ke atas kompetensi kepimpinan perubahan dalam kalangan dalam kalangan populasi kajian ini.

Hasil kajian ini selaras dengan dapatan kajian oleh Nurul Hudani dan Noor Hisham (2013) yang menjelaskan bahawa kecerdasan emosi merupakan peramal yang signifikan terhadap kepimpinan transformasi. Selaras dengan ini, dapatan kajian oleh Flavia Cavazotte, Valter Moreno dan Mateus Hickmann (2012) menunjukkan bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan secara statistik dengan kepimpinan dalam kalangan pemimpin pertengahan di beberapa syarikat besar di Brazil. Seterusnya, Nik Rashid (2013) dalam kajiannya terhadap pemimpin koperasi sekolah menengah di Selangor menunjukkan bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan transformasi. Kajian oleh Zuraidah Juliana, Yahya Don dan Siti Noor (2014) turut mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kecekapan emosi dan aspek kepimpinan dalam kalangan pemimpin pertengahan pendidikan di Kedah.

Sehubungan dengan itu, Chen, Jacobs dan Spenser (1998) menyifatkan kecerdasan emosi sebagai ciri utama yang menjurus kepada 90 peratus kejayaan dalam kepimpinan organisasi. Sementara itu, Goleman (2011) menegaskan bahawa kecerdasan emosi merupakan atribut utama yang membezakan seseorang yang cemerlang dan biasa. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa penyediaan latihan dan modul penghayatan kemahiran kecerdasan emosi perlu diperkasa dan diperkukuhkan seterusnya melestarikan pemilikan kecekapan tersebut secara holistik dalam kalangan pemimpin Pendidikan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, tahap kecerdasan emosi pemimpin sekolah dalam kajian ini adalah tinggi. Selain itu, terdapat hubungan signifikan yang positif antara kecerdasan emosi dan kompetensi kepimpinan perubahan dalam kajian ini. Keadaan ini bermakna semakin tinggi kecerdasan emosi, semakin tinggi

kompetensi kepemimpinan perubahan sampel dalam kajian ini. Hasil kajian ini secara signifikan memberikan sumbangan kepada sistem pendidikan Malaysia khususnya dalam bidang kepemimpinan dan pengurusan pendidikan. Kajian ini berjaya membuktikan kepentingan kecerdasan emosi dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan perubahan dalam kalangan pemimpin sekolah.

Hal ini membuktikan kajian berkaitan pengurusan perubahan adalah sesuai dengan konteks semasa, terutamanya ketika kerajaan sedang giat melaksanakan transformasi dalam sistem pendidikan negara (Khair, 2011; Jamelaa Bibi & Jainabee, 2013). Dapatan kajian diharapkan dapat menyumbang kepada badan ilmu bidang pendidikan dan memberi garis panduan dalam membantu meningkatkan kompetensi pemimpin pendidikan seterusnya merealisasikan anjakan ke lima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025).

RUJUKAN

- Abdullah, A. G., & Ngang, T. K. (2006). Motivasi guru dan pengurusan budaya kolaboratif pengurus pendidikan wanita. *Jurnal Pendidikan Malaysia (Malaysian Journal of Education)*, 31, 97-105.
- Abdullah, A. G. (2007). Emotional intelligence and leadership effectiveness of school managers in Malaysia. *Educationist*, 1(2), 75-81
- Ambotang, A. S., & Jadin, H. (2020). Hubungan amalan kepemimpinan instruksional pengetua dan kecerdasan emosi dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah di daerah semporna sabah. *Jurnal Kesidang*, 5(1), 31-39.
- Bhatti, A. G., & Tabbasum, N. (2014). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction in College Teachers of district Hyderabad. *Ma 'arif Research Journal*, (7), 20-20.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level*. Upper Saddle River, NJ: Parentice Hall.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Hay Group. 2001. *Emotional Competence Inventory—revised*. Boston, MA: Hay Group.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Hay Group. 2001. *Emotional Competence Inventory—revised*. Boston, MA: Hay Group.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2003). Can you develop emotional intelligence? online. *TalentSmart Inc*.
- Boak, G., & Coolican, D. (2001). Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bueno, C. M., & Tubbs, S. L. (2004). Identifying global leadership competencies: An exploratory study.
- Burpitt Jr, W. J., & Valle, M. (2010). Balancing exploration and exploitation in a declining industry: Antecedents to firm adaptation strategy and performance. *Journal of small business strategy*, 21(1), 1-17.
- Cavazotte, F., Moreno, V., et al. Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chang, D. F., Chen, S. N., & Chou, W. C. (2017). Investigating the major effect of principal's change leadership on school teachers' professional development. *IAFOR Journal of Education*, 5(3), 139-154.
- Chen, W., Jacobs, R., & Spencer, L. M. (1998). Calculating the Competencies of Stars, *Working with Emotional Intelligence*, 377-380.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chua, Y. P. (2020). *Mastering research statistics* (3rd Ed). Kuala Lumpur, Malaysia: Mcgraw-Hill.
- Cliffe, J. (2011). Emotional intelligence: A study of female secondary school headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 205-218.
- Cook, S., Macaulay, S., & Coldicott, H. (2004). *Change management excellence: Using the four intelligences for successful organizational change*. Kogan Page Publishers.

- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative Methods Approaches* (5th Ed). London: SAGE Publications Inc.
- Cuddihy, N. J. (2012). *Understanding school leadership: A mixed methods study of the context and needs of serving and aspiring post primary school principals A mixed methods study of the context and needs of serving and aspiring post primary school principals* (Doctoral dissertation, Dublin City University).
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th edition.). New York: Teachers College Press.
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Goolamally, N., & Ahmad, J. (2011). Atribut pemimpin sekolah ke arah kelestarian kepimpinan: Satu kajian Delphi.
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. Industrial and commercial training.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform to teaching and learning quality in Thailand. *Journal of Educational Development*, 33(4), 305-315.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Helvaci, M. A. (2009). An Evaluation of Changes in the Curriculum in Elementary School Level in Turkey. *Education*, 130(2).
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13(2), 73.
- Hebert, E. B. (2010). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and effectiveness in school principals. Georgia State University.
- Hudani, N., & MN, M. R. dan Noor Hisham, MN 2013. Pengaruh aspek kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin pendidik sekolah. *Akademika*, 83, 3-11.
- Ishak, N. M., Ariffin, S. R., Hamzah, I., & Amat, S. The Roles of Emotional Intelligence and Emotion-focused Solution: Developing Leadership Qualities among College Students.
- Idris, N. (2013). *Penyelidikan dalam pendidikan*. McGraw-Hill Education. Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23(3), 12-23.
- Izani, Ibrahim. "Tahap kecerdasan emosi pemimpin dan kepimpinan servant serta pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah." PhD diss., Universiti Utara Malaysia, 2014.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kasim. (2013). Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah negeri Pahang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20*, 32-42. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kim, S., & Garrison, G. (2010). Understanding users' behaviors regarding supply chain technology: Determinants impacting the adoption and implementation of RFID technology in South Korea. *International Journal of Information Management*, 30(5), 388-398.
- Kiprawi, S. N., Razak, A. Z. A., & Kamaluddin, M. A. (2020). Pembinaan model cadangan kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi kepimpinan pengetua. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(3), 1-19.
- Khair Mohamad Yusuf. (2011). Ucapan utama Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional ke-7. *Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Ke- 7*, 1-12. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kondakci, Y., Kurtay, M. Z., & Caliskan, O. (2019). Antecedents of continuous change in educational organizations. *International Journal of Educational Management*.

- Krejcie, R. V & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30:607-610.
- Lase, D. (2019). Pendidikan di era revolusi industri 4.0. *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora dan Kebudayaan*, 12(2), 28-43.
- Maulod, S. A., Piaw, C. Y., Ahmad, H., Wei, L. M., & Alias, S. (2017). Kecerdasan emosi pengetua dan hubungannya dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3), 54-75.
- Mohd Nawawi, O. (2016). *Kepimpinan instruksional terhadap pelaksanaan Production Based Education di Kolej Kemahiran Tinggi MARA dan Institut Kemahiran MARA/Mohd Nawawi Omar* (Doctoral dissertation, University of Malaya).
- Mohd Hamzah, M. I., & Azman, N. (2009). Pandangan pentadbir terhadap implementasi proses perubahan terancang pada sekolah bestari di Malaysia. *Sosiohumanika*, 2(1).
- Naharawi, K., & Hamzah, M. I. B. H. M. (2020, September). Kesiapan Pentadbir Terhadap Amalan Mengurus Perubahan Dalam Organisasi Sekolah. In (Webinar) *Seminar Nasional Pendidikan 2020* (Vol. 1, No. 1, pp. 295-304).
- Nawi, N. H. M., Redzuan, M., Hashmi, S. I., Din, A., & Nawi, N. H. M. (2015). Big-Five personality traits and its effect on emotional intelligence among public school personnel in Malaysia. *Southeast Asia Psychology Journal*, 3.
- Nik Rashid Ismail. (2013). *Pengaruh kompetensi kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepimpinan transformasi gerakan Koperasi Sekolah di negeri Selangor*. (Doctoral dissertation). University of Malaya.
- Noordin, N. M. (2008). *Relationship between emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment with organizational readiness for change in Malaysian Institute of Higher Learning* (Doctoral dissertation, Tesis Phd. yang tidak diterbitkan. Universiti Putra Malaysia).
- Peter, J. & Rosie, L. (2005). School leaders use the emotional literacy to manage transition. *The International Journal of Learning*, 12(4), 67-84.
- Rusmini, K. A. (2006). *Hubungan Antara Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru, Amalan-amalan Terbaik Dan keberkesanan Sekolah* (Doctoral dissertation, Sekolah Siswazah).
- Salleh, A., Hamzah, M., & Izham, M. D. M. (2013). *Pengaruh perubahan organisasi sekolah dan komitmen guru terhadap kepuasan kerja dan tekanan kerja* (Doctoral dissertation, Universiti Kebangsaan Malaysia).
- Samsudin, S. S. B., Manimaran, A., Armugam, L., & Tai, M. K. (2021). Mengurus perubahan semasa Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) di sebuah sekolah menengah: Suatu pemerhatian awal. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(7), 388-395.
- Sazali Yusof. (2005). *Pengaruh kecerdasan emosi, efikasi sendiri terhadap organisasi*. (Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Shahril Marzuki. (2000). Kepimpinan pengajaran di kalangan pengetua. *Jurnal Institut Kepengetuaan, Universiti Malaya* 1(1), 7-17.
- Smit, H., & Carstens, L. (2003). The influence of leadership role competencies on organisation change outcome in the manufacturing industry in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 45-52.
- Tai, M. K. (2013). *Modeling of principals' change leadership competencies and its relationship with teachers' change beliefs and teachers' attitudes toward change* (Doctoral dissertation, Universiti Pendidikan Sultan Idris).
- Tai Mei Kin, Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446.

- Tan Huat Tian. (2010). *Peranan pengetua sebagai fasilitator perubahan dalam mengurus integrasi ICT sebagai satu inovasi pendidikan*. (Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Sains Malaysia.
- Tubbs, S. L., & Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Yulk, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). New York: Pearson.
- Yusof, R. H. M. (2007). *Relationships between emotional intelligence and organizational commitment and job performance among administrators in a Malaysian Public University* (Doctoral dissertation, Universiti Putra Malaysia).
- Zuraidah Juliana Mohd Yusoff, Yahya Don dan Siti Noor. (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Oktober 2014, Bil 1. Isu 3.