

**Makalah / Articles**

**Pengaruh Aspek Kecerdasan Emosi Terhadap Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi dalam Kalangan Pemimpin Pendidik Sekolah**

**The Effects of Relationship Management, Self-Management and Social Awareness Sub-Scales on Transformational Leadership Behavior Among Educational Leaders**

NURUL HUDANI MD. NAWI, MAROF REDZUAN & NOOR HISHAM MD. NAWI

ABSTRAK

*Tujuan kajian adalah untuk mengkaji pengaruh faktor kecerdasan emosi (skala pengurusan perhubungan, pengurusan diri, kesedaran diri dan kesedaran sosial) ke atas tingkah laku kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin pendidik sekolah menengah di Malaysia. Kaedah kajian ini menggunakan dua alat instrumen iaitu Emotional Competence Inventory (ECI) untuk mengukur kecekapan kecerdasan emosi manakala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x) pula digunakan bagi mengukur kepimpinan transformasi. Dapatan kajian menunjukkan kecerdasan emosi pemimpin pendidik secara keseluruhannya adalah berada pada tahap tinggi iaitu 78.8%. Hasil kajian juga menunjukkan kecerdasan emosi bagi sub-skala pengurusan perhubungan menjelaskan sebanyak 51.6% varians; (Beta = .388, t = 4.738, k < 0.05) manakala pengurusan diri pula menerangkan sebanyak 54.1% varians; (Beta = .225, t = 3.285, k < 0.05) dan akhir sekali, kombinasi ketiga-tiga pemboleh ubah peramal merangkumi kesedaran sosial menyumbang sebanyak 54.9% (Beta = .174, t = 2.268, k < 0.05) varians secara positif terhadap kepimpinan transformasi. Dapatan ini memperlihatkan ketiga-tiga sub-skala pemboleh ubah ini adalah peramal yang signifikan ke atas kepimpinan transformasi. Implikasi kajian menunjukkan bahawa penyediaan latihan dan modul penghayatan kemahiran EI perlu diperkasa dan diperkukuhkan seterusnya melestarian pemilikan kecekapan tersebut secara holistik di semua peringkat khususnya dalam kalangan pemimpin.*

*Kata kunci: Pengurusan perhubungan; pengurusan diri; kesedaran diri; kesedaran sosial; kepimpinan transformasi*

ABSTRACT

*The study aims to examine the effect of the emotional intelligence sub-scales; namely relationship management, self management, self awareness and social awareness on transformational leadership behavior among educator leaders in primary school. In this study, two sets of questionnaires were used i.e. the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x) by Bass & Avolio (2000) to assess leadership behavior, while Emotional Competence Inventory (ECI) by Boyatzis (2001) was used to assess emotional intelligence. The findings showed that a majority of respondents experienced high levels of overall emotional intelligence 78.8%. The results also indicated that overall sub-scales of emotional intelligence factors explain 54.9 % of the variance (R Square) in transformational leadership which is significant (Beta = .174, t = 2.268, k < 0.05). As for each sub-scale of emotional intelligence (relationship management, self management and social awareness), results of multiple-regression analysis showed that three predictor variables for each criterion were found: revealing how relationship management contributes a significant predictor in explaining 51.6% of the variance (R Square); (Beta = .388, t = 4.738, k < 0.05); self management explains 54.1% of the variance (Beta = .225, t = 3.285, k < 0.05), and social awareness explains 54.9% (Beta = .174, t = 2.268, k < 0.05) in producing transformational leadership behavior. This article concludes therefore that the assessment of psychological constructs in school settings, such as training programs and EI Modules, could possibly assist in enhancing leadership behavior and providing benefits to society, especially in educational contexts.*

*Keywords: Relationship management; self management; self awareness; social awareness; transformational leadership*

## PENGENALAN

Mutakhir ini wujud pendapat yang mengaitkan tingkah laku kepimpinan efektif dengan kompetensi emosi. Menurut Yukl (2007), sebelum ini konsep kepimpinan hanya berfokus pada rasional, pemikiran dan kuasa semata-mata. Namun begitu, menurut Dubrin (2007), perspektif emosi pemimpin dalam dekad ini didapati berupaya memberi kesan ke atas tingkah laku kepimpinan. Realiti ini menurut Caruso, Mayer & Salovey (2002) adalah kerana pemilikan kecerdasan emosi menjadi asas kepada penggunaan tingkah laku kepimpinan yang efektif. Goleman (2005) berpandangan bahawa seseorang pemimpin yang berkesan mesti mempunyai kebijaksanaan dalam menguasai emosi diri dan orang lain bagi membolehkannya dikenali sebagai pemimpin yang baik. Pemimpin ini dikatakan mempunyai kemahiran dalam kecerdasan emosi yang berhubungan secara signifikan dengan tingkah laku kepimpinan. Malah dengan pemilikan emosi yang tinggi membolehkan individu untuk tetap bermotivasi dan optimistik (Chan & Rodziah 2012). Oleh yang demikian, keupayaan memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi dan sub-skalanya dilihat lebih penting berbanding kecerdasan intelektual dalam mengurus kehidupan sebagai pemimpin secara mantap.

Goleman (2001) dalam model terkininya membahagikan kecerdasan emosi kepada dua kelompok utama iaitu kompetensi personal dan kompetensi sosial serta menghasilkan instrumen *Emotional Competence Inventory*. Boyatzis dan Sala (2004) mengulas dengan terperinci mengenai kelompok kompetensi personal sebagai kemampuan dalam dimensi mengenal pasti kesedaran diri dan pengurusan sendiri (unsur individu). Manakala kumpulan kompetensi sosial (unsur sosial) pula meliputi kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan (Goleman 2001). Pemilihan instrumen ini dibuat memandangkan pendekatan teori dan sub-skala yang diketengahkan oleh Goleman (2001) adalah lebih praktikal dan dekat bagi pengaplikasian tingkah laku kepimpinan transformasi. Malahan olahan setiap sub-skala EI adalah lebih jelas berbanding ukuran instrumen EI lain yang memfokuskan kepada kognitif misalnya *The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT) dan *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i) yang memfokuskan kepada personaliti.

Di samping itu, aspek-aspek kecerdasan emosi menerusi ECI dapat dijelaskan dengan merujuk kepada sejumlah kemampuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pembinaan hubungan sosial dengan lingkungan yang merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik dan dalam hubungan dengan orang lain dengan beberapa indikator: (1) Kesedaran diri, meliputi: Kesedaran diri emosi iaitu membaca emosi diri sendiri dan mengenali dampaknya dan menggunakan “insting”

untuk membuat keputusan, penilaian diri yang tepat dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan diri, dan kepercayaan diri meliputi kepekaan yang sihat mengenai harga diri dan kemampuan diri; (2) Pengurusan diri pula, meliputi: kendali diri emosi iaitu mengendalikan emosi dan dorongan yang membuak-buak, transparansi berkaitan kejujuran dan integriti serta kelayakan untuk dipercayai, kemampuan menyesuaikan diri meliputi kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan situasi dan memperbaiki kerja untuk memenuhi standard-standard prestasi yang ditentukan oleh diri sendiri, inisiatif merupakan kesiapan untuk bertindak dan menggunakan kesempatan, dan optimisme; (3) Kesedaran sosial, meliputi: empati misalnya merasakan emosi orang lain, memahami sudut pandang mereka, dan aktif pada kebimbangan mereka, kesedaran organisasi adalah membaca apa yang sedang terjadi, keputusan jaringan kerja, dan politik dalam organisasi; (4) Pengurusan perhubungan, meliputi: kepemimpinan yang menginspirasi iaitu membimbing dan memotivasi dengan visi yang semangat, pengaruh, menguasai berbagai taktik membujuk, membangunkan kebolehan individu lain yang meliputi membangkitkan kemampuan orang lain melalui bimbingan, katalis perubahan, mengelola dan memimpin ke arah yang baru, pengelolaan konflik iaitu menyelesaikan pertengkaran, membangun ikatan, memelihara jaringan hubungan, kerja kelompok, kerjasama dan pembangunan kelompok.

Berhubung dengan soal emosi ini juga, Hughes, Ginnett dan Curphy (2002) menegaskan bahawa kepimpinan yang berjaya perlu mempunyai kedua-dua perkara iaitu rasional dan emosi yang diperolehi melalui pengalaman. Menurut mereka lagi, manusia berbeza dari segi pemikiran, perasaan, harapan, impian, matlamat dan cita-cita sehingga menjadikan situasi kepimpinan lebih kompleks. Untuk itu, pemimpin perlu menggunakan rasional dan emosional dalam menangani sesuatu perkara dan tindak-tanduk mereka. Menyedari akan kepentingan inilah, setiap pemimpin cuba membina identiti kepimpinan masing-masing berdasarkan kepada keperluan organisasi atau kumpulan ke arah kegemilangan pencapaian menerusi pemilikan sub-skala emosi yang mantap seperti kesedaran diri, pengurusan sendiri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan.

Dalam hal ini, Goleman (1995) melaporkan bahawa tingkah laku kepimpinan adalah dipengaruhi oleh kecerdasan emosi yang menyumbang sebanyak 90% kejayaan pemimpin dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, pemimpin seharusnya mempunyai kualiti dari segi kecekapan mengatur urus kemahiran dan pengetahuan emosi kukuh bagi membangunkan organisasi yang diterajui. Beberapa kajian melaporkan kebanyakan pemimpin yang berjaya tidak hanya terdiri daripada mereka yang mempunyai kebolehan IQ yang tinggi sahaja tetapi pada masa yang sama memiliki EQ yang tinggi. Individu yang mempunyai IQ yang tinggi sering berupaya untuk mengawal emosi diri seterusnya memberi refleksi

terhadap keseluruhan sikap dan tindak balas dengan menunjukkan penglibatan kawalan yang tersusun dan terancang. Dengan lain perkataan, EQ mampu menyusun atur IQ apabila seseorang individu ingin membuat sebarang tindakan. EQ dalam kepimpinan mampu membentuk sikap yang spesifik untuk menjadi ketua yang baik. Berdasarkan penjelasan di atas, mempunyai EQ adalah salah satu syarat yang penting untuk menjadi pemimpin dalam menyusun sebaik mungkin bentuk-bentuk tindakan bagi menghasilkan emosi yang kukuh.

## PERMASALAHAN

Dalam menongkah arus globalisasi pada abad ke-21, kepelbagaian tuntutan perubahan kerja yang berlaku dalam organisasi memerlukan pertimbangan yang bijak dan matang dari setiap pemimpin pendidik untuk membentuk kepimpinan berkesan. Hal ini kerana, indikator untuk menentukan kepimpinan yang berkesan merupakan proses yang penuh dengan pertanyaan bagi menentukan sejauh mana kejayaan seseorang pemimpin dalam memberi inspirasi dan merangsang objektif organisasi. Ini diakui oleh Bennis & Nanus (1985) yang menyatakan tidak ada satu mekanisme yang jelas untuk menentukan dan membezakan pemimpin yang berkesan dan tidak berkesan kerana semua individu adalah mampu untuk menjadi pemimpin. Tetapi untuk menentukan sama ada kepimpinannya berkesan atau tidak adalah sesuatu yang sukar untuk disahkan kerana ianya melibatkan unsur pengaruh antara pemimpin dan pengikut (Kouzes & Posner 2007), pengarahan koordinasi kerja dan aktiviti (Fiedler 1967) serta kecekapan kecerdasan emosi (Humphrey 2002). Untuk itu, pengukuhan dan penyuburan perkembangan diri pemimpin yang stabil dalam aspek psikologi dengan kehadiran emosi dapat meningkatkan penglibatan sendiri dalam hubungan seharian antara pemimpin dengan pengikut yang seharusnya diutamakan.

Penyelidik di Barat sejak tahun 1980-an lagi telah sedar akan kepentingan aspek emosi sebagai unsur penting kepada kejayaan organisasi. Hal ini disadari oleh Forgas (1995) yang mendapati bahawa organisasi lain yang bersifat komersial juga turut memperlihatkan bahawa emosi dan mood telah memainkan peranan yang penting terhadap tingkah laku kepimpinan bagi meningkatkan kejayaan dalam sesebuah organisasi. Sehubungan itu, bagaimana pemimpin pendidik ini mampu atau tidak menggunakan emosinya dengan baik untuk memajukan organisasi sekolah di Malaysia masih menjadi persoalan penyelidik dalam memacu tingkah laku kepimpinan tertentu. Ini dipersetujui oleh Barent (2005) yang mendapati kekurangan kajian empirikal untuk menerangkan pemboleh ubah yang tidak dapat diperhatikan seperti perasaan dan persoalan emosi merumitkan lagi perbincangan mengenai amalan tingkah laku kepimpinan efektif pada masa kini. Kebanyakan

kajian banyak memfokuskan kepada hubungan dan pengaruh kecedasan emosi secara umum terhadap tingkah laku kepimpinan (Yukl 2007; Yahya Don 2009). Hanya sedikit sahaja kajian yang mengkaji secara serius pengaruh bagi setiap elemen dalam kecerdasan emosi terhadap kepimpinan transformasi dalam konteks sekolah. Oleh yang demikian, dalam mengurus modal insan yang mempunyai kepelbagaian keperluan dan kehendak maka, ia memerlukan pendekatan berkesan dari segi tingkah laku kepimpinan supaya kualiti pelaksanaan kerja dapat ditingkatkan menerusi aspek-aspek penting dalam kecerdasan emosi.

Apabila Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) memperkenalkan dan melaksanakan Program Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), kepimpinan sekolah secara automatik bakal berhadapan dengan era corak perubahan dan pengurusan kerja baru. Hal ini dipersetujui oleh Amin (2008), yang mendapati fasa proses pembangunan dan penambahbaikan sekolah memerlukan kepimpinan yang berperanan sebagai 'agen perubahan' yang bersepadu. Walau pun pada dasarnya golongan pemimpin ini sudah pun mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing dan mempunyai pengalaman kerja bagi tempoh yang lama.

Hakikatnya, pemimpin pendidik masih bergelut dan kadang kala gagal untuk menyesuaikan diri dengan corak pelaksanaan kerja baru yang bergerak pantas ini. Realiti itu diperjelaskan oleh Hallinger (2002) yang mendapati sebarang perubahan amalan dalam pengurusan dan pentadbiran bakal mengubah iklim organisasi lantas menimbulkan kesulitan. Malahan, kajian lepas oleh Lucas dan Murray (2002) telah menunjukkan walau pun seseorang ahli akademik itu mempunyai kepakaran dalam bidang tertentu, ia masih tidak menjamin kemampuannya dalam mempamerkan prestasi kerja yang berkesan, efisien dan cemerlang. Oleh itu, ketidaksediaan dan ketidakcekapan dalam mengharungi perubahan kini bukan sesuatu yang boleh dipandang sepi kerana ia boleh menghalang kompetensi dan peningkatan prestasi kerja individu ke tahap yang lebih tinggi sehingga menjejaskan pencapaian cemerlang organisasi sedia ada tanpa kecekapan emosi.

## KAJIAN LEPAS

Penyelidikan kepimpinan terdahulu cenderung untuk memfokuskan aspek kognitif, pemikiran dan rasional dalam urusan pekerjaan. Namun begitu akhir-akhir ini menurut Yukl (2007), konsep kepimpinan kini mula mengambil kira aspek perasaan dan emosi di tempat kerja. Realiti ini kerana menurut Caruso et al. (2002), pemilikan kecerdasan emosi menjadi asas kepada penggunaan tingkah laku kepimpinan yang efektif. Malah keseimbangan kecerdasan emosi dan aplikasi tingkah laku kepimpinan yang efektif dapat mengurangkan masalah tingkah laku kaunter-produktif.

Bagi Harms dan Crede (2010) melalui meta-analisis mendapati terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dan tingkah laku kepimpinan dalam pelbagai konteks pekerjaan. Ia bersesuaian dengan dapatan oleh Cavazotte et al. (2012) dan Barbuto dan Burbach (2006) yang menunjukkan adanya saling hubungan antara kecerdasan emosi dan tingkah laku kepimpinan. Perkaitan ini dapat diperhatikan melalui berlakunya peningkatan dalam prestasi kerja apabila mereka memanfaatkan pemilikan kecerdasan emosi sepenuhnya. Realiti ini disedari Goleman (2001) yang mendapati penggunaan elemen kecerdasan emosi membolehkan individu berasa yakin, optimistik, berinisiatif dan berinspirasi dalam mengaplikasikan tingkah laku kepimpinan.

Berkenaan fungsi kecerdasan emosi pula, ianya dilihat sebagai pemangkin yang semakin popular digunakan untuk mengenal pasti potensi kecemerlangan pemimpin. Realiti itu dipersetujui oleh Cook (2006) berasaskan kajian ke atas pengetua sekolah di kawasan bandar Eropah mempamerkan sifat semula jadi pemimpin yang efektif adalah dengan menerapkan kepentingan kecerdasan emosi. Ini kerana menurut Yukl (2007) kualiti positif pemimpin seperti karismatik, inspirasi motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek didapati berkongsi ciri-ciri yang sama dengan kecerdasan emosi. Misalnya kajian yang dilaksanakan oleh Barbuto et al. (2006) ke atas 80 pemimpin dalam konteks komuniti di Amerika Syarikat menunjukkan adanya hubungan antara kecerdasan emosi dengan kepimpinan transformasi. Hal ini pernah disedari dan dipersetujui oleh Downey, Papageorgiou dan Stough (2006) bahawa kecerdasan emosi (memahami emosi, pengurusan emosi, kawalan emosi, keperhatian emosi, kejelasan emosi) mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepimpinan transformasi (rangsangan intelek, pertimbangan individu, inspirasi motivasi, karismatik).

Manakala kajian berkaitan dengan pengaruh kecerdasan emosi, penelitian ringkas oleh Collins (2001) mendapati aspek kecerdasan emosi memberi kesan kepada tingkah laku kepimpinan. Misalnya, kajian oleh Mandell dan Pherwani (2003) menghuraikan secara keseluruhan kecerdasan emosi menjadi peramal yang signifikan dalam mendorong penggunaan tingkah laku kepimpinan transformasi. Yung-Shu Wang dan Tung-Chun Huang (2009) mengulas secara terperinci kajian yang melibatkan responden di Taiwan dengan menunjukkan kecerdasan emosi menjadi pengaruh signifikan dengan menyumbang sebanyak 26.4% varians ke atas kepimpinan transformasi. Ini konsisten dengan Downey, Papageorgiou dan Stough (2006) yang menunjukkan kecerdasan emosi menjadi peramal yang signifikan terhadap kepimpinan transformasi sebanyak 17.2%. Hal ini selaras dengan Allen (2003) yang mendapati aspek emosi dan perasaan berupaya memberi pengaruh kepada golongan pendidik dalam konteks sekolah.

Kajian oleh Barling, Slater dan Kelloway (2000) ke atas sekumpulan pemimpin mendapati kecerdasan

emosi mampu mempengaruhi tingkah laku kepimpinan seseorang individu. Ianya menghuraikan tiga aspek kepimpinan transformasi iaitu pengaruh idea, inspirasi motivasi dan pertimbangan individu adalah berbeza berdasarkan tahap pemilikan emosi mereka. Kajian ini merumuskan bahawa pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi berupaya mempamerkan tingkah laku kepimpinan yang lebih berkesan. Hal ini diperkukuhkan dengan kajian oleh Palmer, Manocha, Gignac dan Stough (2003) mendapati kecerdasan emosi secara khususnya bagi aspek kemampuan untuk melihat dan memahami emosi menyumbang kepada keseluruhan variasi dalam tingkah laku kepimpinan transformasi.

Di samping itu, pemilikan kecerdasan emosi juga dapat dilihat melalui sub-skala pemanfaatan perhubungan sosial. Realiti ini dipersetujui oleh Coetsee dan Schaap (2005), mendapati ianya menjadi asas kepada pemimpin untuk berhubung dalam semua jenis persekitaran kerja secara berkesan semasa berhadapan dengan perubahan. Misalnya kajian oleh Weinberger (2004) mendapati pemimpin perlu sentiasa peka dan bersedia dengan memiliki elemen perasaan, emosi serta sikap yang proaktif, adaptif, dan dinamik sehingga dapat memperkukuhkan kemahiran pengurusan dan perhubungan sosial. Ini bersesuaian menurut Barling et al. (2000) serta Forgas dan George (2001), yang menunjukkan pemimpin yang dapat membangunkan aspek kemahiran sosial dan interpersonal yang tinggi berupaya mempamerkan tingkah laku kepimpinan transformasi secara efektif. Realiti ini disokong oleh dapatan kajian Yung dan Tung (2009) yang mendapati jalinan aspek emosi dan kepimpinan transformasi adalah dipengaruhi oleh aspek komunikasi dan kemahiran interpersonal dalam persekitaran kerja di sekeliling mereka.

Malah, data psikometrik yang dilaporkan bagi soal selidik kecerdasan emosi misalnya ECI-2 adalah baik (Byrne 2003; Sala 2003). Nilai alpha instrumen ECI yang dilaporkan oleh Wolff (2005) ialah  $r = .78$ . Nilai kebolehpercayaan bagi kompetensi emosi ialah antara  $r = 0.62$  untuk penerimaan hingga  $r = 0.87$  bagi pemangkin perubahan; nilai  $r = 0.80$  untuk kesedaran emosi diri dan  $r = 0.95$  bagi empati. Selain itu, laporan dalam Panduan Teknikal Ujian (*Technical Manual*) (Wolf 2005) mendapati ujian kesahan instrumen ECI mempunyai hubungan yang positif dengan kejayaan individu (Servinc 2001), pencapaian terhadap tugas (Nel 2001), persepsi terhadap kepemimpinan sekolah (Cook 2006), kepimpinan dan budaya sekolah (Allen 2003) pencapaian terhadap pelajar (Llyod 2001) dan kepuasan kerja (Brizz 2004). Ini menunjukkan ketidakhadiran multikoloniaritian, tahap kebebasan skala dan sokongan terhadap kesahihan serakan ukuran berkenaan. Bryne (2003) mendapati instrumen ECI-1 & 2 menunjukkan konstruk yang baik dari aspek kesahan diskriminan dan kriteria.

## OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan utama kajian adalah untuk mengenal pasti sama kecerdasan emosi (sub-skala pengurusan perhubungan, pengurusan sendiri dan kesedaran sosial, kesedaran sendiri) dapat menjadi peramal yang signifikan ke atas tingkah laku kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin pendidik sekolah menengah di Malaysia. Pemilihan kesemua sub-skala kecerdasan emosi ini adalah berdasarkan pendekatan teori yang diperkenalkan oleh Goleman (2001).

## INSTRUMEN KAJIAN

Data dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik iaitu *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x)* yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (2000) mengandungi 32 item dengan menggunakan 5-point skala Likert bagi mengukur tingkah laku kepimpinan dan soal selidik *Emotional Competence Inventory (ECI)* yang dibangunkan oleh Boyatzis (2001) serta mempunyai 63 item. Kedua-dua soal selidik itu diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu menggunakan kaedah terjemahan semula (*back translation*) dengan menggunakan dua bilingual penterjemah berdasarkan 5-point skala Likert.

## SUBJEK DAN TEMPAT KAJIAN

Subjek kajian yang terlibat dalam kajian ini seramai 306 (89%) responden (132 = lelaki; 174 = perempuan) terdiri daripada pemimpin-pemimpin sekolah yang mempunyai peranan keanggotaan dan terlibat secara langsung dengan pentadbiran dan pengurusan sekolah (Cook 2006). Mereka yang terpilih ialah Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM), Penolong Kanan Kokurikulum, Ketua Bidang bagi empat bahagian yang ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu Ketua Bidang Kemanusiaan dan Agama, Sains dan Matematik, Bahasa, dan Teknik & Vokasional serta Ketua Panitia berlokasikan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia.

## HAD DAN LIMITASI KAJIAN

Kajian ini merupakan penyelidikan yang melibatkan kajian di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan hanya dapat digeneralisasikan kepada populasi subjek pemimpin pendidik yang terlibat dengan dasar dan sistem pendidikan yang sama merangkumi polisi pentadbiran, pelaksanaan aktiviti kurikulum dan kokurikulum, bantuan kewangan dan peruntukan. Sedangkan pendidik-pendidik lain di sekolah sebenarnya juga turut berperanan

dalam memberikan pengaruh mereka yang tersendiri. Malahan, pemfokusan kajian ini hanya bertumpu kepada kepimpinan transformasi sahaja. Hal ini kerana bentuk-bentuk tingkah laku kepimpinan yang ada pastinya mempunyai ciri dan sifatnya tersendiri bergantung juga kepada persekitaran semasa. Misalnya tingkah laku *Laissez-Faire* merupakan suatu bentuk tingkah laku yang bersifat neutral iaitu tidak peduli terhadap subordinat dan tidak bertindak balas terhadap masalah dan pencapaian yang dilihat tidak secara aktif digunakan oleh pemimpin pendidik di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Ini kerana mereka perlu sentiasa peka dan tangkas bertindak balas semasa berhadapan dengan proses perubahan dan penambahbaikan. Begitu juga tingkah laku kepimpinan transaksi dan sebagainya yang dilihat tidak praktikal digunakan dalam konteks persekitaran kajian ini. Oleh itu, tingkah laku tersebut tidak digunakan dalam kajian ini. Walau bagaimanapun, bentuk-bentuk tingkah laku kepimpinan tersebut mungkin dapat digunakan dan dikaji secara perbandingan yang bersesuaian dengan konteks dan persekitaran lokasi kajian yang lain pada masa hadapan.

Malah pemilihan subjek kajian sebagai pemimpin pendidik di sekolah juga menjadi limitasi kajian kerana berkemungkinan mereka baharu sahaja dilantik ke jawatan tersebut di mana pengaplikasian tingkah laku kepimpinan amat terhad dan sedikit jika dibandingkan dengan mereka yang telah berpengalaman. Justeru untuk kajian yang akan datang, penyelidik ingin mencadangkan agar tempoh lantikan memegang jawatan diambil kira supaya jurang perbezaan tidak menjadi terlalu besar.

## KEBOLEHPERCAYAAN

### KAJIAN RINTIS

Pengkaji telah menjalankan satu ujian rintis (*pilot test*) sebelum mengendalikan kajian sebenar. Seramai 43 golongan pemimpin seperti Pengetua, Penolong Kanan, Ketua Bidang dan Ketua Panitia di tiga buah sekolah menengah biasa telah terlibat sebagai subjek dalam kajian ini. Mereka dipilih berdasarkan kriteria utama yang ditetapkan dengan memberi fokus kepada kelompok pemimpin yang mempunyai jawatan formal di sekolah. Ujian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti tahap kebolehpercayaan dan keesahan alat kajian. Pengkaji menggunakan kaedah pekali *Alpha Cronbach* untuk mengukur nilai kebolehpercayaan item-item dari segi ketekalan dalaman. Pengkaji mendapati bahawa nilai kebolehpercayaan keseluruhan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x)* adalah 0.917. Nilai ini menunjukkan bahawa alat kajian ini merupakan alat kajian yang mempunyai tahap keesahan yang sangat baik dan boleh digunakan. Keputusan penilaian dengan metod *Alpha Cronbach* ditunjukkan dalam Jadual 1.

JADUAL 1. Kebolehpercayaan MLQ

Dimensi Kepimpinan	Bilangan Item	Nilai Alpha
Keseluruhan	32	0.917
Kepim. Transformasi	20	0.880
Kepim. Transaksi	12	0.804

JADUAL 2. Kebolehpercayaan ECI

Kecerdasan emosi	Bilangan Item	Nilai Alpha
Keseluruhan	63	0.970
Kesedaran sendiri	9	0.819
Pengurusan sendiri	8	0.881
Kesedaran sosial	9	0.846
Kemahiran sosial	24	0.940

## KEPUTUSAN KAJIAN

## KEPUTUSAN DESKRIPTIF

Jadual 3 menunjukkan latar belakang demografi responden kajian yang terlibat. Majoriti bilangan responden pemimpin pendidik perempuan adalah lebih ramai iaitu sebanyak 56.9% berbanding pemimpin pendidik lelaki sebanyak 43.1%. Manakala berkenaan dengan kategori umur responden pula, dapatan kajian menunjukkan bilangan responden yang berumur 41 hingga 50 tahun paling ramai menyertai kajian ini, iaitu sebanyak 41.8%. Kemudian diikuti kategori responden berumur 51 hingga 60 tahun dan 31 hingga 40, masing-masing 34% dan 14.7%. Manakala kategori yang paling sedikit adalah kategori responden berumur 26 hingga 30 tahun iaitu sebanyak 9.5%.

Bagi tempoh perkhidmatan, sebanyak 35% responden mempunyai tempoh perkhidmatan melebihi sepuluh tahun dengan peratusan yang paling tinggi. Seterusnya diikuti sebanyak 33.3% responden yang mempunyai pengalaman kerja melebihi 20 tahun. Sementara itu sebanyak 24% adalah responden yang berpengalaman kerja bagi tempoh 5 hingga 10 tahun. Hanya 6.9% responden sahaja yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang dari lima tahun. Manakala bagi kelulusan akademik responden, dapatan kajian menunjukkan responden yang berpendidikan di peringkat ijazah adalah yang paling ramai iaitu 255 orang (83.3%), kemudian diikuti oleh tahap pendidikan di peringkat sarjana iaitu seramai 43 orang (14.1%), diploma seramai 4 orang (1.3%) dan terakhir, tahap pendidikan peringkat Ph.D iaitu 1 orang (0.3%).

Untuk melihat tahap kecerdasan emosi, Jadual 4 boleh dirujuk. Berdasarkan skala Likert lima mata, tahap minimum skor min bagi kecerdasan emosi adalah 2.81 dan maksimum pula adalah 5.00, nilai julat menunjukkan 2.19 (5.00 kurang 2.81). Bagi nilai median mempamerkan sebanyak 3.91 dengan sisihan piawai 0.41. Manakala nilai min untuk kecerdasan emosi menunjukkan 3.94, merumuskan keseluruhan tahap kecerdasan emosi pemimpin pendidik SBT adalah tinggi.

JADUAL 3. Latar Belakang Demografi Responden Kajian (N = 306)

Ciri Demografi	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	132	43.1
Perempuan	174	56.9
Umur		
26 hingga 30 tahun	21	9.5
31 hingga 40 tahun	76	14.7
41 hingga 50 tahun	107	41.8
51 hingga 60 tahun	102	34
Taraf pendidikan		
STPM	3	1.0
Diploma	4	1.3
Ijazah	255	83.3
Sarjana	43	14.1
Ph.D dan lain-lain	1	0.3
Tempoh berkhidmat		
kurang dari 5 tahun	21	6.9
5 hingga 10 tahun	76	24.8
11 hingga 20 tahun	107	35
Lebih 20 tahun	102	33.3

JADUAL 4. Tahap Kekerapan Kecerdasan Emosi

Tahap kecerdasan emosi	Kekerapan	Peratus
Sederhana ( $2.34 \leq M \leq 3.67$ )	65	21.2
Tinggi ( $3.68 \leq H \leq 5.00$ )	241	78.8
Total	306	100

Berdasarkan Jadual 4, dapatan menunjukkan skor min bagi tahap kecerdasan emosi dapat dibahagikan kepada dua kategori sahaja iaitu berada pada tahap sederhana dengan peratusan sebanyak 21.2 (65) manakala tahap tinggi pula menunjukkan kekerapan sebanyak 241 (78.8%). Tiada wakil untuk kategori bagi tahap rendah.

## KEPUTUSAN INFERENSI

Bagi melihat sumbangan kecerdasan emosi pula, berdasarkan Jadual 5, dapatan kajian menunjukkan secara signifikan dimensi pengurusan perhubungan ( $\beta = 0.388$ ,  $t(306) = 4.738$ ,  $p < .05$ ) menyumbang sebanyak 51.6 peratus ( $r = .718$ ) perubahan varians dalam tingkah laku kepimpinan transformasi [ $F(1,304) = 324.190$ ,  $p < .05$ ].

Kombinasi antara kedua-dua pemboleh ubah peramal dimensi pengurusan perhubungan ( $\beta = 0.718$ ,  $t(306) = 18.005$ ,  $p < .05$ ) dan dimensi pengurusan diri ( $\beta = 0.225$ ,  $t(306) = 3.285$ ,  $p < .05$ ) menyumbang sebanyak 54.1 peratus ( $r = .736$ ) perubahan varians dalam tingkah laku kepimpinan transformasi [ $F(2,303) = 178.839$ ,  $p < .05$ ].

Sementara itu, pemboleh ubah peramal dimensi kesedaran sosial ( $\beta = 0.174$ ,  $t(306) = 2.268$ ,  $p < .05$ ) apabila dikira bersama, ketiga-tiga pemboleh ubah peramal ini menyumbang sebanyak 54.9 peratus ( $r = .741$ ) perubahan varians dalam tingkah laku kepimpinan

transformasi [ $F(3,302) = 122.570$ ,  $p < .05$ ]. Manakala pemboleh ubah peramal dimensi kesedaran diri didapati bukan peramal kepada tingkah laku kepimpinan transformasi dalam kajian ini.

JADUAL 5. Hasil Analisis Regresi Stepwise bagi Menentukan Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Kepimpinan Transformasi (N = 360)

Dimensi K. Emosi	B	Nilai-t	P	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Pengurusan perhubungan	0.388	4.738	.000	324.190	.516	.516
Pengurusan diri	0.225	3.285	.000	178.339	.541	.025
Kesedaran sosial	0.174	2.268	.000	122.570	.549	.008

\* $p < 0.05$

## PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini bersesuaian dengan Palmer dan Stough (2001), Mandell dan Pherwani (2003) dan Yung & Tung (2009) yang mengaitkan pengaruh sub-skala kecerdasan emosi terhadap pemerolehan manfaat ke atas penggunaan tingkah laku kepimpinan. Malah pemilikan sub-skala kecerdasan emosi tersebut merupakan unsur yang penting untuk mengatasi masalah perubahan dalam sesebuah organisasi. Misalnya dapatan kajian oleh Barling et al. (2000) dan Forgas dan George (2001) menekankan kepentingan kemahiran pengurusan hubungan interpersonal yang tinggi dalam mempamerkan tingkah laku kepimpinan transformasi bagi membentuk interaksi yang harmoni di tempat kerja. Hal ini berlaku kerana setiap individu pemimpin transformasi dianggap sebagai jurubina sosial yang membina hubungan sosial di dalam sebuah organisasi (Abdul Ghani & Mohammed Zohir 2010). Mereka sering mencipta perkongsian rancangan, sumber, pengetahuan dan perasaan melalui interaksi sosial yang berlaku. Ini membolehkan pemimpin pendidik di SBT melakukan proses transformasi dalam kepimpinannya bagi mencapai visi dan misi sekolah. Ia merangkumi kaedah komunikasi efektif dalam menentukan hala tuju dan dapat mengubah nilai dan norma yang lebih praktikal melalui penerapan kepentingan jaringan kerjasama dan kolaborasi dalam konteks sekolah.

Berkenaan dengan aspek pengurusan diri pula, ianya dapat membantu pemimpin mengawal emosi diri yang negatif dan menjadikan pemimpin tersebut bersikap optimis dalam perubahan yang tertekan. Hal ini selaras dengan beberapa pengkaji seperti Boyatzis dan Sala (2004), Paglis dan Green (2002), George (2000) dan Goleman (1985) yang membuktikan sumbangan pengaruh tersebut dalam menjadikan kepimpinan transformasi menyerlah. Hal ini diperincikan oleh Bass (1997), Barling et al. (2000) dan George (2000) yang mendapati penglibatan aspek pengurusan diri dapat mempengaruhi pembentukan proses kepimpinan transformasi yang berkesan melalui keupayaan mengawal

emosi diri, bersikap telus, inisiatif dan optimis dalam merangsang motivasi.

Dalam aspek kesedaran sosial pula, kuasa perhubungan sosial dalam mengenal pasti aspek-aspek penting misalnya bentuk desakan dan tindakan dalam organisasi yang perlu dinilai secara tepat. Hal ini kerana kesedaran organisasi menurut Boyatzis dan Sala (2004) menuntut individu mempunyai kemampuan mentafsir emosi diri bagi memahami budaya, politik dan polisi organisasi. Tingkah laku ini memanifestasikan pemimpin pendidik yang mempunyai pengetahuan itu sehingga dapat digunakan sebagai strategi untuk mengharungi perubahan dalam organisasi dengan baik. Malah, kepimpinan transformasi melalui aspek kesedaran sosial organisasi mampu untuk melonjak perkembangan dalam menghasilkan pencapaian prestasi yang produktif (Boyatzis 2002).

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Penerapan pengaruh sub-skala kecerdasan emosi ini menerangkan kualiti-kualiti positif individu pemimpin yang menyumbang kepada pemantapan kerja dalam institusi pendidikan di alaf baru adalah seiring dengan cabaran-cabaran semasa sebagai fenomena kritikal yang perlu ditempuhi. Dalam hal ini, pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi dapat memberi pengaruh dan berperanan untuk memenuhi keperluan cabaran perubahan yang berlaku. Malah, kini menjadi tanggungjawab pemimpin untuk mempraktikkan aspek pemilikan emosi secara konsisten dalam organisasi masing-masing pada semua peringkat.

Dalam hal ini, kepentingan elemen kecekapan emosi dalam kepimpinan adalah suatu kewajaran yang perlu dimiliki pemimpin bagi melahirkan hasil kerja yang berkualiti. Kebanyakan pemimpin yang berjaya pada hari ini adalah pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang mantap dan utuh. Faktor ini adalah berkait rapat dengan amalan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membentuk tingkah laku

positif dalam setiap perkara yang dilakukan. Tegasnya, pemimpin harus mempunyai kecerdasan emosi yang dapat menggambarkan kematangannya dalam menerajui organisasi dengan berketerampilan positif dalam semua urusan pentadbiran. Keterampilan positif bukan setakat luaran seperti cara berpakaian kemas dan bersih tetapi juga sifat dalaman seperti kematangan emosi dan kesabaran yang tinggi dalam mengurus keinginan dan kehendak ahli kumpulan bagi mencapai kesepakatan dan kerjasama dari semua pihak.

Sesungguhnya, memang tidak dapat dinafikan bahawa untuk menjadi seorang pemimpin yang berkaliber dan disegani bukan hanya bergantung kepada kelayakan akademik, pengetahuan atau pengalaman semata-mata, sebaliknya kecekapan emosi yang konsisten sehingga menambat hati serta meyakinkan dalam mempengaruhi subordinat lain. Oleh yang demikian, setiap anggota pendidik khususnya pemimpin memerlukan emosi yang positif dan konsisten di sepanjang menjalankan urusan pekerjaan kerana mereka akan mewakili organisasi sama ada dalam berinteraksi dengan pelajar, pendidik, staf mahu pun orang awam dan masyarakat. Hal ini secara langsung memainkan peranan dalam membentuk moral dan nilai-nilai positif dalam institusi pendidikan. Dengan mempunyai kecekapan emosi yang baik ia akan membawa kepada suatu amalan perkhidmatan pendidikan yang produktif dan bertaraf dunia yang seterusnya menyumbang ke arah pencapaian Wawasan 2020.

Hasil kajian ini juga memberikan implikasi pengamalan yang sangat berguna kepada pihak-pihak berkaitan seperti KPM, JPN, IAB, pihak sekolah dan pihak berkaitan dalam mengurus dan meningkatkan kecemerlangan prestasi kerja yang bertemakan kepentingan jalinan kompetensi emosi dan pengamalan kesesuaian tingkah laku kepimpinan sebagai asas yang kukuh dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berprestij. Hal ini dapat direalisasikan melalui pembentukan dan penyediaan latihan dan modul penghayatan kemahiran EI perlu diperkasa dan diperkukuhkan seterusnya melestarikan pemilikan kecekapan tersebut secara holistik di semua peringkat. Oleh yang demikian, kerjasama dari semua pihak amat diperlukan untuk bersama-sama bermuafakat serta berusaha dalam memperkenalkan polisi dan prosedur organisasi sekolah yang penting untuk merealisasikan satu modul program kompetensi modal insan secara holistik untuk berhadapan dengan pelbagai perubahan dan halangan semasa.

#### RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz & Mohammed Zohir Ahmad. 2010. *Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Publishing.
- Allen, L. J. 2003. The relationship between emotional intelligence of principals in Kanawha Country School System in West Virginia and their teachers perceptions of schools climate. Disertasi Ed.D, West Virginia University, Morgantown, West Virginia.
- Barbuto, J. E. & Burbach, M. E. 2006. The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology* 146(1): 51-64.
- Barling, J., Slater, F. & Kellowey, E. K. 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and organization Development Journal* 21(3): 157-161.
- Barent, J. M. 2005. Principle level of emotional intelligence as influence on school culture. Tesis Ph.D, Montana State University, USA.
- Bass, B. M. 1997. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organization and national boundaries? *America Psychologist* 52(2): 130-139.
- Bass, B. & Avolio, B. 2000. *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Edisi kedua. Technical Report. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Boyatzis, R. E. 2001. Developing emotional intelligence. Dlm. *Developments in Emotional Intelligence*, disunting oleh C. Cherniss, R. Boyatzis dan M. Elias, 121-154. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. 2002. How and why individuals are able to develop emotional intelligence. Dlm. *The Emotionally Intelligent Workplace*, disunting oleh C. Cherniss dan D. Goleman, 234-253. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. & Sala, F. 2004. The emotional competence inventory (ECI). Dlm. *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*, disunting oleh G. Geher. New York: Nova Science.
- Brizz, T. J. 2004. Parish vibrancy: A reflection of pastoral leadership on parishioner support and parishioner satisfaction. Tesis kajian, Case Western Reserve University, Cleveland.
- Byrne, J.C. 2003. *The Role of Emotional Intelligence In Predicting Leadership and Related Work Behavior*. Hooken: Steven Institute of Technology, Technology Management.
- Caruso, D., Mayer, J. D. & Salovey, P. 2002. Emotional intelligence and emotional leadership. Dlm. *Multiple Intelligence and Leadership*, disunting oleh R. Riggo, S. Murphy & F. J. Pirozzolo. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickman, V. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional on transformational and managerial performance. *The Leadership Quarterly* 23(2): 241- 253.
- Chan Siok Gim & Rodziah Mohamad Nor. 2012. Kecerdasan emosi dan hubungannya dengan perilaku dan prestasi akademik pelajar sekolah menengah di Bachok, Kelantan. *Akademika* 82(2): 109-118.
- Coetzee, C. & Schaap, P. 2005. The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligence. *Journal of Industrial Psychology* 31(3): 31-38.
- Collins, J. 2001. *Good to Great*. New York: Harper Collins.
- Cook, C. R. 2006. Effects of emotional intelligence on principal leadership performance. Disertasi Sarjana Pendidikan, Montana State University, Bozeman, Montana.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V. & Stough, C. 2006. Examining the relationship between leadership, emotional intelligence



- in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal* 27(4): 250-264.
- Dubrin, A. J. 2007. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Forgas, J. P. 1995. Mood and judgement: The effect infusion model. *Psychological Bulletin* 117(1): 39-66.
- Forgas, J. P. & George, J. M. 2001. Affective influences on judgement and behaviour in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 86(1): 3-34.
- George, J. M. 2000. Emotion and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations* 53(8): 1027-1054.
- Goleman, D. 2001. An EI-based theory of performance. Dlm. *The Emotional Intelligence Workplace*, disunting oleh C. Cherniss & D. Goleman. San Francisco: Jossey- Bass.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Book.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- \_\_\_\_\_. 2005. Introduction to the tenth anniversary edition. Dlm. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Book.
- Hallinger, P. 2002. *The Changing Landscape of Educational Leadership Development: A Global Perspective*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Harms, P. D. & Crede, M. 2010. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17(10): 5-17.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. 2002. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Humphrey, R. H. 2002. The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly* 13(5): 493-504.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2007. *The Leadership Challenge*. Edisi Keempat. San Francisco: Jossey- Bass.
- Lloyd, M. 2001. Emotional intelligence and Bass Brewers Ltd. Disertasi sarjana pendidikan, Nottingham Business School, Nottingham.
- Lucas, C. & Murray, J. R. 2002. *New Faculty : A Practical Guide for Academic Beginners*. New York: Palgrave Press.
- Mandell, B. & Pherwani, S. 2003. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology* 17(3): 387-404.
- Nel. 2001. An industrial psychological investigation into the relationship between emotional intelligence and performance in the call center environment. Tesis Sarjana, Department of Industrial Psychology, University of Stellenbosch.
- Paglis, L. L. & Green, S. G. 2002. Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior* 23(2): 215-235.
- Palmer, B. & Stough, C. 2001. *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test-Technical Manual*. Organisational Psychology Research Unit, Swinburne University, Hawthorn, Australia.
- Palmer, B. R., Manocha, R., Gignac, G. & Stough, C. 2003. Examining the factorstructure of the Bar-On Emotional Quotient Inventory with an Australian general population sample. *Personality and Individual Differences* 35(5): 1191-1210.
- Sala, F. 2003. Leadership in education: Effective UK College principal. *Nonprofit Management Leadership* 14(2): 171-189.
- Servinc, I. 2001. The effect of emotional intelligence on career success: Research on the 1990 graduate of Business Administration Faculty of Istanbul University. Tesis Sarjana, Istanbul University.
- Yahya Don. 2009. Korelasi dan pengaruh kompetensi kecerdasan emosi terhadap kepimpinan sekolah: Perbandingan antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Tesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Malaya.
- Yukl, G. 2007. *Leadership in Organization*. Edisi Kelapan. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Yung-Shu Wang & Tung-Chun Huang. 2009. The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behaviour and Personality* 37(3): 379-392.
- Weinberger, L. A. 2004. *An Examination of The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style*, 1151-1158. University of Minnesota.
- Wolff, S. B. 2005. *Emotional competence inventory (ECI): Technical Manual*. McClelland Center For Research and Innovation, Hay Group.

Nurul Hudani Md. Nawi (corresponding author)  
 Sekolah Psikologi dan Kerja Sosial  
 Universiti Malaysia Sabah  
 Kota Kinabalu, Sabah  
 e-mail: nuruldin01@yahoo.com

Marof Redzuan  
 Fakulti Ekologi  
 Universiti Putra Malaysia  
 Serdang, Selangor  
 e-mail: marof@putra.upm.edu.my

Noor Hisham Md Nawi  
 Pusat Pengajian Bahasa dan Pembangunan Insaniah  
 Universiti Malaysia Kelantan  
 e-mail: hisham@umk.edu.my

Received: 24 June 2013  
 Accepted: 9 August 2013

