

**Kecerdasan Emosi Dan Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah**  
*Emotional Intelligence and Instructional Leadership of Secondary School Principals*

Shafinaz Bt A. Maulod  
Hussein Bin Ahmad  
Shahrin Bin Alias

Email: shafinaz@iab.edu.my

**Abstrak**

*Kecerdasan emosi seseorang pemimpin sekolah pada masa kini sangat diperlukan memandangkan perubahan pesat yang berlaku dalam sistem pendidikan yang memerlukan sekolah dipimpin oleh pengetua yang mampu mengawal dan mengurus emosinya dengan berkesan. Selain itu, pengetua perlu berperanan sebagai pemimpin instruksional bagi menjamin proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di sekolah. Kajian ini bertujuan untuk (i) menganalisis tahap kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua menurut perspektif guru; (ii) mengenal pasti adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan amalan kepimpinan instruksional pengetua dan (iii) dimensi kecerdasan emosi yang manakah merupakan peramal kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua. Kajian dijalankan menggunakan kaedah tinjauan melalui soal selidik terhadap 396 orang guru. Analisis dilakukan menggunakan SPSS melalui analisis deskriptif, Ujian Korelasi Pearson dan Ujian Analisis Regresi Pelbagai. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap yang tinggi, selain itu didapati terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan. Dimensi pengurusan perhubungan, dimensi kesedaran sosial dan kesedaran sendiri merupakan faktor peramal kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua. Pada keseluruhannya, implikasi kajian ini adalah penting bagi membantu menyediakan pemimpin sekolah yang berkebolehan mengurus dan mengawal emosi dalam berhadapan dengan pelbagai pihak bagi menghasilkan pelajar cemerlang yang seterusnya membentuk budaya sekolah yang berkesan dan terbilang.*

**Kata Kunci:** *Kepimpinan instruksional, kecerdasan emosi, kepimpinan*

**Abstract**

*School principals' emotional intelligence is necessary in view of the rapid changes taking place in the education system that requires schools are led by principals who are able to control and manage their emotions effectively. The role of principals as instructional leaders is also important to ensure effective teaching and learning processes take place in school. This study aimed to (i) identify whether there is a significant relationship between principals' emotional intelligence and instructional leadership practices; (ii) to identify the level of emotional intelligence and principals' instructional leadership and (iii) which of the dimension in emotional intelligence is the predictor to principals' instructional leadership practices. The research was conducted using a survey method through a questionnaire distributed to 396 teachers. Data analyses were performed using SPSS through descriptive analysis, Pearson r Correlation and Multiple Regression. Results showed that there is a high, significant and positive relationship between principals' in the required state. Relationship management, social awareness and self-awareness dimensions of the emotional intelligence competencies are predictors for principals' instructional leadership practices where the dominant predictor is relationship management. On the whole, the implications of this study are important guide school leaders to manage and control emotions ~~is~~ when dealing with the various parties to produce outstanding students who, thus, form an effective school culture and distinction.*

**Keywords:** *Instructional leadership, emotional intelligence, leadership.*

## **Pengenalan**

Pendidikan memainkan peranan utama bagi perkembangan ekonomi dan pembangunan sesebuah negara. Apabila bidang pendidikan dilihat sebagai salah satu faktor yang menentukan kejayaan (*critical success factor*) bagi merealisasikan Malaysia sebagai sebuah negara maju, Kementerian Pendidikan sentiasa melakukan penambahbaikan dalam sistem pendidikan negara. Penambahbaikan yang dilakukan termasuklah dengan mewujudkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP, 2006-2010) dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) yang bertujuan untuk meningkatkan lagi mutu pendidikan Malaysia agar seiring dengan kehendak pendidikan global bagi melahirkan sumber manusia yang berdaya saing dan mempunyai nilai pasaran yang tinggi.

Sekolah dipimpin oleh seorang pengetua dan mempunyai ahli yang terdiri daripada guru serta pelajar. Guru memerlukan seorang pemimpin yang mampu menyuntik semangat dan motivasi untuk mereka lebih efektif dalam pengajaran manakala pelajar pula amat bergantung kepada guru bagi memperolehi pengetahuan dan kemahiran. Oleh itu, keberkesanan sesebuah sekolah itu amat bergantung kepada kepimpinan pengetuanya (Hussein Ahmad, 2007; Rowena, 2014) kerana sikap mereka adalah penentu kepada keberkesanan pelaksanaan sesuatu program. Pengetua merupakan pemimpin yang memainkan peranan penting di dalam pencapaian kecemerlangan atau kejayaan sesebuah sekolah. Kepimpinan selalunya mempunyai kaitan dengan cara penggunaan kuasa dan gaya kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin. Di antara kemahiran tersebut ialah kemahiran untuk mengawal emosi dan kemahiran sebagai pemimpin instruksional yang membolehkan seseorang pengetua itu mempengaruhi guru untuk melaksanakan tugas pengajaran dengan berkesan. Sehubungan dengan itu, peranan dan kecerdasan emosi pengetua dan gaya kepimpinan pengetua sangat penting dalam menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2007) dan Bidang Keberhasilan Negara (2010) yang diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia adalah dasar yang menjadi tunjang utama bagi melahirkan sekolah yang bertaraf dunia. Bagi memastikan sasaran ini tercapai, maka pengetua semua sekolah di Malaysia telah berjanji untuk memainkan peranan mereka sebagai pemimpin yang mengutamakan akademik (instruksional) dan iklim sekolah. Peranan dan tanggungjawab seseorang pengetua sebagai pemimpin instruksional adalah dengan memastikan pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan baik dan teratur serta melaksanakan pengurusan akademik yang teratur agar guru dapat mengajar dengan berkesan (Alimuddin, 2010). Beliau turut berpendapat seseorang pemimpin instruksional perlu mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif serta memberi impak yang signifikan dalam menjamin kecemerlangan pelajar.

## **Penyataan masalah**

Amalan kepimpinan wujud dalam konteks sosial dan pemimpin yang berkesan memerlukan kecerdasan emosi yang tinggi (Abdul Ghani, 2007; Goleman, 2001; Nurul Hudani, 2013). Hallinger (2008) yang merupakan antara pelopor bagi kepimpinan instruksional turut menyatakan kombinasi di antara kemahiran interpersonal dan intrapersonal membantu dalam keberkesanan pembangunan pengetua sebagai pemimpin instruksional. Kemahiran interpersonal dan intrapersonal yang diperkatakan oleh beliau sebenarnya adalah antara dimensi yang terdapat dalam kecerdasan emosi.

Dalam dunia yang saling berhubung kait, kebolehan untuk memimpin dan bekerjasama dengan orang lain secara berkesan adalah penting. Sistem pendidikan negara membantu mewujudkan peluang yang formal dan bukan formal, bekerja dalam satu pasukan dan mengamalkan ciri kepimpinan. Dalam konteks sistem pendidikan, kepimpinan merangkumi empat dimensi iaitu keusahawanan, berdaya tahan, kecerdasan emosi dan kemahiran berkomunikasi dengan berkesan (PPPM 2013-2025). Jelas dari kenyataan ini bahawa kecerdasan emosi adalah antara dimensi dan kompetensi yang penting dalam melahirkan pemimpin yang berkesan. Goleman (2001, 1998) menyatakan dalam sektor korporat, seseorang individu yang memperlihatkan kecerdasan emosi yang tinggi mampu menjadi pemimpin yang berkesan di samping meningkatkan prestasi organisasi yang dipimpinya.

Di Malaysia, kajian berkaitan kepimpinan instruksional menjadi semakin penting bagi melahirkan sekolah berkesan (Sazali, Rusmini, Abang Hut & Zamri, 2007). Walau bagaimanapun kesan kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepimpinan instruksional masih lagi terhad di Malaysia. Yang menjadi tumpuan dalam kajian ini ialah sejauh manakah kecerdasan emosi mempengaruhi peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional? Oleh itu, kefahaman mengenai peranan kecerdasan emosi dalam tingkah laku kepimpinan instruksional diharapkan dapat memberikan maklumat yang bernilai kepada amalan kepimpinan pengetua yang menyokong proses pengajaran dan pembelajaran serta memberi suatu input tambahan kepada literatur keberkesanan kepimpinan sekolah.

Justeru itu, pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu tahu bagaimana untuk memotivasikan guru untuk lebih berkesan dalam pengajarannya melalui keberkesanannya mengurus dan mengawal emosi terlebih dahulu. Di atas keperluan inilah pemimpin instruksional perlu mempunyai kemahiran interpersonal dan komunikasi yang berkesan bagi menghasilkan organisasi yang cemerlang. Tanpa kemahiran-kemahiran tersebut, visi dan misi yang dirancang tidak akan dapat dicapai (Rahimah & Gavifekr, 2014). Sebagai seorang pemimpin instruksional, seseorang pengetua itu perlu berkomunikasi secara berkesan dengan guru dan pelajar agar setiap perancangan instruksional akan berjaya dilaksanakan. Ini adalah penting memandangkan kepimpinan sekolah adalah pada asasnya kepimpinan instruksional di mana fokus utama adalah pengajaran dalam bilik darjah. Sehubungan itu, pemimpin yang berkesan memerlukan ilmu pengetahuan yang mendalam tentang psikologi kemanusiaan untuk memahami dan memimpin kepelbagaian personaliti yang terdapat dalam organisasi (Dinham, 2005; Najibah, 2015). Tugas seorang pengetua didapati terlalu banyak, termasuklah memerlukan jangka masa kerja yang panjang (Azlin, 2007 dan Juhana, 2007) menyebabkan tekanan hasil dari keperluan mereka untuk menjawab kepada kehendak pelbagai pihak yang kadang kala mewujudkan konflik. Ini adalah kesinambungan kehendak dalam perubahan sistem pendidikan negara dan permintaan yang semakin meningkat akibat tekanan luaran seperti kehendak dari masyarakat. Setiap perubahan yang berlaku memerlukan kekuatan dan pengawalan emosi bagi mengelakkan kekecewaan dan tekanan kepada warga sekolah terutama pengetua dan guru. Pengetua sebagai pemimpin di sekolah perlu mampu mengenal pasti emosi dirinya sendiri dan guru di bawah pimpinannya bagi mewujudkan budaya saling percaya mempercayai dan keterbukaan dalam hubungan. Melalui pemahaman emosi yang jelas membolehkan pengetua bekerjasama bersama guru untuk mencapai matlamat sekolah yang dibina. Lantaran itu, kepelbagaian tugas ini memerlukan seseorang pengetua itu mempunyai kecerdasan emosi yang terkawal dan seimbang. Bagaimanakah pengetua sebagai pemimpin tertinggi dalam meneraju sekolah mengimbangi kecerdasan emosinya dalam menentuai keberkesanan dan kecemerlangan sekolah?

Di atas kesedaran inilah pengkaji melihat kajian ini adalah penting kerana kajian berkaitan kecerdasan emosi pemimpin sekolah jarang dilakukan terutamanya di Malaysia (Abdul Ghani, 2007; Sazali, 2006), begitu juga saranan oleh Hebert (2011) dan Cliffe (2011) yang menggalakkan lebih kajian dijalankan bagi mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan di sekolah. Kebanyakan kajian yang dilakukan adalah berkaitan kepimpinan secara umum dalam bidang industri, perbankan dan perniagaan yang melihat kepada keuntungan (profit) manakala bidang pendidikan adalah tergolong dalam *non-profitable field* yang masih kurang dikaji.

## **Kajian literatur**

### ***Kecerdasan emosi***

Menurut Goleman (2001, 1998) kejayaan seseorang individu dalam kehidupannya adalah bergantung hanya 20% kepada kecerdasan intelektual (IQ) manakala selebihnya iaitu 80% adalah bergantung kepada kecerdasan emosi (EQ). Beliau turut menyatakan dalam sektor perniagaan, kecerdasan emosi dapat menambahbaik prestasi seseorang pemimpin. Menurut Singh, D (2006) dan Singh & Dali (2013), kecerdasan emosi adalah penting dalam dunia perniagaan tetapi kurang kajian dijalankan untuk melihat hubungan antara kepimpinan instruksional dan kecerdasan emosi. Kesan dan pengaruh kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepimpinan instruksional pengetua seperti yang dinyatakan oleh Hallinger (1985) adalah kurang diketahui walaupun pengkaji-pengkaji (Beatty, 2007; Dinham,

2005; dan Zepeda, 2006) telah mengenal pasti akan kepentingan kecerdasan emosi untuk menghasilkan pemimpin instruksional yang berkesan. Kajian juga telah membuktikan bahawa seseorang individu yang memperlihatkan tahap kecerdasan emosi yang tinggi berjaya memimpin organisasi dengan berkesan (Abdul Ghani, 2007; Yulk, 2013).

Teori dan model kecerdasan emosi yang menjadi rujukan utama dalam kajian ini adalah Model kecerdasan emosi oleh Goleman (2001). Beliau telah menggabungkan beberapa komponen kecekapan peribadi dan sosial bagi menghasilkan empat dimensi utama berdasarkan kompetensi iaitu kompetensi kesedaran sendiri (*self-awareness*), kompetensi pengurusan sendiri (*self-management*), kompetensi kesedaran sosial (*social-awareness*) dan kompetensi pengurusan perhubungan (*relationship management*).

### ***Kepimpinan instruksional***

Hallinger (2000) mengatakan pengetua sebagai pemimpin di sekolah haruslah bekerjasama dalam membentuk matlamat sekolah (dimensi pertama) berkaitan pencapaian pelajar. Seseorang pengetua harus dapat mewujudkan matlamat yang memberikan inspirasi dan membangunkan kesepakatan ke arah pencapaian matlamat tersebut. Matlamat sekolah yang dibina perlu difahami dan boleh diaplikasi oleh guru kerana ia mempengaruhi komitmen, motivasi dan kebolehan mereka. Matlamat sekolah yang telah dihasilkan perlulah dijelaskan dan disampaikan kepada semua ahli dalam sekolah termasuklah guru, pelajar dan ibu bapa. Dimensi kedua iaitu mengurus program instruksional memerlukan penglibatan guru dalam kurikulum dan proses pengajaran secara langsung. Hallinger (2000) mendefinisikan mengurus program instruksional sebagai menyelia dan menilai program instruksional, menyelaraskan kurikulum dan memantau perkembangan pelajar. Dimensi yang ketiga ialah menggalakkan iklim sekolah yang merujuk kepada norma dan tingkah laku guru dan pelajar yang mempengaruhi proses pembelajaran di sekolah.

### **Tujuan kajian**

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara kecerdasan emosi dan amalan kepemimpinan instruksional pengetua di Negeri Sembilan berdasarkan persepsi guru.

Kajian juga bertujuan untuk menjawab empat persoalan seperti berikut:-

1. Apakah tahap kecerdasan emosi pengetua sekolah di Negeri Sembilan?
2. Apakah tahap amalan kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di Negeri Sembilan?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan amalan kepemimpinan instruksional pengetua di Negeri Sembilan?
4. Dimensi kecerdasan emosi yang manakah merupakan peramal kepada amalan kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di Negeri Sembilan?

### **Kerangka konseptual kajian**

Kerangka konseptual kajian ini menjadikan kecerdasan emosi pengetua sebagai pembolehubah bebas. Model yang mendasari kecerdasan emosi pengetua ialah Model Kecerdasan Emosi oleh Goleman (2001). Empat komponen utama kecerdasan emosi dalam kajian ini ialah kompetensi kesedaran sendiri, kompetensi pengurusan sendiri, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi pengurusan perhubungan.

Seterusnya, Model kepemimpinan instruksional Hallinger (2000) dipilih dalam kajian ini untuk melihat amalan kepemimpinan instruksional pengetua secara menyeluruh bermula dari mentakrifkan matlamat sekolah, menguruskan program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah. Ini bertepatan dengan kehendak pendidikan abad ke 21 ini yang mementingkan kepemimpinan instruksional bagi kecemerlangan organisasi pendidikan negara.



Rajah 3: Kerangka konseptual kajian

### Metodologi kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan tinjauan (*survey*) dan data dikumpulkan secara soal selidik sebagai instrumen kajian. Populasi kajian adalah dalam kalangan guru sekolah menengah di Negeri Sembilan. Disebab saiz populasi kajian adalah besar, maka pemilihan sampel kajian diperlukan untuk mengeneralisasikan hasil kajian daripada sampel kepada populasi kajian dengan menggunakan analisis inferensi (Chua 2009). Pemilihan sampel dalam kajian ini adalah berdasarkan persampelan rawak berstrata (*stratified random sampling*). Teknik persampelan ini adalah sesuai untuk memperoleh sampel dari jumlah populasi yang besar dan luas (Babbie, 2014). Daripada 500 soal selidik yang diedarkan hanya sebanyak 396 (79.2%) yang digunakan sebagai sampel sebenar dalam kajian ini. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian. Bahagian A ialah soal selidik yang berkaitan dengan demografi responden seperti umur, jantina, gred perkhidmatan dan pengalaman bekerja, Bahagian B adalah soal selidik kecerdasan emosi pengetua yang telah diubahsuai dari instrumen '*Emotional Competencies Inventory*' (ECI-V2) – Hay Group oleh Boyatzis, Goleman & Hay Group, (2001) yang mengandungi 72 item dan Bahagian C ialah soal selidik kepimpinan instruksional pengetua dari "*Principals Instructional Management Rating Scale*" (PIMRS)" oleh Hallinger (2000) yang terdiri dari 50 item. Analisis kebolehpercayaan dan kesahan telah dijalankan dan nilai Cronbach Alpha bagi kecerdasan emosi ialah  $\alpha = 0.95$  dan kepimpinan instruksional ialah  $\alpha = 0.94$ . Data telah dianalisis menggunakan '*Statistical Package for Social Sciences*'.

### Analisis data kajian

Bagi menjawab keempat-empat persoalan kajian ini, analisis deskriptif dan inferensi dilakukan. Data kajian ini adalah dalam pengukuran skala nisbah. Data skala nisbah adalah bersifat selang yang memerlukan analisis dengan menggunakan statistik ujian parametrik (Chua, 2013). Ujian statistik ini dapat menunjukkan perhubungan linear yang tepat kerana data-data bersifat selang adalah berbentuk taburan normal (Chua, 2006). Dalam kajian ini, nilai min dan sisihan piawai, ujian korelasi Pearson dan analisis Regresi Pelbagai digunakan untuk analisis data.

### Dapatan kajian

Untuk menjawab setiap soalan kajian, hasil analisis dan dapatan berdasarkan persepsi guru diterangkan secara terperinci seperti di bawah.

**Tahap kecerdasan emosi pengetua**

Berdasarkan Jadual 1, didapati min keseluruhan kecerdasan emosi pengetua menurut persepsi guru adalah 7.00. Ini menunjukkan tahap kecerdasan emosi pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan berada pada tahap tinggi (M=7.00, SP=1.271). Terdapat dua dimensi iaitu dimensi pengurusan sendiri (M=7.01, SP=1.322) dan pengurusan perhubungan (M=7.20, SP=1.273) yang mempunyai nilai min yang lebih tinggi daripada min keseluruhan (M=7.00). Dua dimensi yang mempunyai min yang lebih rendah daripada min keseluruhan ialah dimensi kesedaran sendiri (M=6.77, SP=1.309) dan dimensi kesedaran sosial (M=6.82, SP=1.398). Dari analisis juga menunjukkan pengetua mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi bagi keempat-empat dimensi yang diukur iaitu dimensi pengurusan perhubungan (M=7.20, SP=1.273), pengurusan sendiri (M=7.01, SP=1.322), dimensi kesedaran sosial (M=6.82, SP=1.398) dan dimensi kesedaran sendiri (M=6.77, SP=1.309).

Jadual 1: Min, sisihan piawai dan tahap kecerdasan emosi pengetua

Dimensi dan Sub-dimensi Kecerdasan Emosi Pengetua	Min (M)	Sisihan Piawai (S.P)	Tahap
Kesedaran Kendiri	6.77	1.309	Tinggi
a. Kesedaran Emosi Kendiri	6.48	1.528	Sederhana
b. Penilaian Kendiri	6.35	1.553	Sederhana
c. Keyakinan Kendiri	7.48	1.304	Tinggi
Pengurusan Kendiri	7.01	1.322	Tinggi
a. Pengawalan Emosi Diri	7.03	1.539	Tinggi
b. Orientasi Kejayaan	7.19	1.460	Tinggi
c. Ketelusan	6.90	1.585	Tinggi
d. Kebolehsuaian	7.17	1.524	Tinggi
e. Inisiatif	6.61	1.431	Sederhana
f. Optimis	7.14	1.414	Tinggi
Pengurusan Perhubungan	7.20	1.273	Tinggi
a. Membangunkan Orang Lain	7.38	1.501	Tinggi
b. Kepimpinan Berinspirasi	7.23	1.679	Tinggi
c. Pemangkin Perubahan	7.47	1.257	Tinggi
d. Pengurusan Konflik	6.76	1.437	Tinggi
e. Pengaruh	7.04	1.510	Tinggi
f. Kerja Berpasukan	7.34	1.549	Tinggi
Kesedaran Sosial	6.82	1.398	Tinggi
a. Empati	6.42	1.744	Sederhana
b. Orientasi Perkhidmatan	7.63	1.355	Tinggi
c. Kesedaran Organisasi	6.41	1.727	Sederhana
Min Keseluruhan	7.00	1.271	Tinggi

Selain dari itu, analisis turut dijalankan bagi setiap sub-dimensi yang terdapat dalam kecerdasan emosi untuk mengetahui tahap sub-dimensi kecerdasan emosi pengetua di Negeri Sembilan. Kesemua sub-dimensi yang mewakili dimensi pengurusan perhubungan pengetua di Negeri Sembilan berada pada tahap yang tinggi. Sub-dimensi yang mewakili dimensi kesedaran sosial pula menunjukkan terdapat satu sub-dimensi berada pada tahap yang tinggi iaitu orientasi perkhidmatan (M=7.63, SP=1.355), manakala sub-dimensi empati (M=6.42, SP=1.744) dan kesedaran organisasi (M=6.41, SP=1.727) berada pada tahap yang sederhana. Begitu juga sub-dimensi yang mewakili kesedaran sendiri menunjukkan terdapat satu sub-dimensi berada pada tahap yang tinggi iaitu sub-dimensi keyakinan sendiri (M=7.48, SP=1.304) manakala sub-dimensi kesedaran emosi sendiri (M=6.48, SP=1.528) dan sub-dimensi penilaian sendiri (M=6.35, SP=1.553) berada pada tahap sederhana.

Dapatan kajian ini menyokong kajian terdahulu yang dijalankan oleh Nik Rashid (2013), Mohd Hassany (2005) dan Izani (2013) mendapati tahap kecerdasan emosi pengetua pada keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi.

***Tahap kepimpinan instruksional pengetua***

Keputusan analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 2 di atas menunjukkan pada keseluruhannya amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan berada pada tahap yang tinggi (M = 7.19, SP = 1.304) berdasarkan persepsi guru. Tahap amalan dimensi mentakrif matlamat sekolah menunjukkan min (M=7.70, SP=1.302) yang lebih tinggi daripada min keseluruhan (M=7.19), manakala dimensi mengurus program instruksional (M=7.18, SP=1.376) dan dimensi menggalakkan iklim sekolah (M=6.99, SP=1.429) menunjukkan nilai min yang lebih rendah dari min keseluruhan. Walau bagaimanapun, kesemua dimensi yang mewakili kepimpinan instruksional menunjukkan nilai min yang tinggi dan membuktikan bahawa pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan mempunyai amalan kepimpinan instruksional yang tinggi. Nilai min tertinggi adalah dimensi mentakrif matlamat sekolah (M=7.70, SP=1.302) diikuti oleh dimensi mengurus program instruksional (M=7.18, SP=1.376) dan menggalakkan iklim sekolah (M=6.99, SP=1.429).

Jadual 2: Min, sisihan piawai dan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua

Dimensi dan Sub-dimensi Kepimpinan Instruksional	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap Amalan
Mentakrif Matlamat Sekolah	7.70	1.302	Tinggi
a. Merangka matlamat sekolah	7.50	1.408	Tinggi
b. Menjelaskan matlamat sekolah	7.91	1.323	Tinggi
Mengurus Program Instruksional	7.18	1.376	Tinggi
a. Menyelia dan membuat penilaian instruksional	7.14	1.516	Tinggi
b. Menyelaras kurikulum	7.20	1.437	Tinggi
c. Memantau perkembangan pelajar	7.21	1.500	Tinggi
Menggalakkan Iklim Sekolah	6.99	1.429	Tinggi
a. Menjaga masa pengajaran	6.98	1.583	Tinggi
b. Menggalakkan perkembangan profesional	6.23	1.824	Sederhana
c. Mengekalkan sokongan pembelajaran	7.08	1.817	Tinggi
d. Menyediakan insentif untuk guru	7.65	1.438	Tinggi
e. Menyediakan insentif untuk pelajar	7.01	1.767	Tinggi
Min keseluruhan	7.19	1.304	Tinggi

Analisis turut dijalankan bagi setiap sub-dimensi untuk mengetahui tahap amalan setiap sub-dimensi yang mewakili ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional pengetua di Negeri Sembilan. Dimensi mentakrif matlamat sekolah yang mempunyai dua sub-dimensi menunjukkan bahawa pengetua sekolah di Negeri Sembilan mempunyai tahap amalan dalam merangka matlamat sekolah (M=7.50, SP=1.408) dan amalan menjelaskan matlamat sekolah (M=7.91, SP=1.323) yang tinggi. Bagi dimensi mengurus program instruksional yang mempunyai tiga sub-dimensi, pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan menunjukkan kesemua amalan dari setiap sub-dimensi berada pada tahap yang tinggi. Dimensi yang terakhir ialah dimensi menggalakkan iklim sekolah di mana terdapat satu sub-dimensi berada pada tahap yang sederhana iaitu dimensi menggalakkan perkembangan profesional (M=6.23, SP=1.824).

Kajian oleh Simin et al., (2015) dan Jameela (2012) juga memperoleh dapatan yang sama iaitu amalan kepimpinan instruksional pengetua pada keseluruhannya berada di tahap yang tinggi.

**Hubungan antara Kecerdasan Emosi dan Kepimpinan Instruksional Pengetua**

Analisis korelasi Pearson dijalankan untuk mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi pengetua dan kepimpinan instruksional pengetua menunjukkan bahawa hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah secara statistiknya adalah signifikan dan positif ( $r = .834, p < .01$ ) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual Kekuatan korelasi di antara kecerdasan emosi pengetua dan kepimpinan instruksional pengetua adalah kuat. Nilai varian ( $r^2 = .696$ ) menunjukkan bahawa 69.6% daripada perubahan keseluruhan amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah disebabkan oleh faktor kecerdasan emosi pengetua. Manakala 30.4% perubahan lain mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain. Ini menunjukkan terdapatnya hubungan antara kecerdasan emosi pengetua dengan amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan.

Jadual 3: Korelasi antara kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua

Dimensi	Kepimpinan Instruksional		
	r	r <sup>2</sup>	Sig**
Kesedaran Kendiri	.785	.616	.000
Pengurusan Kendiri	.808	.653	.000
Pengurusan Perhubungan	.819	.671	.000
Kesedaran Sosial	.796	.634	.000
Kecerdasan Emosi	.834	.696	.000

\*\*korelasi adalah signifikan pada tahap  $p < .01$

Kesimpulan dari dapatan di atas menunjukkan bahawa guru-guru di Negeri Sembilan berpendapat terdapat hubungan yang signifikan dan positif secara statistik di antara kecerdasan emosi pengetua dan keempat-empat dimensi kecerdasan emosi pengetua dengan kepimpinan instruksional pengetua, di mana kekuatan korelasinya adalah pada tahap yang kuat. Ini membuktikan dalam kajian ini kecerdasan emosi pengetua mempengaruhi kepimpinan instruksional pengetua. Keputusan dapatan di atas memberikan implikasi bahawa seseorang pengetua yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi turut mengamalkan kepimpinan instruksional yang tinggi bagi pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan.

**Dimensi kecerdasan emosi pengetua yang menjadi peramal kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua.**

Ujian Analisis Regresi Pelbagai telah dijalankan bagi menyelidik dimensi kecerdasan emosi pengetua yang manakah merupakan peramal kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua. Hasil dari analisis regresi pelbagai (*stepwise*) dari Jadual 4 menunjukkan bahawa daripada empat dimensi kecerdasan emosi pengetua hanya tiga dimensi iaitu dimensi pengurusan perhubungan, dimensi kesedaran sosial dan dimensi kesedaran sendiri pengetua yang mempunyai korelasi dan memberikan sumbangan (69.8%) yang signifikan ( $p < .05$ ) kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan. Pemboleh ubah peramal utama dan tertinggi kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah Negeri Sembilan ialah dimensi pengurusan perhubungan ( $\beta = .442, t = 6.179$  dan  $p = .000$ ). Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa kecerdasan emosi pengetua bagi dimensi pengurusan perhubungan adalah faktor peramal utama yang menyumbang sebanyak 67.2% kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan.

Jadual 4: Analisis Regresi Pelbagai (*Stepwise*): Penyumbang terhadap perubahan dalam amalan kepimpinan instruksional pengetua.

Dimensi Kecerdasan Emosi	B	Beta ( $\beta$ )	Nilai t	Sig. t	R <sup>2</sup>	Sumbangan (%)
Pengurusan Perhubungan	.452	.442	6.179	.000	.672	67.2
Kesedaran Sosial	.249	.267	4.117	.000	.694	2.2
Kesedaran Kendiri	.157	.157	2.347	.019	.698	0.4
Pemalar ( <i>Constant</i> )	1.172		5.616	.000		



Kesimpulan dari persamaan regresi di atas menunjukkan bahawa pengurusan perhubungan, kesedaran sosial dan kesedaran sendiri pengetua mempunyai korelasi yang signifikan dan memberi kesan serta peramal kepada kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan. Dimensi pengurusan perhubungan merupakan peramal yang utama bagi kepimpinan instruksional pengetua.

### **Perbincangan**

Keberkesanan kecerdasan emosi dalam sesebuah organisasi tidak boleh dipandang remeh dan perlu diambil berat oleh semua ahli dalam organisasi. Berdasarkan kajian empirikal, kecerdasan emosi mempunyai kaitan dengan keberkesanan kepimpinan (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Mohd Azhar, 2004; Palmer, et al, 2001; Wong & Law, 2002), pengurusan perubahan (Izani, 2013; Mohd Azhar, 2004), emosi subordinat (Prati, 2004); prestasi individu dan sikap terhadap kerja (Wong & Law, 2002), kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Adeyemo 2008), prestasi kepimpinan pengetua (Cook, 2006) dan kejayaan pengurusan kewangan organisasi. Goleman (2000) mendapati kecerdasan emosi pemimpin seperti keyakinan diri, orientasi diri, berinisiatif, empati, kerja berpasukan dan bekerjasama memberikan impak yang positif terhadap iklim dan prestasi organisasi. Beliau telah membuktikan bahawa untuk seseorang itu berjaya dalam kehidupan dan kerjaya seseorang itu memerlukan lebih dari hanya kecerdasan intelek (IQ). Kecerdasan emosi bukan hanya dapat mengenal pasti perasaan diri sendiri malahan juga perasaan orang lain, memotivasikan diri sendiri dan menguruskan emosi diri sendiri dan hubungan dengan orang lain.

Dapatan dari kajian ini menunjukkan bahawa kecerdasan emosi pengetua adalah penting dalam mempengaruhi amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah kebangsaan Negeri Sembilan. Secara keseluruhannya, tahap kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua di Negeri Sembilan berada pada tahap yang tinggi. Seseorang pengetua yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi turut meningkatkan amalan kepimpinan instruksionalnya. Selain itu, keupayaan seseorang pengetua untuk mengenal pasti, mengurus dan mengawal emosi dapat menentukan keberkesanan prestasi sekolah kerana peranan pengetua semakin kompleks dan mempunyai skop yang luas di mana pengetua perlu melayan pelbagai sifat manusia yang sukar dikawal dan dijangka. Oleh itu, kemahiran mengurus emosi sangat penting dalam hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya dan bukan hanya bergantung kepada pengetahuan yang dipelajari dari pembacaan atau kursus yang dihadiri (Rowena, 2014). Pemimpin sekolah yang mampu bekerja dalam mood yang positif dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan guru dan stafnya bagi menghasilkan sekolah yang berkesan. Menurut Sun et al., (2014) seseorang pengetua yang cemerlang bukan hanya memerlukan kemahiran mengurus sahaja malahan memerlukan kemahiran kecerdasan emosi seperti pengurusan sendiri, empati, kemahiran mempengaruhi dan membuat keputusan untuk memenuhi keperluan guru agar mereka lebih komited dalam pengajaran. Ini dibuktikan melalui dapatan yang diperolehi dari kajian ini yang menunjukkan dimensi pengurusan perhubungan merupakan peramal utama kepada amalan kepimpinan pengetua. Pengurusan perhubungan perlu dikuasai oleh pemimpin sekolah agar dapat menguruskan setiap ahli dalam organisasi dengan berkesan melalui bekerja secara berpasukan, menguruskan konflik secara berhemah, menjadi pemangkin kepada perubahan yang diperlukan, berupaya membangunkan dan mempengaruhi ahli dalam organisasi serta menjadi inspirasi kepada warga sekolah. Kajian ini menunjukkan dimensi pengurusan perhubungan dan dimensi kesedaran sosial merupakan peramal kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua, di mana dimensi pengurusan perhubungan merupakan peramal utamanya. Dapatan ini menyokong kenyataan yang diutarakan oleh Sun et al., (2014) dan kajian yang dijalankan oleh Nik Rashid (2013).

### **Rumusan**

Konsep kepimpinan telah mengalami banyak perubahan mengikut peredaran masa akibat dari wujudnya kepelbagaian latar belakang, pendidikan dan tingkah laku dalam komuniti sekolah. Mengurus, memimpin dan mengawal spesifikasi dan tugas secara bersendirian tidak lagi boleh diamalkan di sekolah. Organisasi seperti sekolah yang mahu mengekalkan dan meneruskan kecemerlangannya memerlukan pengurusan sumber yang cemerlang harus melihat kecerdasan emosi pemimpin sekolah sebagai pelengkap dan pemangkin dalam membangunkan manusia yang sempurna

(warga sekolah) seperti yang disarankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Dari segi pengurusan, pemimpin sekolah memainkan peranan penting sebagai penggerak, penghubung, usahawan dan penyelesaian masalah yang memerlukan kemahiran dalam mengawal kecerdasan emosi mereka. Oleh itu, pemahaman berkaitan emosi diri sendiri dan emosi kepimpinan sekolah sangat penting di mana pengurusan emosi kepimpinan pengetua di sesebuah sekolah merupakan aspek utama yang perlu dititikberatkan.

## **Rujukan**

- Abdul Ghani Abdullah. (2007). Emotional intelligence and leadership effectiveness of school managers in Malaysia. *Educationist*, 2 (Julai), 75-81.
- Adeyemo, D. A. (2008). Demographic characteristics and emotional intelligence among workers in some selected organisations in Oyo State, Nigeria. *The Journal of Business Perspective*, 2(1), 43-48.
- Azlin, N. M. & Roselan, B. (2007). *Amalan pengurusan pengetua*. Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Alimuddin Mat Dom. (2010). Ciri-ciri pengetua yang 'outstanding'. *Pendidik* (53). Widad Publications. Selangor.
- Babbie, E. (2014). *The basics of social research*, (Sixth Edition). USA: Wadsworth.
- Beatty, B. (2007). Going through the emotions: Leadership that gets to the heart of school renewal. *Australian Journal of Education*, 51(3), 328-340. Retrieved from EBSCO host database.
- Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA). (2010). NKRA pendidikan. Kementerian Pelajaran Malaysia. <http://www.moe.gov.my/?id=244&lang=my>.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- Chua, Y. P. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan I: Ujian univariat dan multivariat. Buku 4*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- Chua, Y. P. (2013). *Mastering research statistics*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- Cliffe, J. (2011). Emotional intelligence: A study of female secondary school headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2):
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356.
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York.
- Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. New York: Bantam Books.
- Hallinger, P. (2000). A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale. <http://www.leadingware.com>
- Hallinger, P. (2008). *Methodologies for studying school leadership. A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale*. Paper prepared for presentation at Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Hebert, E. B. (2011). *The relationship between emotional intelligence, transformational leadership and effectiveness in school principals*. (Doctor of Philosophy Dissertation), Georgia State University, Atlanta. Retrieved from [www.scholarworks@gsu.edu](http://www.scholarworks@gsu.edu)
- Hussein Haji Ahmad. (2007). Towards world class leadership model of principals for school in the future. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke-14*, Institut Aminuddin Baki, 25-27 Jun.
- Izani Ibrahim (2013). Pengaruh kecerdasan emosi pemimpin terhadap pengurusan perubahan di sekolah. *Paper presented in Seminar Nasional Pengurusan dan Pendidikan Ke 20*. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jameela Bibi Abdullah. (2012). *Amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang: Satu Kajian Kualitatif*. Thesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Juhana Bt Zailah. (2007). *Hubungkait kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan di Sek. Men. Di Zon Bandar Muar*. (Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan), Universiti Teknologi Malaysia.

- Mohd Azhar, Y. (2004). Kompetensi kecerdasan emosi dan kesannya terhadap keberkesanan organisasi. *Jurnal Pengurusan Awam*, 3(1), 21-26.
- Mohd Hassany Hashim (2005). *Profil kecerdasan emosi pengetua sekolah menengah Daerah Kota Baharu, Kelantan*. Unpublished Master Theses, University Malaya.
- Najibah, Mohd Dzakwan (2015). Job Satisfaction and Its Relationship With Emotional Intelligence. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Nik Rashid Ismail (2013). *Pengaruh kompetensi kecerdasan emosi terhadap tingkahlaku kepimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya.
- Nurul Hudani, Md Nawī., Maarof, R., Hanina, H., & Ibrani A. A. (2013). Model Fitness on Emotional Intelligence, Personality Traits and Leadership Behavior on Job Performances. *Jurnal Teknologi*, 61(1): 47-55
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organisational Development Journal*, 22(1): 5-10.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010. (2007). Kementerian Pelajaran Malaysia. <http://www.moe.gov.my/v/penyelidikan>
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM : 2013-2025). (2012). Kementerian Pendidikan Malaysia. <http://www.moe.gov.my/v/pelan-pembangunan-pendidikan-malaysia-2013-2025>
- Prati, I. M. (2004). *Emotional intelligence as facilitator of emotional labour process*. Doctoral Dissertation. The Florida State University College of Business: Florida.
- Rahimah Ahmad, & Ghavifekr, S. (2014). School leadership for the 21st century: A conceptual review. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 2(1), 48-61.
- Rowena, M. (2014). EQ, not just IQ: The relationship between emotional intelligence and the success of high school principals who have been awarded the Illinois Principals Association's High School Principal of the Year Award. Doctoral Dissertation. Loyola University Chicago.
- Sazali bin Yusoff. (2006). *Kecerdasan emosi guru besar*. Paper presented at the Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 13, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Sazali bin Yusoff, Rusmini Ahmad, Abang Hut dan Zamri Abu Bakar. (2007). Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Jilid 17(2), 105-120.
- Simin Ghavifekr, Ibrahim, M. S., Chellapan, K., Sukumaran, K., & Subramaniam, A. (2015). Instructional leadership practices of principal in vocational and technical college: Teachers' perception. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 3(1), 48-67.
- Singh, D. (2006). *Emotional intelligence At Work: A Professional Guide* (Third ed.). New Delhi: Response Book.
- Singh, P. & Dali, C. M. (2013). Need for emotional intelligence to develop principals' social skills. *African Education Review*, 10(3): 502-519.
- Sun, H., Wang, X., & Sharma, S. (2014). A study on effective principal leadership factors in China. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 716-727.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yulk, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eight ed.). New York: Pearson.
- Zepeda, S. J. (2006). High-stakes supervisions. We must do more. *International Journal of Leadership in Education*, 9(1), 61-73.