

**KOMPETENSI EMOSI PEMANGKIN KEBERKESANAN AMALAN KEPIMPINAN GURU**

**Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff  
Yahya Don\*  
Siti Noor Ismail**

Pusat Pengajian Pendidikan & Bahasa Moden  
Universiti Utara Malaysia  
d.yahya@uum.edu.my\*

**ABSTRACT**

The influences of emotional competence on practical leadership among middle leaders in secondary schools, for the formation of school's development plan leadership succession. This is a quantitative approach in cross-sectional survey to collect data on the current situation of emotional competence and distributive leadership practices among school leaders. The population of this study involved middle leaders in secondary schools in Kedah. The stratified random sampling was used to select samples from the research population. The instruments used in this research were Emotional Competency Inventory (ECI - 2) (Boyatzis, 2001) and Leadership Practices Inventory (LPI) (Kouzes & Posner, 1995). This study found that there was a significant and positive relationship between emotional competence and distributive leadership.

**Keywords:** Distributed leadership, emotional competence

**PENGENALAN**

Kebanyakan organisasi menghadapi kesukaran dalam mengenalpasti dan memilih individu-individu terbaik untuk memegang jawatan tertinggi di sekolah (Mohd Najib Tun Razak, 2013). Maka dengan itu, pelaburan dalam pelbagai aktiviti pembangunan kepimpinan adalah penting untuk memastikan bahawa individu-individu terbaik bersedia untuk memandu sekolah ke arah mencapai kejayaan (Muhyiddin Yassin, 2013). Justeru itu, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menggariskan beberapa matlamat penting yang mana sasaran pelaksanaannya adalah menerusi tiga tahap gelombang pendidikan (Tan Sri Muhyiddin Yassin, 2013). Gelombang 1 (2013-2015) menumpukan kepada peningkatan standard dan penambahbaikan proses pemilihan dan penyediaan pengetua baharu, serta penyediaan asas pembangunan bagi mewujudkan sekumpulan besar pemimpin sekolah yang kompeten di Malaysia. Gelombang 2 (2016-2020) pula menyediakan skim bagi menambahbaik pemilihan dan mengukuhkan proses lantikan pengetua memfokuskan kepada amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah. Sementara Gelombang 3, (2021-2025) pula memberikan lebih pengupayaan kepada semua pemimpin sekolah selaras dengan perubahan ke arah pengurusan berasaskan sekolah.

Dalam melaksanakan Gelombang 1 dan persediaan menghadapi Gelombang 2, kebanyakan organisasi pendidikan telah menggunakan model kepimpinan sebagai rangka persediaan untuk memajukan praktis kepimpinan pendidikan. Kini, dalam menghadapi Gelombang 2, pemimpin kanan sekolah disarankan untuk menyiapkan diri mereka dengan pelbagai kompetensi diri dan menekankan amalan kepimpinan distributif untuk meningkatkan kualiti kepimpinan. Ke arah mencapai keberhasilan perancangan PPPM 2013-2025, kementerian pendidikan menitikberatkan proses pemilihan pengetua yang berasaskan persaingan dan pengukuhan penggantian kepimpinan. Secara tidak langsung, ia memperlihatkan bahawa pemilihan dan pembangunan kepimpinan yang sistematik

amat diperlukan oleh organisasi sekolah bagi melahirkan pemimpin-pemimpin yang mampu membawa sekolah ke arah kecemerlangan.

Sementara itu, dalam mencapai sasaran gelombang kedua PPPM (2013-2015), aspek kompetensi emosi seorang pemimpin sekolah turut dilihat menyumbang kepada pembinaan kepimpinan yang berkualiti (Yahya Don & Yaakob Daud, 2012). Malah, Dato Seri Abdullah Ahmad Badawi, Perdana Menteri Malaysia kelima pernah menyeru supaya kepimpinan organisasi awam mementingkan aspek-aspek emosi dalam pengurusan organisasi (Abdullah Ahmad Badawi, 2005). Pada masa yang sama, kemahiran bersosial dan mengawal emosi yang sangat berkait rapat dengan pembangunan diri manusia khususnya seorang pemimpin, perlu diberi perhatian kerana kedua-duanya boleh dipengaruhi secara negatif oleh pembangunan sosial yang bermasalah (Clay & Waal, 2013). Justeru, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti pengaruh kompetensi emosi terhadap praktis kepimpinan dalam kalangan pemimpin pertengahan di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah dan impaknya terhadap pembentukan pelan penggantian pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah.

## PENYATAAN MASALAH

Peranan sekolah sebagai organisasi yang membentuk dan mengurus manusia adalah suatu yang amat kompleks kerana boleh menjejaskan hasrat kerajaan untuk meningkatkan pencapaian pelajar dan bilangan sekolah-sekolah berkesan di Malaysia (Abdul Shukor, 2007; Alma Haris, 2006; Yahya Don & Shahril Marzuki, 2007). Menurut Hoy dan Miskel (2001), komitmen pemimpin sekolah, guru-guru, dan pelajar adalah tidak tetap dan silih berganti mengikut emosi masing-masing yang mana seseorang individu itu akan bertindak mengikut keputusan dan pendirian sendiri (Yahya Don & Yaakob Daud, 2012). Terdapat pemimpin yang terlalu emosional sehingga tidak mampu mengawal tindakannya dan mengganggu ahli organisasi menyebabkan kompetensi emosi dilihat suatu yang kritikal dalam diri seorang pemimpin pada masa kini (Blackmore, 2010). Ini disokong oleh (Blackmore, 2010; Hargreaves, 2001; Leithwood, 2006), yang berpendapat bahawa emosi, literasi emosi, dan kompetensi emosi semakin diiktiraf dalam kesusasteraan kepimpinan tertinggi dan aliran pembangunan professional.

Selain itu, tahap kompetensi emosi yang lemah juga menyebabkan terjejasnya komitmen dalam pelbagai aktiviti sekolah dan kerja-kerja yang bersifat sukarela (Lencioni, 2002; Wilson, 2005; Woo, 2007). Pelbagai pendekatan berbeza telah diambil sebagai tindak balas disiplin dalam kalangan guru-guru dan pemimpin sekolah mengikut emosi masing-masing. Ia memberi pandangan dan penerimaan yang berbeza dalam kalangan pelajar terhadap tindakan disiplin tersebut berdasarkan kepada emosi mereka juga (Kouzes & Posner, 2010). Hal demikian memberi impak yang negatif kepada usaha-usaha meningkatkan kejayaan sekolah terutamanya peningkatan akademik pelajar (Yahya Don & Yaakob Daud, 2011). Untuk mensasarkan pencapaian melalui ahli organisasi sekolah, emosi dan kognitif ahli organisasi adalah cabaran yang perlu diurus oleh pemimpin dan mereka juga perlu mengurus emosi mereka sendiri ke arah mengamalkan kepimpinan berkesan (Grobler, 2014). Kepimpinan distributif dilihat sebagai amalan kepimpinan berkesan (Spillane, 2007) dan Malaysia menfokuskan kepada amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin pendidikan dalam gelombang kedua Plan Pembangunan Pendidikan 2013-2025. Maka kajian ini menumpukan kepada perkaitan di antara kompetensi emosi dan kepimpinan distributif pemimpin sekolah sebagai pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru.

## SOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap kompetensi emosi pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah?
2. Apakah tahap amalan kepimpinan distributif pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah?
3. Adakah terdapat hubungan antara kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah?

## SOROTAN KAJIAN

### Kepimpinan Dan Kecerdasan Emosi

Kebanyakan definisi berkaitan kepimpinan adalah berdasarkan kepada proses seorang pemimpin mempengaruhi ahli organisasinya dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan organisasi (Yukl, 2002). Perbezaan cara bagaimana kepimpinan didefinisikan adalah berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengaplikasikan pengaruh mereka dan keputusan daripada tindakan tersebut. Sebelum ini, definisi kepimpinan memberi fokus kepada perspektif kognitif dan rasionaliti, namun begitu kebelakangan ini konsep kepimpinan mula memberi tumpuan kepada aspek emosi yang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi organisasi untuk meningkatkan keberkesanan dalam sesebuah organisasi (Yukl, 2002). Menurut Mayer dan Salovey (1997), pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi biasanya mampu untuk mengurus emosi dirinya dan orang lain serta dapat mengubah daripada mempamerkan emosi yang negatif kepada emosi yang positif.

Menurut George dan Bettenhausen (1990), mood dan emosi pemimpin dalam sesebuah organisasi memberi impak terhadap ahli organisasi, di mana pemimpin yang mempunyai mood yang positif mempunyai hubungan yang positif dengan ahli organisasi. Dalam hal ini, George (1995) mendapati kepimpinan yang menunjukkan mood yang positif akan dapat membimbing organisasinya ke arah perkhidmatan yang lebih berkualiti jika dibandingkan dengan pemimpin yang tidak mempunyai pengalaman dalam mood yang positif. Pemimpin yang mempunyai kompetensi emosi yang baik adalah mereka yang berjaya menunjukkan tingkahlaku dan keyakinan diri yang boleh memberi kesan dan pengaruh kepada organisasi (House, 1995 ; Sosik & Dworakivsky, 1998). Oleh itu, pemimpin yang memahami impak emosi dirinya akan berusaha untuk memperbaiki tingkahlaku mereka dalam usaha untuk membina keyakinan diri terhadap organisasi (Sosik & Dworakivsky, 1998). Sehubungan itu, kejayaan pemimpin mengurus hubungan antara satu sama lain dilihat dapat membantu usaha-usaha membentuk tingkahlaku bersifat kolektif dalam kalangan organisasi (Magerian & Sosik, 1996).

### Kompetensi Emosi Dan Kepimpinan Distributif

Kajian berkaitan emosi dan kepimpinan pendidikan telah mengikuti perkembangan semasa dalam menentukan halatuju kepimpinan pendidikan, di mana sejak kebelakangan ini kajian berkaitan emosi telah memfokuskan terhadap peranannya dalam pembangunan pemimpin serta keperluan organisasi terhadap kepimpinan yang pelbagai, di samping keperluan amalan kepimpinan distributif (Foster & St Hilaire, 2004; Gronn, 2003; Hopkins, 2005; Yukl, 2002).

Kajian yang dijalankan oleh Foster & St Hilaire (2004) ke atas pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di England telah mendapati bahawa model kepimpinan distributif yang digunakan dalam kepimpinan pendidikan tidak boleh dicapai oleh pemimpin sekolah tanpa pemahaman sebenar tentang bagaimana emosi dan kepimpinan dapat diwujudkan dan berhubung secara interaktif dalam proses pembentukan sosial yang lebih meluas. Hasil kajian mereka telah memperlihatkan kepentingan emosi yang mempunyai hubungan dengan amalan kepimpinan distributif yang berkesan.

Kajian berkaitan kepimpinan pendidikan di New York pula mendapati bahawa dalam skop amalan kepimpinan distributif, emosi perlu difahami melalui pembentukan kerjasama dan secara terbuka, bukan dengan aspek psikologi yang berbentuk autonomi dan individual (Zorn & Boler, (2007). Kajian mendapati wujudnya hubungan positif antara kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan distributif. Ini turut disokong oleh kajian Cuddihy (2012) yang dijalankan ke atas guru besar Sekolah Menengah Kebangsaan di Dublin di mana kajiannya mendapati wujudnya hubungan yang signifikan antara kompetensi emosi dengan kepimpinan distributif. Kajiannya turut mendapati bahawa 56% pengetua sekolah yang berada dalam tempoh pertama perkhidmatan lazimnya mengalami kebimbangan serta mempunyai tahap kompetensi emosi yang kurang memuaskan.

Meskipun masih belum ada kajian di Malaysia yang memfokuskan berkaitan kompetensi emosi dan kepimpinan distributif, namun sejak kebelakangan ini, kepimpinan distributif diakui berkesan dalam membantu kemajuan pembangunan dan pencapaian sesebuah sekolah (Gronn, 2003;

Harris, 2008; 2009; Spillane, Halverson & Diamond, 2004; Spillane & Sherer, 2004), malah ia turut hangat dibincangkan di Malaysia (Baharuddin Yacob, 2009; Yusof Boon & Yahzanon Tahir, 2013). Kajian Siti Zunariah Mohd said & Azlina Mohd Kosnin (2012) juga mendapati bahawa wujudnya hubungan yang kukuh dan signifikan di antara kecerdasan emosi dengan amalan kepimpinan berkesan yang diamalkan oleh ketua jabatan dari tiga buah politeknik di zon selatan Semenanjung Malaysia.

Selain itu, Yahya Don (2009) mendefinisikan kepimpinan yang berkesan adalah mereka yang sanggup menempuh pelbagai cabaran dan mempunyai pengetahuan yang jelas tentang emosi dirinya dan emosi orang lain serta apa yang sepatutnya dilakukan dalam situasi tertentu bagi mendorong guru-guru untuk memberi komitmen sepenuhnya terhadap pelajar dan sekolah. Kebelakangan ini, banyak kajian yang menyatakan bahawa kepimpinan distributif adalah kepimpinan yang berkesan (Chen, 2007; Crawford, 2005; Harris, 2008; 2009; Yusof Boon & Yahzanon Tahir, 2013; Obadara, 2013), dan kebanyakan pengkaji bersetuju bahawa terdapat hubungan yang positif di antara kecerdasan emosi dengan kepimpinan-kepimpinan berkesan (Sosik & Magerian, 1999; Kerr et al., 2006; Yusof Boon & Yahzanon Tahir, 2013).

## METODOLOGI KAJIAN

### Rekabentuk Kajian

Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan mengaplikasikan tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) berdasarkan soal selidik yang dijawab oleh responden. Populasi kajian ini ialah pemimpin-pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah.

### Sampel Kajian

Populasi kajian ini ialah pemimpin-pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah yang merangkumi 1404 orang. Sampel kajian adalah seramai 350 responden yang terdiri daripada Guru Kanan Mata Pelajaran, Ketua Panitia, dan Penolong Kanan di Sekolah Menengah Kebangsaan di sekitar Negeri Kedah. Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini ialah rawak berstrafikasi yang mana sekolah-sekolah dikelompokkan mengikut daerah. Setelah disenaraikan, senarai angka dalam jadual nombor rawak dirujuk untuk mendapatkan 27 buah sekolah dan setiap sekolah diwakili oleh 13 orang responden yang terlibat.

### Instrumen Kajian

Kajian ini meliputi dua soal selidik utama iaitu soal selidik *Emotional Competency Inventory* (ECI-2) (Boyatzis, 2001) bagi mengukur kompetensi emosi responden, dan soal selidik *Leadership Practice Inventory* (LPI) (Kouzes & Posner, 1995) bagi mengukur tahap amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh responden. Instrumen ini adalah soal selidik terkini yang masih digunapakai oleh golongan penyelidik sehingga ke hari ini.

### Analisis Data

Analisis kebolehpercayaan bagi pembolehubah amalan kepimpinan distributif mempunyai nilai alpha yang tinggi iaitu  $\alpha = .96$ , dan bagi soal selidik kelompok kompetensi emosi mempunyai nilai alpha ( $\alpha = .94$ ). Kesemua data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan prisian SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 16.0.

## DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini menjawab soalan berkenaan tahap kompetensi emosi dan amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah serta hubungan di antara kompetensi emosi dan amalan kepimpinan distributif.

### Kompetensi Emosi Pemimpin

Bahagian ini menerangkan mengenai dapatan kajian bagi empat dimensi kompetensi emosi pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah yang terdiri daripada 72 item yang dianalisis.

Jadual 1

*Kompetensi Emosi Pemimpin Sekolah*

Kelompok Kompetensi Emosi	Min	S.P
Kompetensi Pengurusan Diri	3.76	0.46
Pengawalan emosi diri	3.71	0.41
Orientasi pencapaian	3.80	0.54
Ketelusan	3.78	0.50
Kebolehsuaian	3.77	0.49
Inisiatif	3.70	0.39
Sikap optimis	3.81	0.57
Pengurusan Perhubungan	3.76	0.49
Membangunkan orang lain	3.76	0.47
Kepimpinan berinspirasi	3.82	0.58
Pemangkin perubahan	3.73	0.46
Pengurusan konflik	3.66	0.35
Pengaruh	3.77	0.49
Kerja kumpulan (kolaborasi)	3.83	0.61
Kesedaran Sosial	3.78	0.48
Empati	3.80	0.54
Orientasi khidmat	3.76	0.43
Kesedaran organisasi	3.77	0.46
Kesedaran Diri	3.76	0.44
Kesedaran emosi diri	3.73	0.39
Ketepatan penilaian sendiri	3.75	0.42
Keyakinan diri	3.79	0.51
Kompetensi Emosi	3.90	0.47

Secara keseluruhannya didapati kompetensi emosi yang diperlihatkan oleh responden berada pada tahap yang tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa secara umumnya, pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah mempunyai nilai kompetensi emosi yang tinggi, khususnya dari aspek kesedaran sosial. Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Izani Ibrahim (2012) yang mendapati pemimpin sekolah di negeri-negeri utara mempunyai tahap kompetensi emosi yang tinggi. Ini turut dibuktikan dengan peningkatan kejayaan kedua tertinggi rekod pencapaian UPSR 2013 tertinggi berbanding negeri-negeri lain dan rekod peningkatan pencapaian PMR tertinggi sejak 10 tahun yang lepas dan mengatasi purata kebangsaan (Rujhan Mustafar, 2014). Pemimpin yang kompeten dalam pengurusan emosinya, mampu menjana kecemerlangan yang tinggi dalam organisasi (Yahya Don, 2009).

### Amalan Kepimpinan Distributif

Jadual 2 menunjukkan dapatan kajian bagi dimensi kepimpinan distributif pemimpin-pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah.

Jadual 2

#### *Amalan Kepimpinan Distributif*

Dimensi Kepimpinan Distributif	Min	S.P
Mempamerkan contoh	3.94	0.43
Contoh Ikutan	3.49	0.72
Meluangkan masa dan tenaga	3.65	0.63
Memastikan mengikut standard	4.08	0.63
Meminta maklum balas	4.10	0.56
Membina nilai-nilai murni	4.18	0.45
Falsafah kepimpinan	4.15	0.60
Menginspirasikan perkongsian visi	3.95	0.51
Membincangkan objektif dan matlamat	3.98	0.70
Menerangkan imej masa depan	3.91	0.59
Mengajak berkongsi impian	3.96	0.76
Kepentingan jangka panjang	3.93	0.67
Mencorakkan perancangan dan strategi	3.82	0.59
Menyampaikan halatuju kerja	4.13	0.58
Mencabar proses	3.99	0.47
Mencari peluang	4.13	0.67
Mencabar guru-guru	3.89	0.76
Mencari pelbaga inovatif	3.96	0.77
Bertanyakan pengajaran	3.97	0.56
Merangka matlamat dan perancangan	4.10	0.62
Mencuba sesuatu yang baru	3.92	0.47
Membolehkan orang lain bertindak	4.29	0.43
Membina hubungan kerjasama	4.28	0.52
Mendengar pandangan	4.31	0.57
Melayani penuh hormat	3.90	0.68
Memberi galakan dan sokongan	4.28	0.50
Menggalakkan menentukan gaya kerja sendiri	4.04	0.60
Memastikan guru-guru mempelajari pengetahuan dan kemahiran	4.08	0.64
Memberi galakan	4.20	0.48
Memuji	4.26	0.64
Menyediakan ukuran yang membina keyakinan	3.96	0.60
Mematikan guru-guru kreatif menyumbang	4.16	0.62
Memberi pengiktirafan	4.31	0.58
Meraikan kejayaan	4.26	0.58
Memberi penghargaan	4.29	0.67
Kepimpinan Distributif	4.07	0.46

Amalan kepimpinan distributif berada pada tahap yang tinggi (min = 4.07) di mana setiap dimensi kepimpinan distributif juga berada pada tahap yang tinggi iaitu menunjukkan contoh (min = 3.94); menginspirasikan perkongsian visi (min = 3.95); mencabar proses (min = 3.99), membolehkan orang lain bertindak (min = 4.29) dan memberi galakan (min = 4.20). Dapatan ini menunjukkan bahawa secara umumnya, pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah mempunyai nilai kepimpinan distributif yang tinggi, khususnya dari segi membolehkan orang lain bertindak.

### Hubungan antara Kompetensi Emosi Pemimpin dan Kepimpinan Distributif

Bagi melihat hubungan antara kompetensi emosi pemimpin dan kepimpinan distributif, analisis korelasi pearson telah dijalankan. Analisis kajian mendapati wujud hubungan yang signifikan dan sederhana kukuh pada aras  $p < 0.05$  antara kompetensi emosi dengan kepimpinan distributif ( $r = 0.678$ ;  $p < 0.05$ ) bagi pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah.

Jadual 3

#### *Korelasi antara Kompetensi Emosi Pemimpin dan Kepimpinan Distributif*

Dimensi	Kepimpinan Distributif
Kompetensi Emosi	0.678**
Pengurusan Diri	0.620**
Pengurusan Perhubungan	0.583**
Kesedaran Sosial	0.660**
Kesedaran Diri	0.657**

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

Dapatan analisis juga menunjukkan kelompok pengurusan diri, pengurusan perhubungan, kesedaran sosial, dan kesedaran diri masing-masing mempunyai hubungan yang signifikan dan sederhana kukuh dengan kepimpinan distributif. Pemimpin sesebuah organisasi pendidikan sendiri perlulah menunjukkan keupayaan mereka mengawal emosi ketika berhadapan dengan orang-orang di bawahnya terutamanya ketika menghadapi tekanan kerja seharian (Zulkifli Hashim, 2012). Ini turut disokong oleh Noorsu'adah Nawawi (2012) yang menyatakan kepentingan kompetensi emosi pemimpin dari segi pengaruhnya terhadap pemimpin sekolah yang dapat meningkatkan kemahiran dan seterusnya meningkatkan jumlah sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi di Malaysia.

Keputusan ujian korelasi mendapati dimensi menunjukkan contoh ( $r=0.721$ ;  $p<0.05$ ); dimensi menginspirasi perkongsian visi ( $r= 0.623$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi mencabar proses ( $r = 0.476$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi membolehkan orang lain bertindak ( $r = 0.507$ ;  $p < 0.05$ ) dan dimensi memberi galakan ( $r= 0.519$ ;  $p < 0.05$ ) turut menunjukkan hubungan yang signifikan dan kukuh dengan kompetensi emosi dalam kalangan pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah. Hal ini diperlihatkan dalam Jadual 4:

Jadual 4

#### *Korelasi antara Kompetensi Emosi Pemimpin dan Dimensi Kepimpinan Distributif*

Dimensi	MC	MPV	MP	MOLB	MG
KE	0.721**	0.623**	0.476**	0.507**	0.519**
PD	0.686**	0.579**	0.422**	0.446**	0.469**
PP	0.635**	0.495**	0.431**	0.470**	0.426**
KS	0.749**	0.645**	0.328**	0.535**	0.518**
KD	0.536**	0.615**	0.633**	0.403**	0.545**

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

Jadual 5 pula menunjukkan hubungan yang signifikan dan sederhana kukuh antara kelompok pengurusan diri dengan dimensi-dimensi kepimpinan distributif, melainkan bagi subskala ketelusan dan dimensi menunjukkan contoh, telah diperlihatkan hubungan yang signifikan dan kukuh antara keduanya ( $r = 0.705$ ;  $p < 0.05$ ). Sebaliknya, hubungan yang lemah tetapi signifikan dapat dilihat melalui subskala pengawalan emosi dengan dimensi mencabar proses. Namun, kelompok pengurusan diri didapati mempunyai hubungan yang signifikan dan sederhana kukuh dengan dimensi menunjukkan contoh ( $r= 0.686$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi menginspirasi perkongsian visi ( $r = 0.579$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi mencabar proses ( $r = 0.422$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi membolehkan orang lain bertindak ( $r = 0.446$ ;  $p < 0.05$ ) dan dimensi memberi galakan ( $r = 0.469$ ;  $p < 0.05$ ) turut menunjukkan hubungan yang signifikan dan kukuh dengan kompetensi emosi dalam kalangan pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah. Kesemua subskala kompetensi emosi juga menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif dengan kesemua dimensi kepimpinan distributif.

Jadual 5

*Korelasi Kelompok Pengurusan Diri dan Dimensi Kepimpinan Distributif*

Kelompok KE	MC	MPV	MP	MOLB	MG
PD	0.686**	0.579**	0.422**	0.446**	0.469**
Pengawasan Emosi	0.312**	0.377**	0.102*	0.129**	0.156**
Orientasi Pencapaian	0.357**	0.386**	0.373**	0.390**	0.443**
Ketelusan	0.705**	0.576**	0.384**	0.337**	0.296**
Kebolehsuaian	0.667**	0.566**	0.381**	0.492**	0.505**
Inisiatif	0.523**	0.333**	0.211**	0.268**	0.250**
Sikap Optimis	0.506**	0.394**	0.454**	0.389**	0.467**

\*\*p &lt; 0.01; \*p &lt; 0.05

Jadual 6 menunjukkan hubungan yang signifikan dan sederhana kukuh antara kelompok pengurusan perhubungan dengan dimensi-dimensi kepimpinan distributif di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah. Hal ini diperlihatkan melalui hubungan antara kelompok pengurusan perhubungan dengan dimensi menunjukkan contoh ( $r = 0.635$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi menginspirasi perkongsian visi ( $r = 0.495$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi mencabar proses ( $r = 0.431$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi membolehkan orang lain bertindak ( $r = 0.470$ ;  $p < 0.05$ ) dan dimensi memberi galakan ( $r = 0.426$ ;  $p < 0.05$ ). Pola yang sama juga ditunjukkan oleh subskala membangunkan orang lain, kepimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh dan kerja kumpulan (kolaborasi). Namun begitu, hubungan yang signifikan dan lemah turut wujud antara subskala pemangkin perubahan dengan membolehkan orang lain bertindak ( $r = 0.019$ ;  $p < 0.05$ ) dan subskala pengurusan konflik dengan menunjukkan contoh ( $r = 0.107$ ;  $p < 0.05$ ) serta membenarkan orang lain bertindak ( $r = 0.099$ ;  $p < 0.05$ ). Analisis juga menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara subskala pemangkin perubahan dengan memberi galakan, juga tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan konflik dengan menginspirasi perkongsian visi ( $r = 0.011$ ;  $p > 0.05$ ); mencabar proses ( $r = -0.021$ ;  $p > 0.05$ ) dan memberi galakan ( $r = 0.079$ ;  $p > 0.05$ ).

Jadual 6

*Korelasi Kelompok Pengurusan Perhubungan dan Dimensi Kepimpinan Distributif*

Kelompok KE	MC	MPV	MP	MOLB	MG
PP	0.635**	0.495**	0.431**	0.470**	0.426**
Membangunkan Orang Lain	0.585**	0.415**	0.200**	0.353**	0.337**
Kepimpinan Berinspirasi	0.652**	0.540**	0.560**	0.493**	0.442**
Pemangkin Perubahan	0.417**	0.308**	0.360**	0.109*	0.050
Pengurusan Konflik	0.107*	0.011	-0.021	0.099*	0.079
Pengaruh	0.431**	0.305**	0.175**	0.325**	0.253**
Kerja Kumpulan (Kolaborasi)	0.449**	0.493**	0.533**	0.596**	0.639**

\*\*p &lt; 0.01; \*p &lt; 0.05

Jadual 7 menunjukkan hubungan yang signifikan dan kukuh antara kelompok kesedaran sosial dengan dimensi-dimensi kepimpinan distributif di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah. Hal ini diperlihatkan melalui hubungan antara kelompok kesedaran sosial dengan dimensi menunjukkan contoh ( $r = 0.749$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi menginspirasi perkongsian visi ( $r = 0.645$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi mencabar proses ( $r = 0.328$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi membolehkan orang lain bertindak ( $r = 0.535$ ;  $p < 0.05$ ) dan dimensi memberi galakan ( $r = 0.518$ ;  $p < 0.05$ ). Pola yang sama juga



ditunjukkan oleh subskala empati, orientasi khidmat dan kesedaran organisasi. Namun begitu, hubungan yang signifikan dan lemah turut wujud antara subskala orientasi khidmat dengan membolehkan orang lain bertindak ( $r = 0.095$ ;  $p < 0.05$ ). Analisis juga menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara subskala orientasi khidmat dengan dimensi mencabar proses ( $r = 0.001$ ;  $p > 0.05$ ).

Jadual 7

*Korelasi Kelompok Kesedaran Sosial dan Dimensi Kepimpinan Distributif*

Kelompok KE	MC	MPV	MP	MOLB	MG
KS	0.749**	0.645**	0.328**	0.535**	0.518**
Empati	0.676**	0.634**	0.363**	0.590**	0.516**
Orientasi Khidmat	0.481**	0.267**	0.001	0.095*	0.170**
Kesedaran Organisasi	0.690**	0.683**	0.435**	0.630**	0.583**

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

Jadual 8 pula menunjukkan hubungan yang signifikan dan sederhana kukuh antara kelompok kesedaran diri dengan dimensi-dimensi kepimpinan distributif di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah. Hal ini diperlihatkan melalui hubungan antara kelompok kesedaran diri dengan dimensi menunjukkan contoh ( $r = 0.536$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi menginspirasi perkongsian visi ( $r = 0.615$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi mencabar proses ( $r = 0.633$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi membolehkan orang lain bertindak ( $r = 0.403$ ;  $p < 0.05$ ) dan dimensi memberi galakan ( $r = 0.545$ ;  $p < 0.05$ ). Pola yang sama juga ditunjukkan oleh subskala kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian sendiri dan keyakinan diri.

Jadual 8

*Korelasi Kelompok Kesedaran Diri dan Dimensi Kepimpinan Distributif*

Kelompok KE	MC	MPV	MP	MOLB	MG
KD	0.536**	0.615**	0.633**	0.403**	0.545**
Kesedaran Emosi Diri	0.240**	0.453**	0.664**	0.339**	0.419**
Ketepatan Penilaian Kendiri	0.522**	0.432**	0.256**	0.248**	0.357**
Keyakinan Diri	0.353**	0.401**	0.408**	0.254**	0.364**

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

Berdasarkan hasil analisis korelasi berikut, secara keseluruhannya didapati wujud hubungan yang positif dan signifikan di antara kompetensi emosi pemimpin dan kepimpinan distributif di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah.

## PERBINCANGAN

Hasil kajian memperlihatkan kepentingan tahap kompetensi emosi pemimpin dalam mempengaruhi amalan kepimpinan distributif di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah. Peningkatan dalam tahap kompetensi emosi didapati dapat meningkatkan amalan kepimpinan distributif. Fenomena ini juga didapati turut berlaku bagi kesemua subskala kompetensi emosi iaitu kelompok pengurusan diri, pengurusan perhubungan, kesedaran sosial, dan kesedaran diri. Ini menunjukkan elemen kompetensi emosi merupakan elemen penting dalam mempengaruhi kepimpinan distributif di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah.

Hasil kajian berkaitan kompetensi emosi dan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah ini adalah selaras dengan kajian Foster & St Hilaire (2004), Zorn & Boler (2007) dan Cuddihy (2012) yang secara umumnya mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan positif di antara kompetensi emosi dengan kepimpinan distributif. Kepentingan subskala-subskala kompetensi emosi ini dan pengaruhnya terhadap dimensi-dimensi kepimpinan distributif juga turut diakui oleh Obadara (2013). Dengan adanya subskala-subskala kompetensi emosi ini, pemimpin bukan sahaja mampu mengawal emosinya malah menurut Chen (2007) dan Spillane, et al. (2001) pemimpin juga akan berupaya memotivasikan dirinya terlebih dahulu, seterusnya mewujudkan semangat dan motivasi yang tinggi dalam kalangan ahli organisasinya. Dengan ini, galakan yang membina dan positif mampu disalurkan kepada seluruh organisasinya. Namun begitu, hasil kajian ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Crawford (2005) yang mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kompetensi emosi dengan kepimpinan Distributif.

Tahap kompetensi emosi yang tinggi dapat dinilai melalui kemampuan pengetua memahami kelemahan atau kekurangan subordinatnya dan mampu mengawal emosi diri dan orang lain, mampu menyerap semangat kerja berpasukan, bersikap optimis dan dapat bekerjasama dengan staf (George, 2000), penglibatan berkumpulan, berkongsi dalam pembuatan keputusan, sikap toleransi yang tinggi dan cepat bertindak terhadap pelbagai situasi dalam organisasi (Mayer & Salovey, 1997). Sementara tahap kepimpinan distributif yang tinggi pula dapat dilihat berdasarkan komitmen pemimpin terhadap tindakan, etika, dan nilai yang diperkatakannya, yang mana harus sejajar dengan matlamat dan objektif yang hendak dicapai. Juga melalui kekuatan dalaman pemimpin yang menjadikan dirinya sebagai model yang berupaya mendorong ke arah kebersamaan ahlinya, kesetiaan, motivasi, dan semangat organisasi bersama pemimpin (Kouzes & Posner, 1995).

Justifikasi seterusnya kepada dapatan kajian ini ialah kekuatan pendekatan yang digunakan, yang mana ia mengambil kira kompetensi emosi pemimpin daripada pelbagai kelompok dan subskala, menyebabkan kepelbagaian aspek kompetensi emosi pemimpin diambil kira. Ini selaras dengan paradigma terkini yang mencadangkan agar kompetensi emosi dilihat sebagai suatu proses yang dinamik dan mampu dipelajari, di samping memberi perhatian terhadap pelbagai aspek dalaman dan luaran sekolah apabila menjalankan kajian.

Secara keseluruhannya, hasil kajian menunjukkan kompetensi emosi berperanan penting dalam meningkatkan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah menengah kebangsaan di Negeri Kedah. Sehubungan itu, kelompok-kelompok pengurusan diri, pengurusan perhubungan, kesedaran sosial, dan kesedaran diri harus diambil kira sebagai elemen penting dalam merancang program-program yang akan meningkatkan tahap kemahiran dan penguatan kepimpinan dalam merealisasikan PPPM 2013-2025. Dapatan kajian ini juga dapat membantu pihak KPM dan sekolah-sekolah menengah kebangsaan, khususnya di Negeri Kedah dalam membuat pemilihan pelapis kepimpinan sekolah dan guru-guru besar yang lebih berkelayakan, tidak hanya bersandarkan kepada senioriti dan kebolehan IQ, malah turut menekankan kepada aspek kompetensi emosi seseorang pemimpin sekolah yang akan dilantik.

## RUMUSAN

Secara keseluruhannya, kompetensi emosi pemimpin telah dikenalpasti memainkan peranan penting dalam kepimpinan sekolah masa kini dan kepentingan peranan ini dapat dilihat berdasarkan hubungannya dengan kepimpinan distributif. Sehubungan itu, kelompok-kelompok pengurusan diri, pengurusan perhubungan, kesedaran sosial, dan kesedaran diri harus diambil kira sebagai komponen penting dalam proses pembangunan dan pemilihan pemimpin kanan di sekolah-sekolah.

## RUJUKAN

Abdul Shukor Abdullah, (2007). *Apakah sekolah kluster adalah sekolah berkesan?* Kertas Ucapan Utama Seminar pendidikan Kebangsaan Fakulti Pendidikan. Universiti Malaya

- Azizah Sarkowi, (2012). Penilaian program praktikum: *Model pembentukan dan peningkatan kualiti guru praperkhidmatan di institut pendidikan guru Malaysia*. Tesis PhD, UUM.
- Baharuddin Yacob (2009). Respective approaches in promoting distributive leadership in school. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. Anjuran Institut Aminuddin Baki, KPM. 21-24 Julai. Genting Highlands.
- Barbie, E. (1990). Survey research method (2<sup>nd</sup>. Ed.) Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Jill Blackmore, (2010). Preparing leaders to work with emotions in culturally diverse educational communities. *Journal of Educational Administration*.
- Boyatzis, R. E. (2001). *The component manager, A Model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indices to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14, 464-504.
- Clay, Z. & De Waal, F. B. M. (2013). Development of socio-emotional competence in bonobos. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. doi: 10.1073.
- Crawford, M. (2005). Distributed leadership and headship: a paradoxical relationship? *School Leadership and Management*, 25(3), 213-216.
- Cuddihy, N. (2012). *Understanding school leadership: A mixed methods study of the context and needs of serving and aspiring post primary school principals*. EdD thesis, Dublin City University.
- Foster, R & St Hilaire, B. (2004). The who, how, why, and what of leadership in secondary school improvement: Lessons learned in England. *Alberta Journal of Educational Research*, 50(4), 354-6.
- Gay, D. & Diehl, E. (1990). *Research method*. New York: Academic Press.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1054.
- Grobler B., (2014). Teachers' Perceptions of the Utilization of Emotional Competence Leaders in Gauteng South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Gronn, P. (2003) Distributed leadership. In K. Leithwood and P. Hallinger (eds) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer Academic, pp. 653-696.
- Gronn, P. (2003). *The New Work of Educational Leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman Publishing.
- Hargreaves, A. (2001). Emotional geographies of teaching. *Teachers College Record*.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. In B Davies (ed). *The essentials of school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Harris, A.(2008) *Distributed Leadership in Shools: Developing the leaders of tomorrow*. Routledge & Falmer Press.

- Harris, A. (2009). *Distributed School Leadership: Evidence, issues and future directions*. ACEL Monograph 44. Penrith, NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Hopkins, S. (2005). *Gatineau Vacation of A Lifetime: John mccrae high school offers outrageous fun in lively production of lucky stiff*. Ottawa Citizen (Ottawa, ON), p. F4.
- Hopkins, M. M. (2005). *The impact of gender, emotional intelligence competencies, and style on leadership success*. PhD Thesis, Case Western Reserve University: USA.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, research, and practice* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw Hill.
- Izani Ibrahim, (2012). *Pengaruh Kecerdasan Emosi Pemimpin Terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2005). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches (2nd edition)*. Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 265-279.
- Kouzes JM & Posner BZ. (1995). *The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organisations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kouzes JM & Posner BZ. (2003). *The Leadership Challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kouzes J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The Truth about Leadership: The no-fads, heart of the matter facts you need to know*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of A Team: A leadership fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc Pub.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Muhyiddin Yassin (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Utusan Online. [http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam\\_Negeri/20130907/dn\\_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025](http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam_Negeri/20130907/dn_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025)
- Najib Tun Razak, (2013). *Teks ucapan sambutan Hari Pekerja 2013*. <http://www.mampu.gov.my/documents/10228/95706/Teks+ucapan+YAB+PM+sempena+Hari+Pekerja+1+Mei+2013.pdf/a8f2c6f2-149c-45d0-9b4b-897ee3ec78d>
- Noorsu'adah Nawawi, (2012). *Peranan emosi pemimpin dalam mempengaruhi corak kepimpinan di sekolah*. <http://www.scribd.com/doc/186523229/Peranan-Emosi-Pemimpin-Dalam-Mempengaruhi-Corak-Kepimpinan-Di-Sekolah>
- Obadara, O. (2013). *Relationship between Distributed Leadership and Sustainable School Improvement*. Nigeria: Department of Educational Management Tai Solarin University of Education.
- Rujhan Mustafar, (2014). *ANJAKAN: Pelaksanaan PPPM mula membuahkan hasil*. [http://www.padu.edu.my/files/bulletin/2014/Anjakan\\_Isu\\_Jan2014.pdf](http://www.padu.edu.my/files/bulletin/2014/Anjakan_Isu_Jan2014.pdf).

- Siti Zunariah Mohd Said & Azlina Mohd Kosnin (2012). Hubungan Antara Kecerdasan Emosi Dengan Amalan Kepimpinan Transformasi Ketua Jabatan Akademik. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan 2012, 8-9 Oktober 2012, Johor Bahru, Malaysia.
- Sosik, J. J. & Magerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.
- Spillane, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Spillane J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*.
- Spillane, J.P., & Sherer, J.Z (2004). A distributed perspective on school leadership: Leadership practice as stretched over people and place. Preliminary draft prepared for presentation at the annual meeting of the American Education Association, San Diego.
- Wilson, D. S. (2005). Evolution For Everyone: *How to increase vigilance is required to keep evolution in the public school curriculum*.
- Woo, K. L. (2007). Computer-generated Animal Model Stimuli. *Journal of Visualized Experiments*, 6.
- Yahya Don (2009). Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepimpinan sekolah: Perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. Tesis Dr. Falsafah. Universiti Malaya.
- Yahya Don & Shahril Marzuki, (2007). Emosi dan Kepimpinan Sekolah: *Peranan kecerdasan emosi*. Kertas Kerja Seminar 2005-2008.
- Yahya Don & Yaakob Daud (2011). Kompetensi Kepemimpinan dan Budaya Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia.
- Yahya Don, Yaakob Daud, & Azizah Sarkowi (2013). Euro-American Conference for Academic Disciplines (Paris).
- Yahya Don & Yaakob Daud (2012). Budaya sekolah, kepimpinan transformasional dan pencapaian akademik pelajar. *Malaysian Journal Of Learning And Instruction*, Vol 9, 111-139.
- Yukl, G. A., (2002). *Leadership in Organizations*. Fifth edition, upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (4th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yusof Boon & Yahzanon Tahir (2013). *Kepimpinan tersebar dan hubungannya dengan tekanan dan komitmen kerja*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Zorn, D. & Boler, M. (2007). Rethinking Emotions and Educational Leadership for Social Change. *International Leadership in Education*, 10(2), 137-151.
- Zulkifli Hashim, (2012). Pengaruh Kecerdasan Emosi dalam Kepimpinan Pendidikan. <http://zulkiflihasim.blogspot.com/2012/04/pengaruh-kecerdasan-emosi-dalam.html>.