

PROFIL KECERDASAN EMOSI, PENGURUSAN KUALITI DAN KOMPETENSI PENGETUA DI SARAWAK

Siti Nazalia Kiprawi
Ahmad Zabidi Abdul Razak
Megat Ahmad Kamaluddin
Universiti Malaya

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji profil kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi pengetua di Sarawak. Sampel menggunakan 152 pengetua dari semua jenis sekolah. data dikumpulkan menggunakan borang soal selidik yang dibangunkan dari Malaysian Emotional Intelligence Inventory (MEQI) dan Malaysian Competitiveness Standards (SKKSM). Teknik analisis yang digunakan ialah Mann Whitney-U bagi jantina dan Kruskal Wallis-H bagi umur dan pengalaman. Hasil dapatan ujian mendapati bahawa jantina berkait secara signifikan dengan kecerdasan emosi ($z = 0.043$, $p < .05$) dan kompetensi ($z = 0.025$, $p < .05$) tetapi tidak mempunyai kaitan secara signifikan dengan pengurusan kualiti ($z = 0.200$, $p > .05$). Selain itu, hasil dapatan juga menunjukkan bahawa umur yang berbeza mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi pengurusan kualiti ($\chi^2 = 10.072$, $p < .05$), namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kecerdasan emosi ($\chi^2 = 6.997$, $p > .05$), dan kompetensi ($\chi^2 = 3.571$, $p > .05$). Bagi pengalaman pula, dapatan kajian menunjukkan bahawa tempoh pengalaman yang berbeza bagi khi kuasa dua (5, $N = 152$) tidak mempunyai tahap perbezaan yang signifikan dari segi kecerdasan emosi ($\chi^2 = 3.957$, $p > .05$), pengurusan kualiti ($\chi^2 = 2.507$, $p > .05$), dan kompetensi kepemimpinan ($\chi^2 = 2.590$, $p > .05$). Kesimpulannya, dapat dirumuskan bahawa tahap perbezaan kecerdasan emosi dan kompetensi bagi jantina, tetapi tidak terdapat tahap perbezaan bagi pengurusan kualiti. Selain itu, umur yang berbeza pula mempunyai tahap yang berbeza dari segi pengurusan kualiti, namun tidak mempunyai tahap perbezaan dari segi kecerdasan emosi dan kompetensi. Berdasarkan pengalaman, tempoh pengalaman yang berbeza tidak mempunyai tahap yang berbeza dari kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi kepemimpinan.

Kata kunci : kecerdasan emosi, kompetensi, pengurusan kualiti, pengetua

A. Pengenalan

Sekolah merupakan institusi masyarakat yang mempunyai tujuan tertentu iaitu membentuk dan mengubah tingkah laku para pelajar (mendidik) ke arah yang dikehendaki. Selain itu, sekolah juga adalah pengubah minda dan penentu kepada budaya dan pembangunan sesebuah negara. Dalam memperkasakan sistem pendidikan, peranan sekolah dan institusi pendidikan dilihat semakin mencabar dan perlu berdaya saing. (Mohd Rasidi, 2013). Perubahan tingkah laku seseorang murid pula merupakan matlamat yang hendak dicapai melalui fungsi sekolah. Tugas pengetua adalah melaksanakan fungsi ini untuk menciptakan satu suasana yang boleh menimbulkan atau menghasilkan perubahan tingkah laku tersebut (Atan Long 1978). Pengetua merupakan pekerja di dalam sebuah organisasi yang besar dan kompleks. Pengajaran dan pembelajaran dalam era globalisasi adalah pengalaman yang cukup memikat. Persaingan dan cabaran alam pekerjaan sebegini kemungkinan boleh membawa kesan negatif terhadap pengetua dan juga pelajar. Ini boleh menyebabkan cetusan emosi antara kedua-dua pihak,

senario ini boleh menjejaskan imej pengetua jika ianya berlaku. Kajian Skovholt dan D'Rozario (2000) menunjukkan bahawa pelajar menganggap pengetua yang berempati dan pandai bergaul dianggap sebagai pengetua cemerlang. Dapatan ini menguatkan hasil kajian Grasha (1996) yang mendapati bahawa pengetua cemerlang adalah pengetua yang berempati dan prihatin terhadap keperluan pelajar. Secara keseluruhannya, artikel ini bertujuan mengkaji profil kecerdasan emosi (EQ), pengurusan kualiti dan kompetensi-pengetua sekolah menengah berdasarkan kajian Noriah et al (2004), teori Pengurusan Kualiti Oakland (1996) dan Model Kompetensi Iceberge oleh Hay Mcber (1993). Oleh itu perbincangan ini akan menjawab beberapa soalan kajian seperti berikut:

1. Apakah profil kecerdasan emosi pengetua sekolah menengah di Sarawak secara keseluruhan dan perbandingan mengikut jantina, umur dan pengalaman?
2. Apakah profil pengurusan kualiti pengetua sekolah menengah di Sarawak secara keseluruhan dan perbandingan mengikut jantina, umur dan pengalaman?
3. Apakah profil kompetensi pengetua sekolah menengah di Sarawak secara keseluruhan dan perbandingan mengikut jantina, umur dan pengalaman?

B. Tinjauan Literatur

Faktor demografi juga adalah antara faktor yang mempengaruhi emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi seseorang. Demografi di dalam kajian ini meliputi jantina, umur dan juga pengalaman. Segala faktor ini dinyatakan dalam kajian Bar-On (2000), Click (2002), dan Sala (2002). Berkaitan dengan demografi, terdapat beberapa kajian yang dilakukan membincangkan perbezaan dapatan dalam faktor jantina, umur, dan pengalaman seseorang pengetua.

a. Jantina

Dalam faktor jantina, beberapa penyelidikan telah dilakukan bagi membuktikan jantina juga mempengaruhi kecerdasan emosi seseorang individu. Mayer, Caruso dan Salovey (1999) menyatakan bahawa pentadbir wanita mempunyai kelebihan berbanding dengan lelaki di dalam kecerdasan emosi. Calvallo dan Brienza (2002) yang menjalankan kajian ke atas 358 orang pengurus *Johnson and Johnson Consumer dan Personal Care Group* mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dalam kompetensi emosi berdasarkan jantina.

Berdasarkan instrumen ECI, pengurus wanita memperoleh skor yang lebih tinggi daripada pengurus lelaki dalam kompetensi; kesedaran emosi, prihatin, membangun orang lain, orientasi khidmat, dan komunikasi (Boyatzis dan Sala, 2004). Walau bagaimanapun pengurus wanita lebih tinggi skor dalam kompetensi kebolehsesuaian dan orientasi khidmat berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh penyelia. Berdasarkan laporan keseluruhan kajian ini, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara lelaki dan perempuan. Kajian Boyatzis dan Sala (2004) berdasarkan instrumen ECI mendapati wanita memperoleh skor yang lebih tinggi dalam kompetensi iaitu kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan kemahiran sosial.

Selain itu juga, Rivera (2003) membuat penyelidikan ke atas kumpulan lelaki dan wanita Puerto Rican yang bekerja sepenuh masa atau sambilan yang juga belajar secara sambilan di kolej, berdasarkan instrumen kajian emosi. Dapatan penyelidikan belis menunjukkan bahawa terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam kompetensi emosi antara pekerja lelaki dan perempuan di mana responden lelaki yang bekerja memperoleh skor yang lebih tinggi dari wanita dalam lapan aspek kompetensi di tempat kerja berbanding di rumah iaitu; kesedaran emosi diri, keyakinan, prihatin, orientasi khidmat, pemangkin perubahan, dan kesetiaan terhadap organisasi. Namun begitu, wanita telah memperoleh skor dalam sembilan aspek kompetensi lebih tinggi dari lelaki di rumah daripada di tempat kerja iaitu keyakinan

diri, kebolehpercayaan, kebolehsesuaian, orientasi khidmat, kesedaran organisasi, kepimpinan berinspirasi, komunikasi, pengurusan konflik, dan kerjasama kumpulan.

Dapatan yang serupa juga ditunjukkan oleh Imndell dan Pherwani (2003) yang mengkaji perbezaan jantina berkaitan gaya kepimpinan transformasi dan hubungannya dengan kompetensi emosi di kalangan pengurus organisasi, berdasarkan teori kompetensi emosi pemimpin oleh Goleman (1995). Hasil kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan di dalam skor kecerdasan emosi berdasarkan jantina, di mana responden wanita memperoleh skor yang lebih tinggi dalam kompetensi emosi berbanding dengan pengurus-pengurus lelaki. Walau bagaimanapun, menurut Bar-On (2000) tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pentadbir lelaki dan perempuan berkaitan keseluruhan aspek emosi dan kompetensi sosial, tetapi beliau tidak menyatakan beberapa perbezaan tersebut dalam pemfaktoran komponen.

Dalam teori yang telah dikemukakan oleh Bar-On, pentadbir wanita lebih berhati-hati berkaitan emosi, lebih empati, membina hubungan interpersonal yang baik dan lebih mengambil berat mengenai hubungan sosial daripada pentadbir lelaki. Walaupun begitu, pentadbir lelaki menunjukkan penampilan diri yang lebih baik, kurang kebergantungan, lebih fleksibel dan optimis jika dibandingkan dengan pentadbir wanita. Secara umumnya jika dilihat tahap ukuran antara lelaki dan wanita, terdapat banyak persamaan yang wujud daripada perbezaan berkaitan dengan kecerdasan emosi. Dengan kata lain tidak wujud perbezaan antara jantina berkaitan dengan kecerdasan emosi (Bar-On, 1997).

Oshagbemi (2000) dalam kajiannya mengenai perbezaan jantina dengan komitmen kerja pensyarah universiti di United Kingdom menunjukkan pensyarah perempuan lebih mempunyai komitmen dengan organisasi berbanding lelaki yang sejawatan dengannya. Mereka juga lebih berpuas hati terhadap pendapatan mereka berbanding lelaki. Walau bagaimanapun pensyarah lelaki lebih berpuas hati terhadap suasana kerja berbanding perempuan.

b. Umur

Kajian Noriah et al. (2003) yang mengatakan umur dan pengalaman adalah faktor kepada kecerdasan emosi seseorang iaitu semakin tinggi peringkat umur semakin tinggi komitmen terhadap pekerjaan. Dalam faktor umur ini juga, beberapa kajian membuktikan bahawa ianya memberi pengaruh terhadap kecerdasan emosi. Peningkatan umur seseorang boleh membawa kepada pembinaan dan peningkatan dalam kompetensi kecerdasan emosi (Sala, 2002). Ini adalah kerana kematangan kompetensi kecerdasan emosi seseorang itu adalah melalui pembelajaran dan pengalaman dalam hidup (Boyatzis & Sala, 2004).

Menurut Goleman (1998), kecerdasan emosi seseorang itu semakin meningkat apabila meningkat dewasa. Bar-On (2000) mendapati kumpulan yang berumur lebih tua memperoleh skor *Emotional Quotient Inventory* yang lebih tinggi daripada golongan muda. Individu yang berumur akhir 40-an dan awal 50-an memperoleh skor yang lebih tinggi. Justeru itu, Bar-on (2000) menyimpulkan kecerdasan emosi boleh meningkat selari dengan peningkatan umur seseorang itu.

Hal yang sama juga telah ditunjukkan oleh Click (2002) yang mengkaji kecerdasan emosi dengan pengalaman pentadbiran di kalangan 85 orang pelajar program sarjana pentadbiran pendidikan di Universiti East Tennessee. Hasil kajian beliau mendapati pelajar yang lebih berusia memperoleh skor agregat yang lebih tinggi dalam kemahiran sosial dan kecerdasan emosi. Namun begitu, kajian yang dilakukan oleh Cook (2006) terhadap pengetua-pengetua di daerah Montana di Amerika Syarikat bagi melihat kesan kecerdasan emosi ke atas keberkesanan kepimpinan pengetua, menunjukkan umur pengetua tidak memberi kesan yang signifikan ke atas kecerdasan emosi.

c. Pengalaman

Bagi aspek pengalaman pula, kajian oleh Click (2002) yang melihat hubungan di antara pengalaman berdasarkan tahun berkhidmat di dalam pentadbiran dengan skor kecerdasan emosi di

kalangan pelajar yang mengikuti program sarjana pentadbiran pendidikan di Universiti East Tennessee, dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengalaman berdasarkan tahun berkhidmat dengan skor agregat kompetensi kecerdasan emosi. Skor kecerdasan emosi bagi pelajar yang mempunyai pengalaman setahun atau lebih dalam pentadbiran berada pada kedudukan sederhana manakala bagi pelajar yang tidak berpengalaman dalam pentadbiran majoriti memperoleh skor kecerdasan emosi yang rendah (Click, 2002).

Mustamin et. al (2013) pula dalam kajian mereka tentang perbandingan pengetua sekolah antara Malaysia dan Indonesia menunjukkan tahap kompetensi pengetua di Malaysia amnya lebih tinggi berbanding kompetensi pengetua di Indonesia dan juga terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia. Aspek ini berkaitan dengan pengalaman dan perkhidmatan seseorang pengetua di mana ia membezakan pengalaman pengetua di Malaysia dan Indonesia. Maksudnya, pengalaman yang berbeza akan membawa kepada gaya yang berbeza dari aspek kepimpinannya.

Begitu juga dapatan di Amerika Latin, Fernandez-Araoz (2001) menjalankan kajian terhadap 200 orang eksekutif, untuk menentukan tahap kejayaan berkaitan dengan pengalaman kerja dan tahap kecerdasan emosi. Beliau menggunakan IQ sebagai asas penilaian melalui kaedah temuduga. Bagi eksekutif yang berjaya aspek yang mempunyai hubungan yang signifikan ialah kecerdasan emosi, pengalaman kerja dan yang ketiga ialah IQ. Bagi eksekutif yang dikenalpasti sebagai gagal, mempunyai hubungan dengan pengalaman kerja, dan IQ. Kebanyakan mereka lemah dalam keseluruhan kecerdasan emosi.

C. Metodologi Kajian

Rekabentuk Kajian

Kajian ini berbentuk kuantitatif iaitu dengan menggunakan soal selidik yang mengandungi kesemua aspek yang penting untuk memperolehi data-data maklumat yang terpilih. Borang-borang soal selidik telah diedarkan sendiri oleh penyelidik kepada responden di mana responden dibekalkan dengan satu set borang soal selidik yang perlu dijawab. Kajian berbentuk kuantitatif dipilih kerana ia melibatkan kumpulan yang besar dan juga ia berkaitan dengan isu dan permasalahan. Rekabentuk kuantitatif dipilih untuk kajian ini kerana berdasarkan kenyataan Creswell (2014) kaedah kuantitatif adalah sesuai untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian dan bagaimana sesuatu pemboleh ubah itu mempengaruhi pemboleh ubah yang lain serta mengetahui adakah sesuatu faktor itu merupakan jangkakan kepada sesuatu hasil (Gay, Mills & Airasian, 2012). Kaedah tinjauan melalui soal selidik adalah popular bagi kajian bukan eksperimental dalam pelbagai bidang terutama kajian sains sosial (Chua, 2012) dan pendidikan (McMillan, 2012). Selain itu, kajian kuantitatif didapati sesuai bagi kajian ini yang mengkaji impak pemboleh ubah terhadap sesuatu hasil di samping bertujuan menguji dan menjelaskan teori yang boleh diaplikasikan kepada jumlah populasi yang ramai (Creswell, 2009).

Persampelan kajian

Teknik simple random sampling (persampelan rawak mudah) dipilih disebabkan teknik ini adalah merupakan teknik asas di mana pengkaji yang mengenalpasti dan memilih kumpulan subjek (sampel) untuk dikaji daripada kumpulan yang lebih besar (populasi). Seramai 152 orang pengetua yang berkhidmat di seluruh sekolah Menengah di Sarawak telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Semua pengetua terbabit adalah pengetua-pengetua sekolah menengah yang berkhidmat di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia.

Instrumen kajian

Bagi melaksanakan kajian ini, satu set borang soal selidik IKEM-MEQI yang dibina oleh Noriah et al (2003) telah digunakan sebagai instrumen kajian. Instrumen ini terdiri daripada 95 item menggunakan Skala Likert lima mata bagi mengukur ketujuh-tujuh domain kecerdasan emosi, 10 prinsip pengurusan kualiti dan tiga ciri kompetensi.

Menurut Othman Mohamed (2001), penyelidik mesti memastikan kesahan dan kebolehpercayaan alat kajian untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan ujian tersebut. Oleh itu, pengkaji telah meminta penyelia untuk meneliti kandungan instrumen yang diberi kepada pengetua. Kesahan atau kesahihan merupakan satu konsep yang merujuk kepada sejauh mana alat kajian mengukur apa yang hendak diukur atau sejauh mana alat kajian itu menepati tugasnya (Anastasi & Urbina, 1997). Sesuatu instrumen boleh disahkan jika instrumen berkenaan memberi dapatan yang konsisten setiap kali pengukuran dibuat (Noraini Idris, 2010).

Kaedah konsistensi dalaman (*internal consistency approach*) Cronbach's Alpha digunakan di dalam kajian ini. Dalam kaedah ini, item-item yang mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan skor indeks ujian mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Manakala item-item yang mempunyai nilai korelasi yang rendah disingkirkan daripada ujian tersebut. Sekiranya nilai $r > .60$, ini bermakna tahap kepercayaan alat ukur adalah tinggi (Ary et al., 2002; Chua, 2012). Sementara pekali kebolehpercayaan yang kurang daripada .60, boleh dianggap instrumen yang dianalisis mempunyai nilai kebolehpercayaan yang rendah dan perlulah diperbaiki atau disingkirkan untuk meningkatkan pekali tersebut.

Bagi kajian ini, kebolehpercayaan instrumen kajian diteliti untuk memastikan pengukur menilai dimensi yang patut diukur (Sekaran, 2000). Mohd Majid Konting (1997) menyarankan Cronbach Alpha pada aras 0.70 ke atas, sebagai nilai Alpha yang mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Dalam kajian ini pengkaji menggunakan nilai Cronbach alpha yang disarankan tersebut iaitu 0.70 sebagai nilai kebolehpercayaan yang diterima.

Kajian rintis

Selain itu, kajian rintis juga bertujuan untuk memperoleh kesahan dan kebolehpercayaan terhadap item-item yang terdapat dalam soal selidik. Ahmad Mahzan (dalam A. Santha, 2002) menyatakan bahawa ujian rintis dijalankan bagi menentukan bahawa soalan yang diberikan kepada responden sesuai dan mudah difahami oleh mereka. Menurut Mohd Najib (2003), kajian rintis ialah satu aktiviti yang penting bagi setiap kajian tinjauan di mana selain daripada menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, ia juga digunakan untuk menguji kaedah terbaik mentadbir instrumen, mengenal sampel serta kesesuaian kaedah analisis.

Dalam kajian ini, kajian rintis dilakukan terhadap penolong kanan sekolah menengah yang sedang menjalankan kursus NPQEL di Institut Aminuddin Baki, Kuching. Masa yang diberikan kepada responden dalam kajian rintis ini adalah selama 20 hingga 30 minit untuk menjawab kesemua soalan yang diberikan di dalam soal selidik. Sebanyak 50 soal selidik telah diedarkan dan sebanyak 36 telah dikembalikan.

Hasil kajian rintis bagi demografi ialah .723, kecerdasan emosi nilai Cronbach Alpha ialah .775 dan bagi kompetensi nilai cronbach alpha adalah .816. Oleh yang demikian, item yang mendapat nilai Cronbach alpha yang baik dalam soal selidik ini boleh diterima dan digunakan untuk kajian sebenar iaitu item kecerdasan emosi, kekompetensi. Manakala untuk item demografi bentuk soalan-soalan diubah

atau untuk kajian yang sebenar kerana semasa ujian rintis dijalankan terdapat kekeliruan terhadap soalan yang diberikan.

Penganalisan Data

Data mentah yang diperolehi di analisis menggunakan SPSS dan SMARTPLS. Bagi kajian ini, ujian statistik SPSS versi 23.0, dan SMARTPLS 3.0 digunakan untuk menganalisis data-data. Dengan SPSS, antara ujian yang digunakan ialah analisis deskriptif yang digunakan untuk menganalisis tahap kecerdasan emosi pengetua dengan melihat skor min yang diperolehi. Bagi kajian ini, objektif 1 menggunakan analisis statistik deskriptif melibatkan min dan sisihan piawai untuk menentukan tahap kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi pengetua.

Seterusnya bagi objektif 2 iaitu mengenalpasti tahap perbezaan kecerdasan emosi, pengurusan kualiti kompetensi, dan Mann Whitney-U dan Kruskal Wallis dan digunakan untuk mendapatkan data bagi kesan demografi jantina, umur dan pengalaman. Ujian Mann Whitney-U dan Kurskal Wallis digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh semua varibel secara bersama-sama terhadap pembolehubah terikat. Dalam kajian ini, ujian Mann Whitney-U digunakan untuk mengenalpati tahap perbezaan kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi bagi jantina dan Kruskal Wallis digunakan untuk mengenalpasti tahap perbezaan kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi bagi umur dan juga pengalaman. Dalam bahagian ini, pembolehubah bebas yang digunakan ialah jantina umur dan pengalaman dan pembolehubah bersandar yang diukur ialah kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi.

D. DAPATAN KAJIAN

Perbincangan mengenai profil kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan juga kompetensi pengetua berdasarkan kepada jantina, umur dan juga pengalaman ini dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu perbezaan kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan juga kompetensi kepimpinan. Profil kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi responden dalam kalangan pengetua berdasarkan demografi dianalisis menggunakan ujian T tidak bersandar bagi jantina dan ANOVA sehalu bagi umur dan pengalaman. Ini kerana objektif adalah untuk melihat kesan pembolehubah secara sendiri bagi jantina dan juga secara bersama-sama bagi umur dan pengalaman terhadap pembolehubah bersandar. Setelah analisis dibuat menggunakan SPSS, hasil kajian adalah seperti yang dibincangkan di dalam bahagian ini.

a. Analisis Demografi

Seramai 152 responden telah terlibat di dalam kajian ini yang mempunyai pelbagai latar belakang. Terdapat beberapa pembolehubah demografi yang terlibat di dalam kajian ini termasuklah jantina, umur, jenis sekolah bahagian, jawatan, pengalaman, latihan pengurusan dan jenis latihan.

Jadual 1

Taburan demografi responden

No.	Pembolehubah Demografi	N	%
1	Jantina		
	Lelaki	117	77.0
	Perempuan	35	23.0
2	Umur		
	41-45 tahun	38	25.0

	46-50 tahun	72	47.4
	51-55 tahun	39	25.7
	56-60 tahun	3	2.0
3	Jenis Sekolah		
	Sekolah Menengah Kebangsaan	132	86.8
	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama	5	3.3
	Sekolah Menengah Agama	4	2.6
	Sekolah Menengah Teknik / Vokasional	4	2.6
	Sekolah Seni	1	0.7
	Lain-lain	6	3.9
4	Bahagian		
	Kuching	46	30.3
	Samarahan	11	7.2
	Sri Aman	5	3.3
	Betong	11	7.2
	Sarikei	8	5.3
	Serian	4	2.6
	Sibu	16	10.5
	Bntulu	6	3.9
	Miri	23	15.1
	Limbang	7	4.6
	Mukah	7	4.6
	Kapit	8	5.3
5	Gred		
	DG44	3	2.0
	DG48	4	2.6
	DG52	84	55.3
	DG54	59	38.8
	Lain-lain	2	1.3
6	Pengalaman		
	0-5 tahun	46	30.3
	6-10 tahun	37	24.3
	10-15 tahun	26	17.1
	Lebih 15 tahun	43	28.3
7	Latihan Pengurusan		
	Pernah	144	94.7
	Tidak Pernah	8	5.3
9	Jika Pernah		
	Diploma	62	40.8
	Sarjana Pengurusan Pendidikan/Sarjana Keperguruan	26	17.1
	Program Kembar IAB	2	1.3
	Kursus Pengurusan Sekolah	38	25.0
	Lain-lain	24	15.8

Berdasarkan aspek jantina, dapatan kajian menunjukkan bahawa 117 (77%) daripada responden adalah lelaki manakala 35 (23%) adalah perempuan. Jika dilihat dari aspek umur pula, seramai 72 (47.4%) daripada responden berumur di antara 46-50 tahun, diikuti 39 (25.7%) berumur di antara 51-55 tahun, 38 (25%) berumur 41-45 tahun dan 3 (2%) berumur 56-60 tahun. Berdasarkan kepada jenis sekolah, majoriti daripada responden bekerja di sekolah menengah kebangsaan iaitu terdiri daripada 132 (86.8%) diikuti sekolah menengah kebangsaan agama, sekolah menengah agama, sekolah menengah Teknik vokasional, sekolah seni dan lain-lain. Dari aspek bahagian, 46 (30.3%) daripada bahagian Kuching diikuti bahagian lain iaitu Samarahan, Sri Aman, Betong, Sarikei, Serian, Sibul, Bintulu, Miri, Limbang, Mukah dan Kapit.

Berdasarkan kepada gred pula, majoritinya adalah daripada gred 52 iaitu seramai 84 orang (55.3%) diikuti gred DG54 iaitu seramai 59 orang (38.8%), gred DG48 seramai 4 orang (2.6%), dan gred DG44 iaitu seramai 3 orang (2.0%). Dari aspek pengalaman dalam pengurusan, pengalaman 0 hingga 5 tahun paling tinggi iaitu seramai 46 orang (30.3%) diikuti lebih 15 tahun seramai 43 orang (28.3%), pengalaman 6 hingga 10 tahun seramai 37 orang (24.3%), dan 10 hingga 15 tahun seramai 26 orang (17.1%).

Berdasarkan aspek latihan pengurusan, majoriti pengetua pernah menjalani latihan pengurusan iaitu sebanyak 94.7 purata min yang mewakili 144 orang. Manakala pengetua yang tidak pernah menjalani kursus adalah sebanyak 5.3 purata min skor yang diperolehi mewakili 26 orang pengetua. Berdasarkan jenis latihan, majoritinya adalah daripada kursus NPQEL iaitu sebanyak 40.8 min iaitu seramai 62 orang pengetua, diikuti dengan mereka yang pernah mengikuti kursus pengurusan sekolah iaitu sebanyak 25.0 min purata iaitu mewakili seramai 38 orang pengetua.

b. Profil Kecerdasan emosi berdasarkan jantina

Ujian Mann Whitney-U merupakan ujian bukan parametrik yang berfungsi sebagai penganalisis terhadap perbezaan antara dua sampel bebas yang variabel bersandarnya merupakan data skala ordinal (Chua Yan Piaw 2008: 93). Bahagian ini akan membincangkan penggunaan Mann Whitney-U dalam menguji sama ada terdapat perbezaan antara responden seramai 152 orang pengetua. Dalam kajian ini, Ujian Mann-Whitney-U dilakukan untuk membuat perbandingan di antara dua kumpulan jantina iaitu lelaki seramai 117 orang dan perempuan seramai 35 orang. Hasil dapatan ujian mendapati bahawa jantina berkait secara signifikan dengan kecerdasan emosi ($z = 0.043$, $p < .05$) dan kompetensi ($z = 0.025$, $p < .05$) tetapi tidak mempunyai kaitan secara signifikan dengan pengurusan kualiti ($z = 0.200$, $p > .05$). Keputusan di Jadual 4.9 menunjukkan bahawa terdapat tahap perbezaan kecerdasan emosi dan kompetensi bagi jantina, tetapi tidak terdapat tahap perbezaan bagi pengurusan kualiti.

Jadual 2 Ujian Mann Whitney-U bagi jantina

Ujian Mann Whitney-U bagi jantina

a Test Statistics	Kecerdasan emosi	Pengurusan kualiti	Kompetensi
Mann-Whitney U			
Homogeniti	0.683	0.807	0.815
Z	0.043	0.200	0.025

Asymp. Sig. (2- Stailed)

a. Grouping Variable: Jantina

a. Profil Kecerdasan Emosi, Pengurusan Kualiti Dan Kompetensi Berdasarkan Pengalaman

Ujian Kruskal Wallis-H merupakan suatu ujian yang digunakan dalam mendapatkan analisis perbezaan antara lebih daripada dua sampel bebas terhadap variabel bersandar (skala ordinal) sebagaimana fungsi Ujian Mann Whitney-U. Namun, ujian Mann Whitney-U juga digunakan dalam bahagian ini sebagai ujian susulan dalam mengenal pasti pasangan kategori yang manakah membentuk perbezaan yang signifikan secara keseluruhan (Chua 2008: 173). Bagi kajian ini, ujian Kruskal-Wallis dilakukan untuk membuat perbandingan berdasarkan umur dan pengalaman.

b. Profil Kecerdasan Emosi, Pengurusan Kualiti Dan Kompetensi Berdasarkan Umur

Dapatan ujian di Jadual 3 menunjukkan bahawa umur yang berbeza mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi pengurusan kualiti ($\chi^2= 10.072, p < .05$), namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kecerdasan emosi ($\chi^2 = 6.997, p > .05$), dan kompetensi ($\chi^2= 3.571, p > .05$). Ini bermaksud bahawa dalam kajian ini, umur yang berbeza mempunyai tahap yang berbeza dari segi pengurusan kualiti, namun tidak mempunyai tahap perbezaan dari segi kecerdasan emosi dan kompetensi.

Jadual 3: Ujian Kruskal-Wallis bagi Umur

Ujian Kruskal-Wallis bagi Umur

a, b Test Statistics	kecerdasan emosi	pengurusan kualiti	kompetensi
Khi Kuasa Dua	6.997	10.072	3.571
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.072	0.018	0.312

a. Ujian Kruskal Wallis

b. Kumpulan Pembolehubah: umur

4.6.3 Profil Kecerdasan Emosi, Pengurusan Kualiti Dan Kompetensi Berdasarkan pengalaman

Dapatan ujian seperti di Jadual 4 menunjukkan bahawa tempoh pengalaman yang berbeza bagi khi kuasa dua (5, N = 152) tidak mempunyai tahap perbezaan yang signifikan dari segi kecerdasan emosi ($\chi^2 = 3.957, p > .05$), pengurusan kualiti ($\chi^2 = 2.507, p > .05$), dan kompetensi kepimpinan ($\chi^2 = 2.590, p > .05$). Ini bermaksud bahawa dalam kajian ini, tempoh pengalaman yang berbeza tidak mempunyai tahap yang berbeza dari kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi kepimpinan.

Jadual 4: Ujian Kruskal-Wallis bagi pengalaman

Ujian Kruskal-Wallis bagi pengalaman

	kecerdasan emosi	pengurusan kualiti	kompetensi
Khi Kuasa Dua	3.957	2.507	2.590
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.266	0.474	0.459

a. Ujian Kruskal Wallis

b. Kumpulan Pembolehubah: pengalaman

E. Perbincangan

Dalam membincangkan hal kecerdasan emosi, faktor demografi perlu diambil perhatian kerana ianya merupakan faktor kepada penting kepada kecerdasan emosi termasuklah jantina (Mayer, Caruso, & Salovey (1999); Calvallo & Brienza (2002); Rivera (2003); Imndell & Pherwani (2003); Oshagbemi (2000)), faktor umur (Bar-On (2000); Click (2002)), dan faktor pengalaman (Click (2002); Mustamin et al. (2013)). Diantara isu yang melibatkan faktor demografi termasuklah isu kecerdasan emosi yang dikatakan ialah kecerdasan emosi akan meningkat selari dengan peningkatan umur (Bar-On, 2000).

Walaubagaimanapun ianya bertentangan dengan kajian yang dilakukan oleh Cook (2006) yang mendapati peningkatan umur tidak memberi kesan terhadap kecerdasan emosi. Dari segi jantina pula, kajian dibuat menyatakan pentadbir wanita lebih baik berbanding lelaki dari segi kecerdasan emosi (Calvallo dan Brienza, 2002) dan mendapati wanita memperoleh skor yang lebih tinggi dalam kompetensi iaitu kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan kemahiran sosial (Boyatzis dan Sala, 2004).

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan tahap kecerdasan emosi dan kompetensi ke atas faktor jantina, umur dan pengalaman pengetua sekolah. Perbezaan ini selari dengan kajian Rorlinda (2009) ke atas pengetua sekolah di Sabah. Hasil kajian berkaitan kompetensi pula tidak selari dengan dapatan kajian Suparno (2001) dan Mohamad Sani (2007) yang mendapati wujud perbezaan signifikan antara kompetensi pengetua lelaki dan perempuan.

Daripada hasil kajian ini, dapat dirumuskan bahawa tahap kecerdasan emosi tidak selari dengan umur. Hasil ini berbeza daripada kajian Noriah et al (2003) mengatakan umur adalah faktor peningkatan kecerdasan emosi seseorang (Norah et al). Hasil ini juga berbeza dengan kajian

Bar On (2000) yang juga mendapati kecerdasan emosi boleh meningkat selari dengan peningkatan umur seseorang. Kajian ini selari dengan Kajian Click (2002) yang mendapati tempoh pengalaman tidak mempengaruhi tahap kecerdasan emosi seseorang. Namun begitu, Fernandez (2001) dan Mustamin et al (2013) mendapati tempoh pengalaman mempengaruhi tahap kecerdasan emosi seseorang.

Bagi pengurusan kualiti, dapatan hasil kajian menunjukkan bahawa tiada tahap perbezaan pengurusan kualiti dengan faktor umur., namun terdapat perbezaan tahap pengurusan kualiti bagi faktor jantina dan pengalaman. Bagi kompetensi pula, dapatan menunjukkan terdapat perbezaan tahap kompetensi bagi ketiga-tiga faktor jantina, umur dan pengalaman. Bagi analisis berdasarkan konstruk, dapatan kajian menunjukkan skor min tertinggi pada domain kesedaran diri bagi kumpulan pengetua-pengetua tersebut. Ini menunjukkan bahawa nilai-nilai kesedaran diri cukup berpengaruh dalam meningkatkan kecerdasan emosi pengetua-pengetua berkenaan. Skor min yang rendah pada domain kemahiran sosial, memberikan implikasi bahawa kedua-dua kumpulan pengetua berkenaan kurang menggunakan kemahiran sosial mereka dalam meningkatkan kecerdasan emosinya.

Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan profil kecerdasan emosi berdasarkan faktor jantina dan peringkat umur. Bagaimanapun perbezaan tersebut sangat kecil. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kedua-dua kumpulan yang dikaji mempunyai profil yang hampir serupa, iaitu mereka mempunyai skor yang tinggi pada domain kawalan sendiri dan mempunyai skor yang relatif rendah pada domain empati. Hal ini menunjukkan bahawa kedua kumpulan tersebut sangat mengambil berat nilai-nilai kawalan serta perkara-perkara lain yang boleh menjadikan mereka bertambah matang, sehingga boleh menjadikan emosinya lebih stabil.

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini telah berjaya menjawab persoalan-persoalan kajian dan juga mencapai objektif utama kajian. Berdasarkan hasil dapatan kajian, telah dirumuskan dan dibuat perbincangan dengan teliti dan akhirnya dikemukakan beberapa cadangan dan implikasinya kepada pihak-pihak yang terlibat. Pengkaji berpendapat bahawa program latihan yang disediakan oleh kementerian kepada semua pemimpin sekolah adalah pada tahap yang memberansangkan semenjak Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) diperkenalkan.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Abdul Jalil. (2001). Pelanggan Dalaman: Konsep Dan Pendekatannya Dalam Pengurusan TQM di sekolah. *Jurnal Institusi Pengetua*. (1) 1. 40-47.
- Abdul Kadir Mat Yazif. (1993). *Pengurusan mutu menyeluruh (TQM): satu kajian mengenai konsep dan potensi pelaksanaan di hospital university Malaya*. Tesis sarjana Pengurusan tidak diterbitkan Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Abdul Shukor Abdullah (2004). Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Jun 04, (14), 18-33.
- Abdul Shukor Abdullah (2004). *Ucap tema: Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004, hlm. 13-23
- Ademoyo, D. A (2005). The buffering effect of emotional intelligence on the adjustment of secondary school students in transition. *Electronic Journal of Research on Educational Psychology*, 6, 79-90.
- Alegre, A. (2012). Is there any relation between mother's parenting styles of children's Trait Emotional Intelligence? *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10(1), 005-034. No.26

- Altuntas, S., & Akyil, R. (2011). Relationship between emotional intelligence and leadership behavior of turkish male nursing students. *Healthmed*, 5(6), 2097-2104. doi:10.1186/1745-2912-5-13
- APA (2002). *Publication manual of the American Psychology Association*. (5th ed.). Washington: American Psychological Association.
- Azizi Yahaya (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd. Universiti Teknologi Malaysia.
- Azlin Norhaini Mansor (2006). *Amalan bidang pengetua: satu kajian kes*. Tesis Sarjana Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Babbie, E. (2014). *The Basics of Sosial Research (6th ed)*. USA: Wadsworth.
- Babbie, E. (2015). *The practice of sosial research*. Cengage Learning, USA
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (2005). *Kajian keberkesanan program NPQH*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and Sosial Intelligence: Insight From Emotional Quotient Inventory*. In Bar-On, R. and Paker, J.D.A (Eds). *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & HayGroup (2001). *The Emotional Competence Inventory (ECI)*. Boston: HayGroup.
- Brinia, V., Zimianiti, L., & Panagiotopoulos, K. (2014). The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 28-44. doi:10.1177/1741143213513183
- Callahan, J. L & McCollum, E.E., (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. In J. Callahan (Ed.), *Perspectives of emotion research and organizational change* (pp. 4-21). Advances in Developing Human Resources.
- Cook, C. R. (2006). *Effect of emotional intelligence on principals' leadership performance*. EdD. Dissertation Montana State University, Bozeman Montana.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (4th Ed)*. USA: Pearson.
- Creswell, J.W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context. *Journal of managerial psychology* 20 (2), 105 – 123.
- Feigenbaum, A. V.. (1983). *Total quality control*. (3rd. Ed). New York: Me Graw Hill Book Company.
- Feldman, D. C. (1999). *The handbook of emotional intelligence leadership*. Fall Church, VA: Leadership Performance Solutions.
- Fernandez-Araoz, C. (2001). *The challenging of hiring senior executive*. In *The emotionally intelligence workplace*, C. Cherniss, & D. Goleman, (2001), San Fransisco, CA: Josey-Bass.
- Finnegan, J. E. (1998). Measuring emotional intelligence: Where we are today. Montgomery, AL: Anbum University of Montgomery, School of Education. *ERIC Document Reproduction Service No. ED426087*
- Forgas, J.P. (1995). Mood and Judgement: The affect infusion model. *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.

- Gallagher, E.N., & Vella-Brodrick, D.A. (2008). Sosial support and emotional intelligences as predictors of subjective well-being. *Personaliti and Individual Differences*, 44, 1551-1561.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*. 53 (8), 1027-1054.
- Ghanizadeh, A., & Moafian, F. (2010). The role of EFL teachers' emotional intelligence in their success. *Elt Journal*, 64(4), 424-435. doi:10.1093/elt/ccp084
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. Dlm Cherniss, C. dan Goleman, D. (pnyt.) 2001. The emotionally intelligent workplace (atas talian) <http://www.eiconsortium.org> (28 Mac 2012).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet.
- Hair, J.F. Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Ed). Eaglewood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
- Ishak Din (2002). Tingkahlaku kepimpinan yang digemari: Satu kajian kes-kes hipotetikal. *Kertas kerja yang dibentangkan di seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-11*. Hotel Pan Pasific KLIA, Sepang, Selangor.
- Lokman Mohd Tahir & Mohd Anuar Abdul Rahman (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir, M. Al-Muzammil Yasin & Mislina Salleh (2012). Impak Strategi Politik terhadap Amalan Kepimimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang. *Jurnal Teknologi, Universiti Teknologi Malaysia*. 60(2013): 1–10.
- Luria, G. (2008). Controlling for quality: Climate, leadership and behavior. *The Quality Management Journal*, 15 (1), 27-38.
- Masaong Abd. Kadim. (2012). *Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dengan Gaya Kepimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kota Gorontalo*. (Tidak diterbitkan)
- Mauriel, Jhon J. (1989). *Strategy Leadership for Schools*. San Francisco Oxford: Jossey Bass Publishers.
- Mayer J. D. & Salovey, P. & Caruso, D. (1999). *Competing model of intelligence*. Handbook of Human Intelligence. New York: Cambridge.
- Mayer J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Asas Books.
- Mayer J.D., Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*. 22, 89-113.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mehrabian, A Epstien, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personaliti*, 40, 525-543.
- Michael, H., and Andreas, M.K (2004). *A Beginner's Guide to Partial Least Square Analysis*. Lawrence Erlbaum Association, Inc.
- Mohammad Alharbi, & Rushami Zien Yusoff. (2012). Leadership style and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(10), 59-67.
- Mohd Azhar Haji Yahaya. (2004). *Pengaruh Kecerdasan Emosi ke atas komitmen kerjaya, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan tingkah laku warga organisasi*. Tesis Ph. D, Fakulti Sains Sosial Dan Kemasyarakatan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Munroe, M. D. (2009). *Correlation of Emotional Intelligence and Instructional Leadership Behaviors*. (Unpublished Doctorial Dissertation). University of Phoenix.

- Mustamin & M. Al-Muzzammil Yasin. (2012). Using Concept Mapping to build Concept the Competence of School Principals. *Journal of Education and Learning*. 6(4): 215–222.
- Mustamin & M. Al-Muzzammil Yasin. (2012). The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success? *Journal of Education and Learning*. 6(1): 33–42.
- Mustamin, M. Al Muzzammil Hj. Mohd Yasin (2013). Perbandingan kompetensi Pengetua sekolah antara Malaysia dan Indonesia. *Jurnal Teknologi*. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.
- Mustamin, M. Al Muzzammil Hj. Mohd Yasin (2013). Perbandingan kompetensi Pengetua sekolah antara Malaysia dan Indonesia. *Jurnal Teknologi*. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.
- Noordin Hj. Yahaya dan Sharifudin Ismail (2004). Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Tekanan Kerja dan Keberkesanan Organisasi di Beberapa Buah Sekolah Terpilih di Negeri Sembilan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*, 2004.
- Noorhafaiza Herliani Adey & Ferlis Hj. Bahari (2010). Hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. *Jurnal Kemanusiaan* bil. 16. Universiti Malaysia Sabah.
- Noorliza Karia, & Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari. (2006). The effects of TQM practices on employees' work-related attitudes. *TQM Magazine*, 18(1), 30-43.
- Noraida Mohd Nor. (2005). *Peranan Pengetua Dalam Program Perkembangan Staf dan Efikasi Guru di Negeri Sembilan*. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan), Universiti Malaya.
- Noriah M.I, Zuria Mahmud (2003). Kepintaran Emosi di Kalangan Pekerja di Malaysia. *Prosiding IRPA- RMK-8 Kategori EAR*. Jilid 1: 184-187.
- Noriah Mohd Ishak, Siti Rahayah Ariffin & Zuria Mahmud (2004). *Inventori Kecerdasan Emosi –Dewasa (IKEM-D)*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Noriah Mohd. Ishak, Siti Rahayah Ariffin dan Syed Najmuddin Syed Hasan. (2003). Kepintaran emosi dan hubungannya dengan nilai kerja. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 17, 35-43
- Noriah Mohd. Ishak. (2005). Kepintaran emosi di kalangan pekerja di Malaysia. *Prosiding IRPA-RMK-8 Kategori EAR*, Jilid 1, 184-187.
- Noriah, M.I., Ramlee, M. & Norehah, K. (2002). Personaliti profile of technical and non-technical students. *International Journal of Vocational Education and Training*, 10(2), 61-72.
- Noriah, Siti Rahayah dan Syed Najmuddin (2004). *Manual Inventori Kecerdasan Emosi Malaysia, IKEM (D)*. Versi 2. Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nurazura Rali (2003). *Hubungan pelaksanaan kurikulum dengan kompetensi graduan kejuruteraan awam lepasan KUiTTHO*. Tesis sarjana. Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn.
- Nurul Hudani Md Nawi., Ma'arof Redzuan., Hanina Hamsan., & Ibrani Adam Asim. (2013). Model Fitness on Emotional Intelligence, Personality Traits and Leadership Behavior on Job Performances. *Jurnal Teknologi*, 61(1), 47-55.
- Nurul Hudani Md Nawi., Ma'arof Redzuan., Puteri Hayati Megat Ahmad., & Noor Hisham, Md. Nawi. (2015). Pengujian Model Hubungan Antara Kecerdasan Emosi, Trait Personaliti dan Tingkah Laku Kepimpinan Terhadap Prestasi Kerja. *Akademika*, 85(2), 3-16.
- Oakland, J. S. (1996). *Pengurusan Kualiti Menyeluruh* (terjemahan Mohamad Salmi Mohd. Sohod). Kuala Lumpur: DBP. (Cetakan asal tahun 1989).

- Odhiambo, G. and Hii, A (2012). Key Stakeholders' Perceptions of Effective School Leadership, *Educational Administration, Management, and Leadership*, 40 (2): 232–247
- Opengart, R. (2003). Workforce development: Emotional Intelligence and emotion work. In S. Lynham & T. Egan (Eds.), *Proceedings of the academy of Human Resource Development* (pp. 651-658). Academy of human Resource Development, Minneapolis, MN: Academy of Human Resource Development.
- Oppenheim, A. N., (2000). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, London: Continuum.
- Oshabegmi, T. (2000). Gender differences in the organizational commitment of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343
- Patimah Ibrahim. (2002). *Budaya kualiti sekolah dan hubungannya dengan komitmen guru*. Tesis Sarjana Tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM: 2013-2025). (2012). Kementerian Pendidikan Malaysia. <http://www.moe.gov.my/v/pelan-pembangunan-pendidikan-malaysia-2013-2025>
- Petrides, K. V., Fornham, A., & Mavroveli, S. (2007). Trait emotional Intelligence: Moving forward in the field of EI. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. Roberts (Eds), *Emotional intelligence: Knows and unknowns* (Series in affective Science). Oxford: Oxford University Press.
- Piaw, C. Y. (2009). *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*, Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Pisanos, D. (2011). Emotional Intelligence: It's More Than IQ. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 42(10), 439-440. doi:10.3928/00220124-20110921-03
- Quah Cheng Sim & Wan Asmiza Wan Mohamed (2012). *Kajian Keberkesanan program PGCE dalam membantu pemimpin sekolah cluster kecemerlangan memimpin dan mengurus Institusi Pendidikan di Malaysia*. Institut Aminuddin Baki.
- Rivera, B. (2003). *An across contexts comparison of emotional competencies*. EdD Dissertation, Case Western Reserved University. Cleveland, Ohio.
- Sala, F. (2002). *Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual*: Hay Group.
- Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Salovey, P & Mayer, J.D (1997). *What Is Emotional Intelligence? In Emotional Development and Emotional Intelligent*. New York: Basic Book.
- Santrock, J.W. (2004). *Life-span development* (9th ed.). New York, NY : McGraw-Hill.
- Sazali Yusof. (2004). *Kecerdasan Emosi Guru Besar Terhadap Efikasi Kolektif Guru dan Iklim Organisasi Sekolah*. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Sains Malaysia.
- Scott, M. J., & Palmer, J. (1994). Eight principles for total quality schools. *Education*, 115(1), 139-143.
- Sekaran U (2003) *Research methods for business: a skill building approach*. J Educ Bus 68(5):316–317
- Shafinaz A. Maulod. (2009). *Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Efikasi Kendiri Guru di Daerah Jempol, Negeri Sembilan*. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan.), Universiti Malaya.
- Simin, G., 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.

- Siti Faezah Hashim. & Mohd Zuri Ghani. (2013). *Persepsi Guru Terhadap Kecerdasan Emosi Pengetua dan Hubungannya dengan Motivasi Kerja Guru*. Malaysian Education Deans' Council
- Siti Noor Ismail. (2011). *Hubungan antara amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-Sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di Negeri Kelantan*. Tesis Ph. D Tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Skovholt, T. & D'Rozario, V. 2000. *Portraits of outstanding and inadequate teachers in Singapore: The impact of emotional intelligence*. Teaching and Learning. 21(1): 9-17.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. (1993). *Competence Work: Model for Superior Performance*. New York, USA: John Willey & Sons, Inc.
- Syarif Hidayat. (2014). Analysis of The Emotional Intelligence Influences, Leadership Style and Interpersonal Communication On the Decision Making by Principals of State Junior High Schools in South Jakarta, Indonesia. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*, 3(4), 22-30
- Tajul Ariffin Noordi dan Nor'Aini Dan. 2002. *Pendidikan & pembangunan manusia: pendidikan bersepadu*. Bandar Baru Bangi: As-Syabab Media.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty Trust in The Principal: An Essential Ingredients in High-Performing Schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66-92.
- Van Roy, D. L. & Viswesvaran, Ch. (2004). Emotional Intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 71-95.
- Vincenzo et.,al. (2010). *Handbook of Partial Least Square*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Wan Mohd Zahid Wan Mohd Nordin. (1993). *Wawasan pendidikan: Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Weinberger, L.A. (2002). Emotional Intelligence: Its connection to HRD theory and practice. *Human Resource Development Review*, 1 (2), 215-243.
- Yahya Don. (2009). *Korelasi dan Pengaruh Kompetensi Emosi Terhadap Kepimpinan Sekolah: Perbandingan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan*. (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Malaya
- Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations (8 Th Ed)*. New York: Pearson
- Zuraidah Juliana Mohamad. Yusoff., Yahya Don. & Siti Noor Ismail. (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan* , 1(3)<http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>