

PENGARUH KECERDASAN EMOSI PEMIMPIN TERHADAP PENGURUSAN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Izani Bin Ibrahim
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia

1.0 PENDAHULUAN

Perkembangan terkini menunjukkan semua organisasi memerlukan perubahan (Barsade & Gibson, 2007; Bass & Riggio, 2006). Perubahan ini berlaku disebabkan perkembangan pesat dalam teknologi dan sosioekonomi dalam beberapa dekad terakhir ini, termasuklah globalisasi, perkembangan teknologi maklumat, trend ke arah ekonomi berasaskan perkhidmatan dan masyarakat yang berpengetahuan. Terdapat beberapa isu yang akan timbul dan memerlukan penyelesaian apabila organisasi berkehendak kepada perubahan, antaranya ialah isu strategi kepada perubahan yang hendak dicapai, kekangan-kekangan yang perlu dihadapi, gelagat kepimpinan organisasi, perubahan dalam pengurusan dan struktur organisasi, perancangan melaksanakan perubahan dan matlamat yang hendak dicapai (Burnes, 2004). Bagi mencapai kejayaan dalam pengurusan perubahan, setiap organisasi memerlukan kepemimpinan yang berkesan dengan kompetensi *soft skill* yang mantap untuk menggerakkan guru-guru yang merupakan barisan hadapan dalam usaha meningkatkan kecemerlangan pendidikan.

2.0 TUJUAN KAJIAN

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh kecerdasan emosi pemimpin terhadap pengurusan perubahan di sekolah. Secara lebih spesifik, tujuan kajian ini adalah seperti berikut ;

1. Menenal pasti tahap kecerdasan emosi pemimpin dan pengurusan perubahan di sekolah.
2. Menenal pasti sama ada wujud perbezaan kecerdasan emosi pemimpin dan pengurusan perubahan berdasarkan pemboleh ubah demografi pemimpin sekolah.
3. Menenal pasti aspek-aspek kecerdasan emosi pemimpin sebagai penyumbang utama kepada pengurusan perubahan di sekolah

3.0 PERSOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap kecerdasan emosi pemimpin dan pengurusan perubahan di sekolah?
2. Adakah wujud perbezaan kecerdasan emosi pemimpin dan pengurusan perubahan berdasarkan pemboleh ubah demografi pemimpin sekolah.
3. Apakah aspek-aspek kecerdasan emosi pemimpin menjadi peramal kepada pengurusan perubahan di sekolah.

4.0 SOROTAN LITERATUR

4.1 Pengurusan Perubahan

Pengurusan perubahan merujuk kepada aplikasi sains tingkah laku kepada membuat keputusan, perancangan, pelaksanaan dan fasa penilaian proses perubahan, semua memberi tumpuan kepada pengurusan gangguan-gangguan yang terdapat semasa melaksanakan perubahan (Harrington, Conner & Horney, 2000). Pengurusan perubahan tidak memberi tumpuan pada apa yang akan berubah, tetapi bagaimana penyelesaian yang akan dilaksanakan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan lagi kejayaan pelaksanaan sesuatu projek dengan menangani aspek perubahan manusia.

Fullan (2007) melihat proses perubahan berdasarkan tiga aspek dengan menitikberatkan individu sebagai pelaksana perubahan, iaitu (1) Proses permulaan yang menjurus kepada satu keputusan untuk menerima perubahan; (2) Proses pelaksanaan dengan meletakkan satu konseptual perubahan sebagai satu amalan; dan (3) Proses penginstitutionan, iaitu jika perubahan dapat diserapkan dalam sistem dan telah menjadi sebahagian daripada sistem atau sebaliknya, maka perubahan boleh dilaksanakan atau tidak. Menurut Sitronik (1999) pula, perubahan sekolah ialah mengenai proses perubahan individu dan organisasi serta melibatkan proses meningkatkan semangat, afektif, dan faktor-faktor intelektual untuk guru memperbaiki dan memahami amalan pedagogi mereka. Apa yang jelas, perubahan dilakukan bertujuan memperbaiki sistem pendidikan di semua peringkat dan kejayaannya mempunyai hubungan yang rapat dengan daya kepimpinan sekolah (Joyce, 1993; Soder, 1999; Glickman, 1993; Goodland, 1996 & Sitronik, 1999).

Dalam kajian ini, elemen pengurusan perubahan adalah berasaskan teori yang dikemukakan oleh Hall dan George (1988) seperti yang dinyatakan dalam tulisannya yang bertajuk *Development of a Framework and Measure for Assessing Principal Change Facilitator Style*. Kerangka teoretikal yang dikemukakan oleh Hall dan George (1988) bertujuan untuk menerangkan dimensi asas yang membezakan gaya pengetua sebagai fasilitator kepada perubahan. Untuk mengukur gaya pengetua dalam menangani perubahan di sekolah, mereka telah memperkenalkan '*Change Facilitator Style Questionnaire*' (CFSQ) yang mengandungi tiga dimensi, iaitu dimensi keprihatinan kepada orang lain, kecekapan organisasi dan strategi perubahan.

(1) Keprihatinan Kepada Orang Lain

Setiap pekerja mempunyai sikap dan perasaan masing-masing tentang perubahan dan tugas yang mereka laksanakan. Para pekerja juga mempunyai keperluan peribadi yang perlu dipenuhi. Pengetua perlu memantau, menunjukkan keprihatinan dan cuba memenuhi keperluan para pekerja dengan cara dan pendekatan yang berbeza (Hall & George, 1988). Contohnya, pengetua perlu meluangkan masa untuk menangani perasaan orang lain atau menumpukan perhatian mendengar dan memberi tindak balas kepada perasaan orang lain. Tumpuan perlu diberikan kepada masalah individu yang berlaku setiap hari, atau memberi fokus kepada keperluan semua staf. Keprihatinan khusus kepada masalah individu perlu dilakukan sekiranya masalah yang dihadapi akan memberi kesan kepada prestasi secara keseluruhan.

(2) Kecekapan Organisasi

Kejayaan melaksanakan sesuatu perubahan dalam organisasi dapat dicapai dengan pengurusan sumber yang cekap, meningkatkan kecekapan dan berkongsi tanggungjawab dan kuasa dengan pekerja. Untuk meningkatkan kecekapan organisasi, pengetua perlu menurunkan kuasa kepada staf untuk menguruskan sesuatu tugas yang sesuai mengikut kemampuan mereka. Sistem organisasi, huraian tugas yang jelas, keutamaan kepada tugas dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan sumber-sumber yang ada dapat diuruskan dengan lebih berkesan. Dalam dimensi ini, pentadbiran pengetua berfokus kepada usaha untuk melahirkan organisasi yang berkesan dengan mencipta dan melaksanakan prosedur dan sistem sokongan, memberi kepercayaan kepada staf dengan membina hubungan yang santai, tidak formal dan mewakili tugas-tugas yang sesuai kepada staf.

(3) Strategi perubahan

Strategi perubahan bertujuan untuk mengenal pasti pelbagai tahap kemahiran pengetua dalam perancangan jangka panjang yang mempunyai perkaitan dengan aktiviti bulanan, mingguan dan harian mereka di sekolah. Terdapat pengetua yang hanya fokus pada aktiviti semasa sahaja, dan mengharapkan tindakan-tindakan yang dilaksanakan pada masa sekarang akan memberi sumbangan untuk mencapai matlamat jangka panjang organisasi. Terdapat pengetua yang amat refleksi tentang apa-apa yang mereka laksanakan dan berfikir bagaimana semua aktiviti yang dilaksanakan dapat ditingkatkan prestasinya, manakala fokus yang lain tertumpu kepada setiap peristiwa yang berlaku, 'merawat' setiap kelemahan dalam semua tindakan yang diambil daripada perspektif yang berbeza dengan pendekatan yang sebelumnya.

4.2 Kecerdasan Emosi

Kecerdasan emosi pemimpin merujuk kepada kemampuan mengenal pasti dan mengawal emosi diri dan emosi orang lain, memotivasikan diri, mengurus emosi diri dan mengurus perhubungan dengan orang lain (Goleman, 1998). Menurut Goleman (1998), kompetensi emosi pemimpin merupakan kemahiran yang boleh dan perlu dipelajari oleh pemimpin organisasi kerana ia akan dapat membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dalam kerja-kerja yang dilakukan seterusnya untuk meningkatkan pencapaian organisasi.

Kompetensi emosi terbahagi kepada dua aspek, iaitu kompetensi diri dan kompetensi social (Goleman, 2001). Kompetensi diri boleh diidentifikasikan kepada keprihatinan terhadap kekuatan diri, aturan sendiri dan motivasi, manakala kompetensi sosial ditentukan berdasarkan sifat empati terhadap individu lain dan kemahiran sosial (Goleman, 2001).

Goleman (2001) telah membahagikan kecerdasan emosi kepada lapan belas kompetensi daripada empat kelompok kecerdasan emosi berdasarkan pembahagian oleh Boyatzis, Goleman dan Rhee (2000) seperti yang ditunjukkan dalam jadual 1.2 di bawah:

Jadual 1.2 Kerangka Kompetensi Emosi (EC)

Kompetensi Diri		Kompetensi Sosial
	Kelompok Kesedaran Diri	Kelompok Kesedaran Sosial
Pengiktirafan	- kesedaran emosi diri	- empati
	- ketepatan penilaian sendiri	- orientasi khidmat
	- keyakinan diri	- kesedaran organisasi
	Kelompok Pengurusan Diri	Kelompok Pengurusan Perhubungan
Pengaturan	- pengawalan emosi sendiri	- membangunkan orang lain
	- orientasi pencapaian	- kepemimpinan berinspirasi
	- sikap optimis	- pemangkin perubahan
	- ketelusan	- pengurusan konflik
	- kebolehsuaian	- pengaruh
	- inisiatif	- kerjasama berkumpul

Dalam kelompok kesedaran diri merangkumi kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian sendiri dan keyakinan diri. Kelompok pengurusan diri termasuklah pengawalan emosi sendiri, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketelusan, kefleksibelan dan inisiatif. Manakala kelompok kesedaran sosial ialah empati, orientasi khidmat dan kesedaran organisasi. Akhir sekali regulasi kelompok sosial ialah pengurusan perhubungan yang didasarkan kepada norma-norma seperti kerjasama berkumpul, kepemimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengurusan konflik dan pengaruh (Goleman, 2001).

Goleman, Boyatzis dan McKee (2002) menyatakan bahawa pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan mempamerkan tingkah laku yang positif, berfikiran positif dan mempunyai emosi yang positif. Mereka juga menegaskan bahawa pemimpin yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi akan berupaya menguruskan emosi mereka sendiri, bekerjasama dengan orang lain, menangani konflik, dan mempengaruhi orang-orang di sekelilingnya untuk berfikiran positif. Goleman et al. (2002) menegaskan bahawa peranan penting pemimpin ialah untuk mempamerkan emosi dan perasaan yang baik kepada para pekerja, dan ini akan menghasilkan kualiti kerja yang baik dalam organisasi. Goleman et al (2002) telah menjalankan kajian perbandingan (untuk berjaya dalam semua pekerjaan) antara kepentingan kemahiran teknikal, kemahiran profesional dan IQ dengan kecerdasan emosi. Berdasarkan kajian mereka ini, dalam kalangan 10 % yang berprestasi cemerlang, 66% mempunyai tahap yang tinggi dalam kecerdasan emosi manakala 33% sahaja yang memiliki tahap yang tinggi dalam IQ dan kemahiran teknikal; dalam kalangan 10% yang berprestasi tinggi dalam kepimpinan, 85% daripada mereka mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi manakala hanya 15% yang memiliki tahap tinggi dalam IQ, kemahiran teknikal dan kemahiran profesional. Berdasarkan dapatan kajian ini, mereka merumuskan bahawa faktor kritikal di sebalik prestasi kejayaan pekerja dan pemimpin bukanlah IQ atau kemahiran teknikal/profesional, tetapi kecerdasan emosi (Goleman et al., 2002).

Dalam persekitaran perubahan yang strategik, pemimpin yang berjaya memerlukan kedua-dua kemampuan, iaitu kemampuan intelektual untuk memenuhi cabaran kognitif dan kemampuan

emosi untuk memberi inspirasi dan empati kepada orang lain (Herkenhoff, 2004). Dengan kata lain, pemimpin perlu mengenal pasti pengaruh emosi pekerja semasa fasa permulaan perubahan ketika organisasi cuba untuk memudahkan perubahan yang melibatkan bagaimana kerja dilakukan (kerja berpasukan), atau hasil kerja (produktiviti dan keuntungan).

5.0 METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif dengan pendekatan teknik tinjauan yang menggunakan soal selidik untuk guru-guru dan pengetua di sekolah-sekolah menengah zon utara (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan perak).

Jumlah sampel kajian ialah seramai 342 orang guru sekolah menengah di zon utara. Sampel kajian dipilih dengan menggunakan teknik persampelan bertujuan. Hanya guru-guru yang berkhidmat dua tahun dan lebih sahaja diambil kira sebagai sampel kajian kerana tempoh dua tahun adalah memadai bagi seseorang itu membuat kesimpulan tentang ciri-ciri sekolah yang dianggotainya (Sala, 2002).

Kajian ini menggunakan dua instrumen, iaitu Inventori Kompetensi Emosi – Versi 2, (ECI-V2) (Boyatzis, Goleman & Hay Group, 1999) bagi mengukur kecerdasan emosi pengetua dan instrumen *Change Facilitator Style Questionnaire* (CFSQ) (Hall et al., 1999) untuk mengukur pengurusan perubahan di sekolah. ECI-V2 mengandungi 73 item dan CFSQ mengandungi 30 item. Soal selidik dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A (7 item) bagi memperoleh maklumat latar belakang guru; Bahagian B (30 item) bertujuan mengukur pengurusan perubahan; Bahagian C (73 item) pula bertujuan mengujikecerdasan emosi pemimpin dan Bahagian D (7 item) adalah mengenai latar belakang pengetua.

Statistik peratus, min, sisihan piawai, ujian-t, ANOVA sehala dan Analisis regresi berganda digunakan untuk memperihal dan menguji persoalan kajian.

6.0 DAPATAN KAJIAN

6.1 Tahap kecerdasan emosi pemimpin dan pengurusan perubahan

Kajian mendapati kesemua empat kelompok kecerdasan emosi pemimpin berada pada tahap yang tinggi. Kelompok kesedaran sosial menunjukkan skor min yang paling tinggi, iaitu 3.93, diikuti oleh kelompok pengurusan diri (min = 3.83), kelompok pengurusan perhubungan (min = 3.82) dan kelompok kesedaran diri (min = 3.78). Min skor dan sisihan piawai bagi setiap kelompok kecerdasan emosi ditunjukkan melalui Jadual 1.

Jadual 1: Tahap Kecerdasan Emosi Pemimpin

Kelompok Kecerdasan Emosi Peminpin	Min	S.P	Tahap
1.Kelompok kesedaran diri	3.78	0.46	Tinggi
2. Kelompok Pengurusan diri	3.83	0.46	Tinggi
3.Kelompok kesedaran sosial	3.93	0.56	Tinggi
4.Kelompok pengurusan perhubungan	3.82	0.50	Tinggi

Kajian ini juga mendapati kesemua tiga dimensi pengurusan perubahan di sekolah menunjukkan tahap amalan yang tinggi. Dimensi strategi perubahan (min = 4.10) merupakan dimensi pengurusan perubahan yang paling tinggi, diikuti oleh dimensi keprihatinan kepada orang lain (min = 4.08) dan dimensi kecekapan organisasi (min = 3.94). Secara keseluruhannya, pengurusan perubahan di sekolah berada pada tahap yang tinggi (min = 4.04). Min skor dan sisihan piawai bagi setiap dimensi pengurusan perubahan ditunjukkan melalui Jadual 2.

Jadual 2: Tahap Pengurusan Perubahan di Sekolah

Dimensi Pengurusan Perubahan	Min	S.P	Tahap
1. Strategi perubahan	4.10	0.46	Tinggi
2. Keprihatinan kepada orang lain	4.08	0.46	Tinggi
3. Kecekapan organisasi	3.94	0.49	Tinggi
Pengurusan perubahan secara keseluruhan	4.04	0.42	Tinggi

6.2 Perbezaan Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasarkan Faktor Demografi

6.3.1 Perbezaan Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasarkan Umur

Berdasarkan Jadual 3, didapati bahawa tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi kesedaran sendiri pemimpin berdasarkan umur pemimpin, $F(341) = 1.37$, $P > 0.05$. Dari aspek pengurusan diri menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan berdasarkan umur pemimpin, $F(341) = 3.65$, $P > 0.05$. Aspek kesedaran sosial juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan berdasarkan umur pemimpin, $F(341) = 0.67$, $P > 0.05$. Seterusnya, aspek pengurusan perhubungan juga menunjukkan dapatan yang sama, iaitu tidak terdapat perbezaan min yang signifikan berdasarkan umur pemimpin, $F(341) = 0.35$, $P > 0.05$ (lampiran 13). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam keempat-empat aspek kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan umur pemimpin di sekolah.

Jadual 3: Analisis ANOVA Bagi Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasarkan Umur

Pemboleh Ubah	MKD Antara Kumpul	MKD Dalam Kumpul	df	F	P
Kesedaran sendiri	0.29	0.22	341	1.37	0.24
Pengurusan diri	0.78	0.21	341	3.65	0.06
Kesedaran sosial	0.21	0.31	341	0.67	0.41
Pengurusan perhubungan	0.09	0.25	341	0.35	0.55

Signifikan pada aras $p < 0.05$

6.3.2 Perbezaan Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasarkan Jantina

Berdasarkan Jadual 4, didapati tidak terdapat perbezaan min yang signifikan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan dari aspek kesedaran sendiri, ($t(340) = -1.16, p > 0.05$). Walau bagaimanapun, kelompok pengurusan diri menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan, ($t(340) = -2.17, p < 0.05$). Kelompok kesedaran sosial juga menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan, ($t(340) = -2.05, p < 0.05$) dan kelompok pengurusan perhubungan juga menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan, ($t(340) = -2.65, p < 0.05$). Hal ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan bagi kelompok kesedaran sendiri berdasarkan jantina pengetua manakala ketiga-tiga kelompok yang lain, iaitu kelompok pengurusan diri, kesedaran sosial dan kelompok pengurusan perhubungan pula menunjukkan terdapat perbezaan berdasarkan jantina pengetua. Dengan ini, secara keseluruhannya menunjukkan terdapat perbezaan kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan jantina.

Jadual 4: Analisis Ujian-t Bagi Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasarkan Jantina

Pemboleh Ubah	Jantina	n	Min	S.P.	t	df	p
Kesedaran sendiri	Lelaki	32	3.76	0.53	-1.16	340	0.25
	Perempuan	25	3.81	0.35			
Pengurusan diri	Lelaki	32	3.78	0.51	-2.17	340	0.03*
	Perempuan	25	3.89	0.38			
Kesedaran sosial	Lelaki	32	3.88	0.57	-2.04	340	0.04*
	Perempuan	25	4.00	0.54			
Pengurusan perhubungan	Lelaki	32	3.76	0.55	-2.65	340	0.01*
	Perempuan	25	3.90	0.42			

Signifikan pada aras $p < 0.05$

6.3.4 Pengurusan Perubahan Mengikut Umur

Berdasarkan Jadual 6, didapati bahawa tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi pengurusan perubahan berdasarkan umur pemimpin, $F(341) = 2.68, P > 0.05$. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam pengurusan perubahan berdasarkan umur pemimpin di sekolah.

Jadual 6: Analisis ANOVA Bagi Pengurusan Perubahan Berdasarkan Umur

Pemboleh Ubah	MKD Antara Kumpula	MKD Dalam Kumpula	df	F	P
Pengurusan perubaha	0.47	0.18	341	2.68	0.10

Signifikan pada aras $p < 0.05$

6.3.5 Pengurusan Perubahan Mengikut Jantina

Daripada Jadual 7, didapati tidak terdapat perbezaan min yang signifikan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan dari aspek pengurusan perubahan, ($t(340) = -1.67, p > 0.05$) .

Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina pengetua dengan pengurusan perubahan di sekolah.

Jadual 7: Analisis Ujian-t Bagi Pengurusan Perubahan Berdasarkan Jantina

Pemboleh ubah	Jantina	n	Min	S.P.	t	df	p
Pengurusan perubahan	Lelaki	32	4.01	0.44	-1.67	340	0.10
	Perempuan	25	4.09	0.39			

Signifikan pada aras $p < 0.05$

6.4 Pengaruh Kecerdasan Emosi Pemimpin Terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah

Jadual 9 menunjukkan ringkasan keputusan analisis regresi berganda langkah demi langkah yang digunakan. Secara statistiknya R berganda tidak sama dengan sifar ($R = 0.654$; $F = 63.004$; $p < 0.05$). Dapatan ini menunjukkan bahawa kecerdasan emosi pemimpin secara positif dan signifikan mempengaruhi pengurusan perubahan di sekolah.

Kelompok pengurusan diri dan kesedaran sosial masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan kepada pengurusan perubahan di sekolah ($t = 3.118$, $p < 0.05$; dan $t = 3.578$, $p < 0.05$). Gabungan pembolehubah peramal memberi sumbangan sebanyak 42.1% kepada varians pengurusan perubahan di sekolah

Jadual 9: Ringkasan keputusan Analisis Regresi Berganda Aspek-aspek Kecerdasan Emosi Terhadap Pengurusan Perubahan.

Peramal	B	Beta	t	P
Kesedaran sendiri	-.002	-.003	-.046	.963
Pengurusan diri	.230	.254	3.118	.002
Kesedaran sosial	.210	.279	3.578	.000
Pengurusan perhubungan	.140	.167	1.766	.078

$R = 0.654$

$R \text{ Square} = 0.428$

Adjusted $R \text{ Square} = 0.421$

$F = 63.004$

$P = .000$

7.0 PERBINCANGAN

7.1 Tahap kecerdasan emosi pemimpin dan pengurusan perubahan di sekolah

Secara umumnya didapati bahawa keempat-empat kelompok kecerdasan emosi pemimpin dalam kajian ini berada pada tahap yang tinggi. Kelompok kesedaran sosial menunjukkan skor min yang paling tinggi, iaitu 3.93, diikuti oleh kelompok pengurusan diri (min = 3.83), kelompok pengurusan perhubungan (min = 3.82) dan kelompok kesedaran diri (min = 3.78).

Secara khususnya, kelompok kesedaran sosial menerangkan bahawa pemimpin sekolah mempunyai sifat empati dan kesedaran organisasi yang tinggi di samping mengamalkan

pengurusan yang berorientasikan pelanggan. Selain itu, dapatan ini menjelaskan bahawa pemimpin sekolah berupaya mengesan perasaan orang lain dan membina ikatan dengan subordinat, dapat mengenal pasti aspek-aspek penting dalam hubungan sosial, memahami bentuk-bentuk desakan dan tindakan terhadap subordinat dan pelanggan serta memahami budaya, politik dan polisi yang terdapat di persekitaran organisasi mereka (Goleman, 1998). Dapatan ini selari dengan kajian Rahyu (2004) dan Yahya (2009) yang mendapati keempat-empat kelompok kecerdasan emosi pemimpin di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan berada pada tahap yang tinggi. Selain itu, kajian Norsidah (2008) juga mendapati kecerdasan emosi pentadbir dan staf di universiti berada pada tahap yang tinggi dengan kelompok kesedaran sosial merupakan kelompok yang paling tinggi. Su Faizah (2009) dalam kajiannya juga mendapati tahap kemahiran interpersonal dan kebolehsuaian kakitangan Jabatan Kerja Raya (JKR) di Malaysia adalah tinggi.

Walau bagaimanapun, dapatan ini tidak selari dengan kajian Sazali (2006) yang mendapati kecerdasan emosi pemimpin sekolah rendah di negeri Kedah berada pada tahap sederhana dan rendah.

Bagi tahap pengurusan perubahan, dapatan kajian menunjukkan kesemua tiga dimensi pengurusan perubahan di sekolah menunjukkan tahap amalan yang tinggi. Dimensi strategi perubahan (min = 4.10) merupakan dimensi pengurusan perubahan yang paling tinggi, diikuti oleh dimensi keprihatinan kepada orang lain (min = 4.08) dan dimensi kecekapan organisasi (min = 3.94). Secara keseluruhannya, pengurusan perubahan di sekolah berada pada tahap yang tinggi (min = 4.04). Dapatan ini selari dengan kajian Norshidah (2008), Zamri (2009) dan Hall dan George (1988).

Dimensi strategi perubahan merupakan dimensi pengurusan perubahan yang paling tinggi menjelaskan bahawa pemimpin sekolah mempunyai visi jangka panjang yang disatukan dengan memahami aktiviti yang berlaku setiap hari bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Dimensi ini juga menunjukkan pemimpin sekolah mempunyai kekuatan emosi untuk mempermudah setiap aktiviti yang dijalankan, mengamalkan kepimpinan yang asertif, komitmen kepada setiap tindakan dan penggunaan sumber yang cekap untuk mencapai matlamat jangka panjang (Hall & George, 1988). Dapatan ini selari dengan kajian Abas Awang dan Balasandran (2002), Blanchard (2004), Izani (2005), Mohamed Sani (2004) yang mendapati pemimpin organisasi mempunyai visi dan misi yang jelas serta disebar kepada subordinat dalam organisasi.

7.2 Perbezaan Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasarkan Pembolehubah Demografi

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan umur pemimpin. Aspek kesedaran sendiri pemimpin menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan berdasarkan umur pemimpin. Dari aspek pengurusan diri pula menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi pengurusan diri pemimpin berdasarkan umur pemimpin. Aspek kesedaran sosial juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi kesedaran sosial pemimpin berdasarkan umur pemimpin. Seterusnya, aspek pengurusan perhubungan juga menunjukkan dapatan yang sama, iaitu tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi pengurusan perhubungan pemimpin berdasarkan

umur pemimpin. Dapatan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam keempat-empat aspek kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan umur pemimpin di sekolah.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian Radhy (2011), Sazali (2006) dan Cook (2006) yang menunjukkan umur tidak memberi perbezaan yang signifikan ke atas kecerdasan emosi pemimpin. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap umur dalam kalangan pemimpin di sekolah tidak mempengaruhi tahap kecerdasan emosi mereka. Hal ini mungkin kerana pengetua-pengetua muda telah diberi pendedahan tentang pengurusan emosi dalam kursus-kursus persediaan sebagai pemimpin oleh IAB, KPM, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah. Justeru, mereka dapat mempraktikkan kecerdasan emosi dalam tadbir urus di organisasi masing-masing.

Namun begitu, hasil kajian ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Yahya (2009), Fariselli, Ghini dan Freedom (2006), Hopkins (2005), Boyatzis dan sala (2004), Sala (2002), Bar-On, (2000) dan Goleman (1998) yang mendapati bahawa kecerdasan emosi bagi kumpulan umur lebih dewasa memperoleh skor kecerdasan emosi yang lebih tinggi. Peningkatan tahap kecerdasan emosi pemimpin adalah selari dengan peningkatan umur. Selain itu, kajian Click (2002) mendapati hanya kesedaran diri dan kesedaran sosial yang mempunyai perbezaan signifikan dengan faktor umur. Begitu juga Mayer, Salovey dan Caruso (2000) mendapati terdapat perbezaan kecerdasan emosi bagi golongan remaja dan orang dewasa. Namun begitu, secara puratanya pengetua adalah sudah berusia lebih daripada 40 tahun. Kemungkinan ini menyumbang kepada tidak wujudnya perbezaan kecerdasan emosi yang signifikan antara mereka.

Secara keseluruhannya, kajian ini mendapati wujud perbezaan yang signifikan dalam kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan jantina pemimpin di sekolah. Tiga kelompok dalam kecerdasan emosi pemimpin iaitu kelompok pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan jantina pemimpin di sekolah. Sebaliknya, kelompok kesedaran diri menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan jantina pemimpin di sekolah.

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Jorfi et al., (2012), Mandell dan Pherwani (2003, 2012), Salman dan Nasreen (2012), Marof dan Fataneh (2011), Ahmad et al., (2011), Yahya (2009), Hopkins (2005), Boyatzis dan Sala (2004), Franks (2004), Rivera (2003), Cavallo dan Brienza (2002), Mayer, Caruso dan Salovey (1999) dan Goleman (1995). Menurut Franks (2004), perbezaan ini berlaku disebabkan terdapat perbezaan psikologi antara sifat perempuan dengan lelaki, seperti lelaki lebih menunjukkan sifat asertif berbanding perempuan dan perempuan mempunyai sifat integriti yang lebih tinggi berbanding lelaki. Melalui persekitaran sosial, budaya dan cara berfikir menyebabkan perempuan belajar memupuk nilai dan sikap interpersonal yang lebih tinggi berbanding lelaki (Gunkel et al., 2007).

Dapatan ini bertentangan dengan pandangan Noor et al., (2011), Lim Tze Shin (2011), Radhy (2011), Harris (2009), Sazali (2005), Goleman (1998) dan Bar-On, (1997, 2000) yang

menyatakan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kecerdasan emosi antara pemimpin lelaki dengan perempuan. Kajian Stein (2002) juga mendapati tidak ada perbezaan yang signifikan antara CEO lelaki dan perempuan dari aspek kecerdasan emosi mereka dan dapatan ini disokong oleh Victor dan Malcolm (1999) yang menyatakan secara umumnya tidak terdapat perbezaan kecerdasan emosi antara lelaki dengan perempuan. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bar-On (1997), terdapat banyak persamaan dalam kecerdasan emosi antara lelaki dan perempuan atau dengan kata lain tidak wujud perbezaan antara jantina berkaitan dengan kecerdasan emosi.

7.3 Perbezaan Pengurusan Perubahan Berdasarkan Pembolehubah Demografi

Hasil kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi umur pemimpin terhadap pengurusan perubahan di sekolah. Dapatan ini selaras dengan kajian Kunze et al. (2010), Naimatullah (2010), Aslan (2008), Baker dan Cullen (2003). Ini bermakna pemimpin muda dan pemimpin yang mempunyai umur yang lebih tua tidak mempunyai perbezaan dalam mengurus perubahan organisasi. Hal ini berkemungkinan kerana pemimpin-pemimpin sekolah yang baru dan muda telah menerima latihan kepimpinan, termasuklah kemahiran untuk mengurus perubahan organisasi semasa mereka mengikuti kursus-kursus persediaan sebagai pemimpin sekolah anjuran IAB, KPM dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Justeru, ini menyebabkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi umur pemimpin terhadap pengurusan perubahan di sekolah.

Dapatan ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Fuchs dan Edwards (2012), Iqbal (2011), Lattuch dan Young (2010), Naimatullah & Syed Ghulam (2010), Niessen et al., (2010), Aslan et al. (2008), D'Amato dan Herzfeldt, (2008) yang menyatakan terdapat perbezaan yang signifikan dari segi umur pemimpin terhadap pengurusan perubahan di organisasi. Alasan wujud perbezaan mengikut umur adalah disebabkan oleh perbezaan latar belakang (Lattuch & Young, 2010). Golongan muda membesar semasa proses globalisasi melanda organisasi yang mempengaruhi pemikiran mereka dan lebih berpengetahuan dalam dunia teknologi (contohnya teknologi maklumat) serta hidup dalam dunia perubahan yang cepat dan pantas (D'Amato dan Herzfeldt, 2008). Kajian oleh Naimatullah dan Syed Ghulam (2010), Niessen et al. (2010), D'Amato dan Herzfeldt (2008) dan Cordery et al. (1993) mendapati umur mempunyai hubungan yang negatif dengan mengurus perubahan di organisasi dan menyatakan bahawa semakin muda seseorang pemimpin, maka semakin terbuka minda mereka dan lebih bersedia untuk menerima dan melaksanakan perubahan.

Berdasarkan aspek jantina, hasil kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam pengurusan perubahan di sekolah berdasarkan jantina pemimpin. Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Metwally (2012), Berry dan Karen (2006) yang menyatakan tidak terdapat perbezaan antara pemimpin lelaki dan pemimpin perempuan dalam mengurus perubahan di sekolah. Hal ini demikian berkemungkinan kerana pemimpin-pemimpin di organisasi telah mengadakan perbincangan dengan subordinat dan rakan-rakan lain yang terdiri daripada lelaki dan perempuan. Justeru, keputusan yang diambil dalam pelaksanaan perubahan adalah kombinasi idea daripada lelaki dan perempuan. Maka ini menyebabkan tidak terdapat perbezaan antara pemimpin lelaki dan pemimpin perempuan dalam mengurus perubahan di sekolah.

Dapatan ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Naimatullah (2010), Aslan et al. (2008), Berry dan Karen (2006). Linstead et al. (2005) pula menyatakan bahawa pemimpin perempuan lebih dinamik dalam mengurus perubahan organisasi kerana memiliki integriti yang tinggi, bijak menguruskan sifat ego, mempunyai kesedaran tentang siapa dirinya, mudah untuk melaksanakan inovasi dan melangkaui sempadan tradisional berbanding pemimpin lelaki. Rosener (1990) mendapati bahawa pemimpin perempuan lebih cenderung untuk menggalakkan penglibatan subordinat, berkongsi kuasa, lebih aktif dan interaktif serta meningkatkan nilai diri subordinat.

7.4 Aspek-aspek Kecerdasan Emosi Pemimpin Menjadi Peramal Kepada Pengurusan Perubahan di Sekolah.

Hasil kajian mendapati aspek pengurusan diri dan kesedaran sosial masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan kepada pengurusan perubahan di sekolah. Gabungan pembolehubah-pembolehubah peramal memberi sumbangan sebanyak 42.1% kepada varians pengurusan perubahan di sekolah. Dengan ini, aspek-aspek kecerdasan emosi pemimpin menjadi peramal kepada pengurusan perubahan di sekolah.

Hasil kajian ini adalah konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh James dan Arnold (2011), Smollan dan Sayers (2009), Norsidah (2008), Vokala et al., (2003), Mohd Azhar (2004) dan Jordan et al. (2002). Secara khususnya, pemimpin yang memiliki pengurusan diri pada tahap yang tinggi mempunyai keupayaan bagi mengawal emosinya dan perkara-perkara dalaman yang boleh merosakkan emosinya. Mereka juga cekap dalam menangani perubahan, berorientasi pencapaian dan bersedia untuk bertindak ke atas peluang-peluang yang ada dalam organisasi (Goleman, 1998). Pemimpin akan berusaha mencari dan menyumbang idea-idea baru yang lebih kreatif bagi memajukan organisasi. Hal Ini menunjukkan pemimpin organisasi secara keseluruhannya mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi dan mempunyai kecenderungan untuk memimpin organisasi bagi melaksanakan perubahan dengan cemerlang (Norsidah, 2008).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan kecerdasan emosi pemimpin menjadi pemangkin untuk kejayaan pengurusan perubahan di sekolah. Dengan mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi, pemimpin sekolah dapat mengenal pasti keperluan untuk perubahan, mengatasi halangan, mencabar status quo sedia ada organisasi dan menyenaraikan keperluan yang lain untuk menggalakkan inisiatif baru (Goleman, 1998). Justeru, dapatan kajian ini mengesahkan rumusan yang dibuat oleh Goleman (1995) dan Cooper (1997) bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan dengan pengurusan perubahan dan semangat berpasukan. Kecerdasan emosi juga dapat menyumbang ke arah membina daya saing dalam organisasi (Norsidah, 2008).

Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini bertentangan dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Vokala et al., (2003), Schein, (1992). Perubahan organisasi mungkin menyebabkan pengagihan semula sumber dan kuasa dan ini memberi cabaran kepada andaian pekerja tentang situasi organisasi (Vokala et al., 2003). Oleh yang demikian, Perubahan dianggap sebagai cabaran untuk menstabilkan organisasi dan mencetuskan perasaan kebimbangan dan sikap mempertahankan status quo (Schein, 1992).

8.0 RUMUSAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian membuktikan bahawa kecerdasan emosi pemimpin memainkan peranan penting dalam usaha meningkatkan keberkesanan pengurusan perubahan di sekolah. Oleh itu, seharusnya pemimpin-pemimpin sekolah di Malaysia diberi pendedahan dan latihan yang mencukupi bagi meningkatkan kecerdasan emosi mereka bagi melaksanakan pengurusan perubahan yang lebih berkesan di sekolah. Kajian ini hanya membuat rintisan kepada kajian yang lebih besar kerana sampel yang banyak akan memberikan gambaran sebenar profil kecerdasan emosi pemimpin dan pengurusan perubahan sekolah-sekolah di Malaysia.

RUJUKAN

- Abas Awang dan Balasandran A. Ramiah. 2002. Peranan pengetua dan guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11*. Institut Aminuddin Baki (Cawangan Utara). Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Barsade & Gibson. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, February, pp. 36-59.
- Bass & Riggio, 2006. *Transformational Leadership (2nd ed.,)*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Hay Group. (1999). *Emotional Competence Inventory – Revised*, Boston, MA : Hay Group.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K.S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burnes, B. (2004). Kurt lewin and complexity theories: back to the future. *Journal of Change Management*, Vol, 4, No. 4, 309-325, December.
- Fariselli, L., Ghini, M. dan Freedom, J. (2006). Age and emotional intelligence Retrieved from http://www.6seconds.org/sei/media/WP_EQ_and_Age.2011
- Fuchs, S. & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: the role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resources Management Journal*, Vol. 22, No.1, 39-59.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York:Teacher College Press
- Goleman, D. (1998b). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hall, G. E. & George, A. G. (1988). Development of a framework and measure for assessing principal change facilitator style. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA, April 5-9.
- Harrington, H. J., Conner, D. R. & Horney, N. L. (2000). *Project Change Management: Applying Change Management to Improve Projects*. McGraw-Hill.
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*. March-April 2004. 13: 73-81
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through*. McGraw Hill School Educational Group.
- Metwally, D. (2012). Leadership and managing change: Does gender make a real difference in Egypt? *The Business Review, Cambridge*, Vol.19 (2), 101-114
- Naimatullah, S. & Syed Ghulam, S. S. (2010). Relationship between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol 23, No. 5, pp. 640-652.
- Norsidah Mohd Noordin. (2008). *Relationship between emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment with organizational readiness for change in Malaysian Institute of Higher Learning*. Tesis Phd. yang tidak diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Rahyu Imrani. (2004). *Evaluation of emotional intelligence according to individual differences*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Radhy Fauzah. (2011). Emotional intelligence as a factor influencing sales persons performance in Indonesia. (Tesis sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Sazali Yusof. (2006). Kecerdasan emosi guru besar. Dalam *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13*. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Wilkinson, A. & Witcher, B. (1993). Holistic TQM must take account of political process. *Total Quality Management*. Vol. 4, No. 1
- Yahya bin Don. (2009). *Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepemimpinan sekolah: Perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya.

