

Pengujian Model Hubungan Antara Kecerdasan Emosi, Trait Personaliti dan Tingkah Laku Kepimpinan Terhadap Prestasi Kerja

Testing the Model of the Relationship Between Emotional Intelligence, Personality Traits and Leadership Behaviour towards Work Performance

NURUL HUDANI MD. NAWI, MA'ROF REDZUAN, PUTERI HAYATI MEGAT AHMAD & NOOR HISHAM MD NAWI

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menguji model dalam konteks individu bagi melihat hubungan dan pengaruh antara kecerdasan emosi, trait personaliti, tingkah laku kepimpinan terhadap prestasi kerja. Empat set soal selidik telah digunakan iaitu soal selidik kecerdasan emosi, trait personaliti, tingkah laku kepimpinan dan prestasi kerja dijalankan ke atas 306 pemimpin pendidik di 15 buah SBT di Malaysia. Model ini diuji dengan menggunakan analisis structural equation model. Hasil kajian model fit menunjukkan nilai indeks kesesuaian TLI (Tucker-Lewis Index), NFI (Normed Fit Index), RFI (Relative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) dan CFI (Comparative Fit Index) adalah melebihi daripada .90. Walau bagaimanapun, hasil kajian berdasarkan petunjuk RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) menunjukkan nilai RMSEA adalah signifikan, iaitu 0.91 (RMSEA <.06), [χ^2 (N=306, df = 59) = 209.186, p<.05]. Ini bermaksud model kajian yang dicadangkan adalah kurang sepadan dengan data kajian. Namun, keputusan ini adalah tidak selaras dengan keputusan petunjuk kesesuaian Baseline Comparisons. Oleh itu, nilai petunjuk modifikasi (M.I) digunakan untuk memperbaiki model tersebut. Selepas modifikasi dijalankan, dapatan kajian menunjukkan kesesuaian model dengan data kajian. Model akhir membolehkan penambahbaikan dalam penilaian konstruk psikologi dalam persekitaran sekolah yang boleh digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Kata kunci: Kecerdasan emosi; trait personaliti; tingkah laku kepimpinan; prestasi kerja; pemimpin pendidik

ABSTRACT

This study aims to test a model of the relationship between emotional intelligence, personality traits and leadership behaviours in the context of their impact on job performance. The model is based on the responses given by 306 educational leaders in 15 SBT (High Performance Schools) in Malaysia. The respondents were given four different sets of questions, each designed to measure: emotional intelligence, personality traits, leadership behaviour and work performance. The resultant model was tested using structural equation modelling. The test results showed that the model adhered to the following indice guidelines: TLI (Tucker-Lewis Index), NFI (Normed Fit Index), RFI (Relative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) and CFI (Comparative Fit Index) values are more than .90. However, the results based on the RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), show the RMSEA was significant at 0.91 (RMSEA <.06), [χ^2 (N = 306, df = 59) = 209 186, p <.05]. The results also do not accord to Baseline Comparison indicators. This meant that the proposed model was not appropriate. Therefore pointer modification (M.I) was applied to improve the models compatibility with the data. After the modifications were carried out, the model could be applied to the gathered datasets. The final model allowed for an improved assessment of psychological constructs in school settings, which could in turn be used to assist in enhancing work performance.

Keywords: Emotional intelligence; personality traits; leadership behaviour; job performance; educational leaders

PENGENALAN

Kepesatan pembangunan globalisasi memerlukan setiap manusia untuk melengkapkan diri dengan ilmu dan kemahiran yang bertepatan, sejajar dengan perkembangan era maklumat bagi membolehkan mereka kekal bersaing. Namun begitu, era globalisasi serta ekonomi berasaskan pengetahuan (K-economy) pada masa kini bukan sahaja mengutamakan ilmu dan kemahiran yang berkaitan, tetapi juga memerlukan modal insan dan masyarakat untuk memiliki minda serta psikologi yang kukuh. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode dan mesin. Kompleksiti yang ada dapat menentukan kualiti manusia kerana manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai dan berilmu. Ilmu perilaku dapat melaksanakan banyak teknik dan program yang boleh melonjak pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif. Untuk itu, pemantapan modal insan dalam sektor awam dalam mempraktikkan emosi, trait personaliti dan tingkah laku kepimpinan yang konsisten merupakan isu terpenting di dalam pembangunan sumber manusia ke arah pencapaian prestasi kerja yang baik bagi pembangunan seimbang dalam sesebuah negara.

Prestasi kerja merupakan konstruk penting bagi setiap organisasi kerana keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi ditentukan oleh keberkesanan prestasi dan hasil kerja daripada ahli-ahli di dalam sesebuah organisasi. Dalam hal ini, kepentingan prestasi kerja yang memfokuskan kepada tahap sumbangan individu dalam membantu organisasi untuk mencapai objektif yang ditetapkan. Malah prestasi kerja juga dapat diperhatikan dalam bentuk perilaku yang berlaku dibawah kawalan individu itu sendiri. Prestasi kerja individu dilihat sebagai satu indikator penting dalam menentukan sikap dan kelakuan yang boleh diukur melalui kemantapan emosi, trait personaliti individu dan tingkah laku kepimpinan pemimpin. Emosi dan personaliti yang dimiliki oleh pemimpin didapati mempengaruhi tingkah laku kepimpinan yang ditunjukkan kepada pengikut sehingga dapat mencerminkan kejayaan dalam pencapaian prestasi bagi sesebuah organisasi.

Kepentingan prestasi kerja dalam konteks pendidikan terserlah menerusi pembabitan modal insan pendidik terhadap suatu bentuk program pengembangan yang berterusan. Ia merangkumi program menggalakkan perkembangan profesional pendidikan, pemupukan keprofesionalan pendidik, mengukur kejayaan sendiri dan menyediakan peluang pembangunan diri yang mantap. Prestasi kerja dalam organisasi sekolah yang mantap amat penting bagi memaparkan indeks dan petunjuk prestasi keseluruhan sistem pendidikan negara. Malah boleh dikatakan mustahil untuk diabaikan dan diketepikan. Realiti ini dapat diperhatikan melalui dasar National Key Results Areas (NKRA) iaitu enam Bidang

Keberhasilan Utama Nasional, dengan mengkhususkan NKRA ketiga yang bermatlamatkan untuk meluaskan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan. Jamilah dan Yusof (2011) menyatakan terdapat empat sub-NKRA pendidikan yang diberi tumpuan iaitu Prasekolah, Literasi & Numerasi (LINUS), tawaran baru kepada pengetua dan guru besar serta Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT).

Sub-NKRA tersebut, dapat dilihat melalui usaha pembangunan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang dilaksanakan untuk menaik taraf beberapa jenis sekolah kepada Program SBT. Penaiktarafan ini telah memperlihatkan kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan keseluruhan sistem termasuklah nilai kepercayaan, iklim, semangat dan budaya yang diamalkan oleh warga sekolah yang dinaungi oleh kecemerlangan prestasi kerja pemimpin sekolah iaitu pengetua atau guru besar (Jamilah & Yusof 2011). Huber (2004) mengklasifikasikan sekolah cemerlang sebagai sekolah yang mempunyai pemimpin kompeten dan begitulah sebaliknya. Malah, penelitian terhadap isu prestasi kerja turut diperhebatkan lagi dengan kehadiran aspek pengubah lain seperti penggabungan dan penyusunan semula struktur organisasi, perubahan corak kerja serta kecanggihan evolusi teknologi baru masa kini.

Sehubungan itu, trait personaliti ini sering digunakan kerana memberi fokus kepada kaitan antara trait atau personaliti pemimpin dengan kemantapan emosi seseorang. Ia adalah dinamik untuk menerangkan tentang personaliti pemimpin dengan perasaan yang dimilikinya dalam memberi sumbangan kepada pencapaian kerja yang lebih baik. Kajian terbaru turut mempamerkan bahawa trait personaliti berkait rapat dengan pencapaian organisasi terutama terhadap aspek prestasi kerja, perkembangan kerjaya, keberkesanan kepimpinan, penilaian sendiri dan juga pengurusan latihan (Judge & Bono 2000).

PERMASALAHAN KAJIAN

Dalam keghairahan untuk meningkatkan prestasi dan menjana kecemerlangan pendidikan, pemimpin sekolah bukan sekadar dilihat dari sudut kemantapan kepimpinan mereka untuk mentadbir semata-mata. Malah, ianya turut dikaitkan dengan tingkah laku positif yang lain seperti empati, integriti, kualiti motivasi serta kemampuan intuitif. Kesemua tingkah laku tersebut adalah merupakan sebahagian daripada aspek kecerdasan emosi. Hal ini menjelaskan bahawa tingkah laku positif yang bertunjangkan kecerdasan emosi dapat menghasilkan lapan puluh peratus kejayaan seseorang individu dalam sesebuah organisasi. Ia merangkumi kemampuan dari segi kecekapan mengatur urus kemahiran emosi dan pengetahuan intelek sehingga memberi refleksi positif terhadap keseluruhan sikap dan

tindak balas serta menunjukkan penglibatan kawalan diri yang tersusun dan terancang. Lantaran itu, persoalan emosi dilihat sebagai elemen utama proses kepimpinan untuk merealisasikan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PPIP) (2006-2010) khususnya dalam menjayakan pelaksanaan program SBT.

Kebolehsaingan organisasi sekolah bergantung kepada keupayaan dan kehebatan prestasi kerja pemimpin yang menerajui organisasi pendidikan tersebut. Pengetua yang berjaya dalam mengurus perubahan melalui cetusan kecekapan diri dapat menjadikan organisasinya turut mengalami gelombang prestasi pencapaian yang baik. Begitu juga sebaliknya. Walaupun begitu, impak perubahan ini telah memberi implikasi kepada prestasi kerja pendidik. Antaranya, cabaran tanggungjawab yang semakin bertambah menyebabkan mereka kehilangan punca. Ditambah pula dengan bebanan waktu mengajar, penambahan kerja dan tanggungjawab yang tinggi sehingga mereka mengalami keletihan yang melampau akibat keperluan yang tinggi untuk terus mempertahankan keunggulan prestasi dan gelaran yang disandang. Kesemua cabaran ini harus ditempuhi oleh semua sekolah khususnya bagi sekolah-sekolah yang memegang gelaran sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di mana kesemua cabaran-cabaran tersebut dilihat boleh menjejaskan penghasilan prestasi kerja yang produktif.

Malahan, isu prestasi kerja pendidik sering kali dianggap sebagai isu yang remeh memandangkan mereka merupakan individu yang berkelayakan dan tidak perlu dinilai secara serius. Namun begitu sesetengah individu menyifatkan prestasi kerja pendidik merupakan aspek paling kontroversial dalam fungsi pengurusan sumber manusia. Hal ini kerana kaedah pengurusan aspek prestasi sering kali melibatkan keseluruhan warga sekolah yang bersifat kompleks kerana unit-unit ukurannya terdiri daripada pelbagai pihak. Misalnya, pencapaian golongan pendidik, pelajar dan staf sekolah secara umumnya sering dipengaruhi oleh pelbagai faktor lain seperti persekitaran, amalan sistem-sistem tertentu dan kepelbagaian tuntutan perubahan yang berlaku di sekolah.

Justeru itu, apabila KPM memperkenalkan dan melaksanakan Program SBT, kepimpinan sekolah secara automatik bakal berhadapan dengan era corak perubahan dan pengurusan kerja baru. Hal ini kerana, fasa proses pembangunan dan penambahbaikan sekolah memerlukan kepimpinan yang berperanan sebagai 'agen perubahan' yang bersepadu. Walaupun pada dasarnya golongan pemimpin ini sudah pun mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing dan mempunyai pengalaman kerja bagi tempoh yang lama.

Hakikatnya, pemimpin pendidik masih bergelut dan kadangkala gagal untuk menyesuaikan diri dengan corak pelaksanaan kerja baru yang bergerak pantas. Perubahan amalan dalam pengurusan dan pentadbiran boleh mengubah iklim organisasi lantas menimbulkan

kesulitan. Walaupun seseorang ahli akademik telah mempunyai kepakaran dalam bidang tertentu, ia masih tidak menjamin kemampuannya dalam mempamerkan prestasi kerja yang berkesan, efisien dan cemerlang. Oleh itu, aspek ketidaksediaan dan ketidakcekapan perlu diberi perhatian kerana ia boleh menghalang kompetensi dan peningkatan prestasi kerja individu ke tahap yang lebih tinggi sehingga menjejaskan pencapaian cemerlang organisasi sedia ada.

Justeru, gabungan beberapa konstruk psikologi seperti tingkah laku kepimpinan, trait personaliti dan kecekapan emosi diperlukan dalam usaha mempertingkatkan prestasi kerja ke arah yang lebih baik. Maka, persoalan kajian telah terbentuk hasil daripada perbincangan di atas iaitu sejauh mana kesesuaian gabungan kesemua pemboleh ubah dalam satu set persamaan regresi berkaitan cadangan model kajian dengan data kajian yang telah dikumpul. Gabungan digunakan untuk mengenalpasti sama ada perhubungan antara variabel dalam model yang dicadangkan pengkaji adalah benar dalam kalangan responden kajiannya. Ianya termasuk mengenal pasti sama ada corak varians dan kovarians dalam data kajian sepadan dengan model hipotesis yang dicadangkan oleh pengkaji dengan menggunakan petunjuk SEM iaitu ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-fit*, *Baseline Comparisons*, *Root Mean Square Error of Approximation* dan indikator lain.

SOROTAN KAJIAN LEPAS

Pemilikan personaliti yang dinamik memberi manfaat yang tidak ternilai terhadap proses perkembangan sahsiah diri pemimpin. Trait personaliti kehematan, keterbukaan, extraversi dan kesetujuan yang secara konsisten telah melaporkan perkaitan secara langsung dengan kecerdasan emosi. Saling hubungan dapatan tersebut menunjukkan kesemua personaliti berkenaan mempunyai hubungan secara signifikan dengan kecerdasan emosi (Zadel 2004).

Walaupun bagaimanapun, kesemua trait personaliti tersebut masih tidak menunjukkan hubungan yang konsisten antara para penyelidik. Hasil kajian yang tidak konsisten dipengaruhi oleh penggunaan model *Emotional Intelligence* (EI) yang berbeza iaitu berasaskan sifat (*Trait EI*) dan kemampuan (*Ability EI*). Perbezaan bagi kedua-dua model ini sangat penting untuk diterokai dengan terperinci seperti yang dijelaskan oleh Jensen et al. (2007) iaitu model *Trait EI* mempunyai hubungan dengan personaliti manakala model *Ability EI* pula berkorelasi dengan pengawalan emosi dan strategi daya tindak individu.

Penyelidikan mengenai personaliti menjadi isu kerana kajian yang meneroka faktor personaliti dengan kecerdasan emosi berasaskan *Trait EI* adalah terbatas. Sebaliknya kebanyakan penyelidik mengkaji aspek kecerdasan emosi berasaskan *Ability EI* seperti

kajian yang dibuat oleh Petrides dan Furnham (2004), Higgs (2001) serta Shulman dan Hemenover (2006). Sungguhpun demikian, isu berkaitan personaliti dan kecerdasan emosi khususnya *Trait EI* juga penting untuk diaplikasikan semasa berhadapan dengan krisis perubahan. Misalnya kajian oleh Vakola, Tsaousis dan Nikolauo (2004) mendapati fasa perubahan yang dialami organisasi melalui penstrukturan semula organisasi, tuntutan kerja baru, penggabungan, pemulihan, perubahan fungsi, budaya dan perubahan pelaksanaan kerja baru melalui kajian ke atas 137 golongan profesional di Athens, Greek menunjukkan terdapat hubungan trait personaliti kehematan, keterbukaan, ekstraversi dan kesetujuan dengan kecerdasan emosi yang tinggi. Kesannya, sifat-sifat personaliti positif didapati berupaya meningkatkan kemampuan strategi daya tindak individu dengan setiap perubahan yang berlaku dengan menggunakan kemahiran emosi untuk bertindak secara optimis, bertenaga dan sistematik.

Dimensi personaliti ekstraversi dimiliki melalui sifat peramah dalam hubungan sosial, kepekaan emosi, pemikiran yang terangsang dan rangsangan interaksi sosial yang tinggi. Dapatan tersebut dikukuhkan oleh Sala (2003) yang mendapati *Emotional Competence Inventory* (ukuran Goleman) berhubungan secara signifikan dengan personaliti ekstraversi. Bracket dan Mayer (2003) juga melaporkan terdapat hubungan yang tinggi antara *Emotion Quotient Inventory* (ukuran Bar-On) dengan personaliti ekstraversi. Shulman dan Hemenover (2006) menjalankan kajiannya ke atas 265 subjek di Mid-western, United States. Mereka melaporkan bahawa personaliti ekstraversi mempunyai hubungan dengan kecerdasan emosi (persepsi, memahami dan pengawalan). Zadel (2004) pula menyifatkan pemilikan kecerdasan emosi yang tinggi adalah berhubungan dengan personaliti ekstraversi bagi membolehkan individu merasa yakin untuk menjalin hubungan sosial dengan masyarakat setempat. Ini bersesuaian untuk memperincikan personaliti dimensi ekstraversi berhubungan dengan komponen pengurusan perhubungan.

Sementara itu, pemilikan personaliti dimensi keterbukaan turut membuktikan kesan langsung ke atas kecerdasan emosi. Kajian yang dilakukan oleh Day dan Carroll (2004) di University of Canada menunjukkan hanya dimensi keterbukaan sahaja yang mempunyai hubungan dengan kecerdasan emosi. Pernyataan ini konsisten dengan kajian Murensky (2000) berasaskan analisis terperinci ke atas pemimpin di sebuah syarikat bertaraf dunia yang mendapati personaliti dimensi keterbukaan mempunyai hubungan dengan kecerdasan emosi. Boyatzis dan Sala (2004) serta Sala (2003) melalui ukuran *Emotional Competence Inventory* (ECI) bersetuju bahawa personaliti dimensi keterbukaan mempunyai hubungan dengan kecerdasan emosi. Dapatan kajian Athota, O'connor dan Jackson (2009) juga menunjukkan bahawa kecerdasan emosi menjadi peramal kepada personaliti dimensi keterbukaan.

Sementara itu, personaliti dimensi kehematan pula tidak mempunyai sebarang perhubungan dengan kecerdasan emosi menurut Day & Carroll (2004). Ini berbeza dengan kajian Petrides dan Furnham (2004) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan antara personaliti kehematan dengan kecerdasan emosi. Kesemua dapatan di atas menunjukkan adanya kaitan antara dimensi personaliti dengan kecerdasan emosi. Malah tanpa pemilikan trait personaliti yang unggul, manusia tidak dapat berfungsi dengan berkesan kerana manusia adalah makhluk sosial yang memerlukan tingkah laku tertentu untuk bertindak dan beraksi dengan persekitaran dan juga makhluk lain. Sungguhpun demikian, kajian yang melibatkan kecerdasan emosi (*trait EI*) dengan personaliti secara langsung tidak pernah dijalankan oleh penyelidik lain sebelum ini. Oleh itu, kajian perlu dilaksanakan bagi mengetahui impak sebenar khususnya dalam konteks pemimpin pendidik di institusi pendidikan di Malaysia.

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

Kajian meta-analisis yang dijalankan oleh Harm dan Crede' (2010) mendapati bahawa terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dan tingkah laku kepimpinan dalam pelbagai konteks pekerjaan seperti di sekolah dan pusat kesihatan fizikal dan mental. Ia bersesuaian dengan dapatan Cavazotte, Moreno dan Hickman (2012) yang menunjukkan adanya saling hubungan antara kecerdasan emosi dan tingkah laku kepimpinan. Perkaitan ini dapat diperhatikan melalui berlakunya peningkatan dalam prestasi kerja apabila mereka memanfaatkan pemilikan kecerdasan emosi sepenuhnya. Goleman (2001) pula menyatakan, penggunaan elemen kecerdasan emosi membolehkan individu berasa yakin, optimistik, berinisiatif dan berinspirasi dalam mengaplikasikan tingkah laku kepimpinan.

Para sarjana turut menyedari perkembangan penyelidikan yang berlaku sebagai mana yang dibincangkan di atas iaitu berkaitan dengan kecerdasan emosi dan tingkah laku kepimpinan. Mereka bersetuju menyimpulkan bahawa kecerdasan emosi dan tingkah laku kepimpinan sebenarnya masih menjadi isu perdebatan yang hangat dibahaskan dan berpanjangan tanpa penyudahnya. Hal ini dikukuhkan dengan beberapa dapatan kajian yang melaporkan kegagalan untuk menemui hubungan antara kecerdasan emosi dengan kepimpinan. Dapatan yang tidak konsisten mendorong penyelidik untuk meneroka secara terperinci perkaitan kecerdasan emosi dalam konteks *trait EI* dan

kepemimpinan yang belum pernah dijalankan oleh penyelidik lain bagi meneliti realiti yang berlaku dalam sesebuah organisasi pendidikan.

Fungsi kecerdasan emosi telah dilihat sebagai pemangkin yang semakin popular digunakan untuk mengenal pasti potensi kecemerlangan pemimpin. Cook (2006) turut bersetuju dengan pernyataan berkenaan dan kajiannya mendapati pengetua sekolah kawasan bandar di Eropah mempamerkan sifat semula jadi pemimpin yang efektif dengan menerapkan kepentingan kecerdasan emosi. Ini kerana kualiti positif pemimpin seperti karismatik, inspirasi motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek didapati berkongsi ciri-ciri yang sama dengan kecerdasan emosi. Misalnya kajian yang dilaksanakan oleh Barbuto dan Burbach (2006) ke atas 80 orang pemimpin dalam komuniti di Amerika Syarikat menunjukkan adanya hubungan antara kecerdasan emosi dengan kepemimpinan transformasi. Perkara ini dipersetujui oleh Downey, Papageorgiou dan Stough (2006) yang melaporkan aspek kecerdasan emosi bagi sub skala memahami emosi, pengurusan emosi, kawalan emosi, keprihatinan emosi dan kejelasan emosi didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kesemua sub skala dalam kepemimpinan transformasi seperti rangsangan intelek, pertimbangan individu, inspirasi motivasi dan karismatik.

Pemilikan kecerdasan emosi juga boleh dilihat melalui pemanfaatan perhubungan sosial. Hal ini kerana ianya menjadi asas kepada pemimpin untuk berhubung dalam semua jenis persekitaran kerja secara berkesan semasa berhadapan dengan perubahan. Pemimpin perlu sentiasa peka dan bersedia dengan memiliki elemen perasaan, emosi serta sikap yang proaktif, adaptif, dan dinamik dapat memperkukuhkan kemahiran pengurusan dan perhubungan sosial. Pemimpin yang dapat membangunkan aspek pengurusan perhubungan dan interpersonal yang tinggi berupaya mempamerkan tingkah laku kepemimpinan transformasi secara efektif. Malah mereka dapat memupuk jalinan aspek emosi dan kepemimpinan transformasi yang dipengaruhi oleh aspek komunikasi dan kemahiran interpersonal dalam persekitaran kerja di sekeliling.

OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan utama kajian adalah mengenal pasti sama ada wujud kesan hubungan bagi faktor pemboleh ubah psikologi iaitu kecerdasan emosi, personaliti dan tingkah laku kepimpinan ke atas prestasi kerja. Selain itu, kajian ini juga dijalankan untuk mengenal pasti sama ada wujud kesesuaian model seperti mana yang dicadangkan bagi pemboleh ubah kecerdasan emosi, tingkah laku kepimpinan, personaliti dan prestasi kerja dengan data kajian.

METODOLOGI KAJIAN

REKA BENTUK KAJIAN

Reka bentuk kajian adalah kajian tinjauan yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Penyelidik membuat pemilihan ini setelah mempertimbangkan objektif kajian penyelidikan yang telah dirangka dalam kajian. Tindakan ini konsisten dengan Othman (2009) yang menyatakan metod pemilihan reka bentuk yang tepat adalah dengan mempertimbangkan objektif kajian terlebih dahulu. Memandangkan data kajian dikumpul pada satu-satu masa, maka ia mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*). Penyelidik merumuskan data kajian sebegini sesuai dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik dan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Dul dan Hak (2008) mendapati teknik pengumpulan data dengan menggunakan soal selidik adalah sesuai dan pratikal digunakan kerana penyelidik mempersembahkan data dalam bentuk nombor.

SUBJEK DAN TEMPAT KAJIAN

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

INSTRUMEN KAJIAN

Data dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik seperti *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x)* yang dibangunkan oleh Bass & Avolio (2000). Instrumen ini mengandungi 32 item dengan menggunakan 5-point skala Likert bagi mengukur tingkah laku kepimpinan. Manakala soal selidik *Emotional Competence Inventory (ECI)* pula diperkenalkan oleh Boyatzis (2001) yang mempunyai 63 item dengan menggunakan (5) point skala Likert bagi mengukur kecerdasan emosi. Akhir sekali adalah alat ukuran Prestasi Kerja Individu (PKI) yang dioperasikan kepada tiga dimensi utama iaitu kualiti, keberkesanan dan kecekapan bagi mengukur prestasi kerja.

KEBOLEHPERCAYAAN

Ujian kebolehppercayaan kesemua instrumen yang digunakan telah dianalisis dengan menggunakan ujian kebolehppercayaan ketekalan dalaman (*internal consistency*) yang diperolehi melalui analisis Cronbach's alpha sebagai petunjuk kebolehppercayaan instrumen. Kaedah ini adalah kaedah yang tepat untuk digunakan dalam pendekatan kuantitatif bagi melihat ketekalan dalaman sesuatu alat kajian. Nilai Cronbach's

alpha menunjukkan jarak koefisiennya antara 0 dan 1, yang mana nilai yang tinggi mengukur tahap konsisten antara item dalam soal selidik kajian. Penyelidik mendapati bahawa nilai kebolehppercayaan keseluruhan alat kajian yang digunakan adalah melebihi 0.70. Maka, alat kajian yang digunakan merupakan alat kajian yang mempunyai tahap kesahan yang sangat baik. Keputusan penilaian dengan metod Alpha Cronbach ditunjukkan dalam jadual 1 di bawah.

JADUAL 1. Kebolehppercayaan instrumen ECI, MLQ5x, NEO-PI-R dan prestasi kerja

Pemboleh ubah	Bilangan Item	Nilai Alpha
<u>Dimensi Kecerdasan emosi</u>		
Keseluruhan	63	0.910
Kesedaran sendiri	9	0.720
Pengurusan sendiri	18	0.803
Kesedaran sosial	9	0.784
Pengurusan perhubungan	24	0.883
<u>Dimensi Kepimpinan</u>		
Keseluruhan	32	0.910
Kepimpinan Transformasi	20	0.878
Kepimpinan Transaksi	12	0.779
<u>Dimensi Personaliti</u>		
Keseluruhan	48	0.810
Ketelitian	12	0.776
Ekstraversi	12	0.690
Kesetujuan	12	0.673
Keterbukaan	12	0.721
<u>Dimensi Prestasi Kerja</u>		
Keseluruhan	22	0.868
Kualiti	10	0.795
Keberkesanan	6	0.760
Kecekapan	6	0.834

HASIL KAJIAN

ANALISIS DESKRIPTIF

Sebanyak 330 soal selidik telah diedarkan di seluruh Malaysia berdasarkan kepada zon-zon yang dibahagikan; 66 di zon 1 - Utara (20.3%), 88 di zon 2 - Tengah (27.6%), 66 di zon 3 - Pantai Timur (20.3%), 88 di zon 4 - Selatan (27.6%) dan 22 di zon 5 - Sabah/Sarawak (4.9%). Hasilnya, jumlah kesemua borang soal selidik yang diterima adalah sebanyak 317 (96%). Setelah diproses dan dibuat pembersihan data (*screening*) dengan menggunakan program SPSS versi 21, jumlah soal selidik yang dapat digunakan dalam kajian ini adalah sebanyak 306 (92.7%) sahaja (Jadual 2).

Majoriti bilangan pemimpin pendidik perempuan SBT adalah lebih ramai iaitu sebanyak 56.9% berbanding pemimpin pendidik lelaki SBT sebanyak 43.1%. Dapatan

ini menunjukkan bahawa sektor pendidikan dalam konteks kajian yang dijalankan telah di dominasi oleh golongan perempuan. Taburan jantina ini menyokong data KPM (KPM), bahawa jumlah pendidik wanita adalah lebih ramai daripada pendidik lelaki kelihatan sejajar dengan jumlah kemasukan pelajar perempuan ke institusi pengajian tinggi yang jelas lebih ramai berbanding pelajar lelaki. Ia dibuktikan melalui pelaksanaan sistem kuota kemasukan pelajar oleh Unit Pengurusan Universiti.

Berkenaan dengan kategori umur responden, dapatan kajian menunjukkan bilangan responden yang berumur 41 hingga 50 tahun paling ramai menyertai kajian ini, iaitu sebanyak 41.8%. Kemudian diikuti kategori responden berumur 51 hingga 60 tahun dan 31 hingga 40, masing-masing 34% dan 14.7%. Manakala

JADUAL 2. Demografi responden kajian (N=306)

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

kategori yang paling sedikit adalah kategori responden berumur 26 hingga 30 tahun iaitu sebanyak 9.5%. Kategori umur 41 hingga 50 tahun mendominasi umur lain memandangkan mereka merupakan golongan awal yang mendapat pendidikan dan meneroka aktiviti pekerjaan ini terlebih dahulu. Kategori umur 26 hingga 30 tahun merupakan golongan yang paling rendah menyertai kajian, mungkin disebabkan mereka masih lagi dalam proses penerokaan alam pekerjaan. Malah, majoritinya masih muda dan berhasrat untuk menyambung pengajian ke peringkat yang lebih tinggi. Bagi mereka, menuntut ilmu dilihat sebagai praktikal pada umur muda berbanding di usia tua. Sejalan dengan polisi kerajaan yang menggalakkan golongan muda untuk melanjutkan pengajian dengan menawarkan biasiswa dan kemudahan pengajian.

Berkenaan dengan tempoh perkhidmatan, sebanyak 35% responden mempunyai tempoh perkhidmatan melebihi sepuluh tahun dengan peratusan yang paling tinggi. Seterusnya diikuti sebanyak 33.3% responden yang mempunyai pengalaman bekerja melebihi 20 tahun. Sementara itu sebanyak 24% adalah responden yang berpengalaman kerja bagi tempoh 5 hingga 10 tahun. Hanya 6.9% responden sahaja yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang dari 5 tahun. Secara keseluruhannya pengalaman mengajar responden pemimpin pendidik di SBT yang ditunjukkan oleh data agak bertaburan dan tidak seimbang. Daripada data tersebut bolehlah dianggap bahawa sebahagian besar mereka yang mengajar di SBT sudah melebihi 10 tahun. Tempoh berkhidmat yang ditunjukkan boleh membawa

maksud bahawa kebanyakan mereka bertahan lama di sekolah-sekolah ini walaupun berhadapan dengan proses perubahan yang kompleks seperti SBT.

Berkenaan dengan kelulusan akademik responden, dapatan kajian menunjukkan responden yang berpendidikan di peringkat ijazah adalah yang paling ramai iaitu 255 orang (83.3%), kemudian diikuti oleh tahap pendidikan di peringkat sarjana iaitu seramai 43 orang (14.1%), diploma seramai 4 orang (1.3%) dan terakhir, tahap pendidikan peringkat Ph.D iaitu 1 orang (0.3%). Taburan kelulusan akademik pemimpin pendidik kelihatan menyeluruh tetapi sebahagian besar responden ini mempunyai kelulusan akademik di peringkat ijazah. Ini jelas mempamerkan kebanyakan responden kajian mempunyai kelulusan akademik dan ikhtisas yang memenuhi kelulusan akademik yang disyaratkan oleh KPM, malah sebahagian kecil daripada mereka itu sudah mempunyai kelulusan akademik yang lebih tinggi sebagaimana yang telah disyaratkan.

ANALISIS INFERENSI

Analisis AMOS bagi penentuan hubungan pemboleh ubah dalam satu persamaan regresi.

Analisis ini berasaskan kepada penentuan hubungan dalam satu persamaan regresi dan setelah itu dianggar dengan menentukan jumlah korelasi dalam setiap persamaan serentak berdasarkan kriteria penyesuaian model (*Goodness of fit*). Dengan merujuk kepada Jadual 3, didapati nilai indeks kesesuaian TLI (*Tucker-Lewis Index*), NFI (*Normed Fit Index*), RFI

(*Relative Fit Index*), IFI (*Incremental Fit Index*) dan CFI (*Comparative Fit Index*) adalah melebihi daripada .90 (dari .917 hingga .954). Berpandukan petunjuk *Baseline Comparisons*, nilai kesesuaian yang melebihi dari .90 mempamerkan bahawa model kajian yang dicadangkan secara signifikan adalah sepadan dengan

data kajian. Walau bagaimanapun, berdasarkan Jadual 3 juga, petunjuk RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) menunjukkan nilai RMSEA ialah .091 adalah signifikan (model kajian sesuai dengan data kajian secara signifikan jika nilai RMSEA <.06).

JADUAL 3. Pengukuran kesesuaian model sebelum modifikasi (N=306)

Pengukuran Kesesuaian Model	Pekali / Indeks
i. Indeks Kesesuaian Mutlak (AFI)	
Khi Kuasa Dua (X ²)	209.186
Darjah Kebebasan (df)	59
Aras Kesignifikan bagi Khi Kuasa Dua, $p(>.05)$.000
ii. Indeks Kesesuaian Penambahan (IFI)	
Indeks Tucker-Lewis (TLI), ($\geq .90$)	.939
Indeks Kesesuaian Norma (NFI), ($\geq .90$)	.938
Indeks Kesesuaian Relatif (RFI), ($\geq .90$)	.917
Indeks Kesesuaian Penambahan (IFI), ($\geq .90$)	.954
Indeks Kesesuaian Perbandingan (CFI), (menghampiri 1)	.954
iii. Ralat Anggaran Punca Kuasa Dua Min (RMSEA)	.091
iv. Indeks Kesesuaian Parsimoni (PFI)	
Indeks Kesesuaian Norma Parsimon (PNFI)	.709
Kriteria Informasi Akaike (AIC)	273.186

Jadual 3 juga menunjukkan bahawa ujian Khi Kuasa Dua *Goodness of Fit* adalah signifikan [X^2 (N=306, df = 59) = 209.186, $p < .05$]. Ini bermaksud model hipotesis kajian yang dicadangkan adalah kurang sepadan dengan data kajian. Namun, keputusan ini adalah tidak selaras dengan keputusan petunjuk kesesuaian *Baseline Comparisons* dengan nilai indeks kesepadanan NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI yang melebihi nilai .90 (dari .917 hingga .954). Oleh yang demikian, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa secara signifikan model hipotesis yang dicadangkan dalam kajian ini tidak sepadan dengan data kajian yang dikumpulkan daripada responden kajian. Ini bermaksud nilai petunjuk modifikasi (M.I) dalam analisis SEM perlu dirujuk untuk meningkatkan kesepadanan model dengan data kajian.

Selepas modifikasi AMOS dijalankan berdasarkan nilai petunjuk modifikasi (M.I), dapatan kajian menunjukkan bahawa ujian Khi Kuasa Dua *Goodness of Fit* adalah signifikan [X^2 (N=306, df = 49) = 95.016, $p < .05$]. Dalam hal ini, nilai tersebut telah berubah daripada 209.186 (Jadual 3) kepada 95.016 (Jadual 4) setelah model asal dimodifikasi. Hal ini disokong dengan merujuk kepada Jadual 4 yang menunjukkan nilai indeks kesesuaian TLI (*Tucker-Lewis Index*), NFI (*Normed Fit Index*), RFI (*Relative Fit Index*), IFI (*Incremental Fit Index*) dan CFI (*Comparative Fit Index*) adalah lebih daripada .90 (dari .955 hingga .986).

Berpandukan *Baseline Comparisons*, nilai kesesuaian yang lebih dari .90 menunjukkan bahawa model kajian yang dicadangkan secara signifikan adalah sesuai dengan data kajian. Malah, nilai-nilai ini juga adalah lebih tinggi berbanding dengan model asal.

Selain itu, berdasarkan Jadual 4 juga, petunjuk RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) menunjukkan nilai RMSEA ialah .055 (model kajian sesuai dengan data kajian secara signifikan jika nilai RMSEA <.06). Oleh yang demikian, nilai RMSEA yang signifikan (RMSEA =.055) mengesahkan bahawa secara signifikan, model modifikasi ini adalah sepadan dengan data kajian berbanding dengan model asal yang dicadangkan oleh penyelidik. Keputusan ini juga bersamaan dengan petunjuk kesesuaian *Baseline Comparisons*.

Walaupun dapatan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness of Fit* tidak menunjukkan kesesuaian model kajian yang dicadangkan dengan data kajian, petunjuk kesesuaian lain harus dirujuk seperti NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI dalam Jadual *Baseline Comparisons* (model sepadan dengan data kerana nilai indeks petunjuk-petunjuk ini melebihi .09) dan nilai RMSEA (model sepadan dengan data kerana nilai ini lebih kecil daripada .06). Oleh yang demikian, dapatan kajian menunjukkan bahawa model kajian selepas modifikasi adalah sesuai dengan data kajian.

JADUAL 4. Pengukuran Kesesuaian Model Selepas Modifikasi (N=306)

Pengukuran Kesesuaian Model	Pekali / Indeks
i. Indeks Kesesuaian Mutlak (AFI)	
Khi Kuasa Dua (X ²)	95.016
Darjah Kebebasan (df)	49
Aras Kesignifikan bagi Khi Kuasa Dua, k(>.05)	.000
ii. Indeks Kesesuaian Penambahan (IFI)	
Indeks Tucker-Lewis (TLI), (>=.90)	.978
Indeks Kesesuaian Norma (NFI), (>=.90)	.972
Indeks Kesesuaian Relatif (RFI), (>=.90)	.955
Indeks Kesesuaian Penambahan (IFI), (>=.90)	.986
Indeks Kesesuaian Perbandingan (CFI), (menghampiri 1)	.986
iii. Ralat Anggaran Punca Kuasa Dua Min (RMSEA)	.055
iv. Indeks Kesesuaian Parsimoni (PFI)	
Indeks Kesesuaian Norma Parsimon (PNFI)	.610
Kriteria Informasi Akaike (AIC)	179.016

JADUAL 5. Anggaran Wajaran Regresi bagi Keseluruhan Responden

	Anggaran Wajaran Regresi	Ralat Piawai SE	Nisbah Genting CR	Anggaran Wajaran regresi piawai B / y	P
DKS < ----KE	.331	.012	26.939 (>1.96)	.943*	<.05
DPD < ----KE	.700	.023	30.292 (>1.96)	.935*	<.05
DKD < ----KE	.348	.013	26.634 (>1.96)	.888*	<.05
DO < ----- TP	1.071	.150	7.149 (>1.96)	.816*	<.05
DC < ----- TP	1.526	.163	9.371 (>1.96)	.840*	<.05
DE < ----- TP	1.366	.158	8.631 (>1.96)	.899*	<.05
DT < ----- TLK	1.951	.138	14.128 (>1.96)	.965*	<.05
DC < ----- PK	.620	.028	22.191 (>1.96)	.831*	<.05
DK < ----- PK	.622	.039	26.543 (>1.96)	.890*	<.05

Jadual 5 menunjukkan dapatan kajian yang bertujuan untuk mengenalpasti laluan yang signifikan dalam model kajian selepas modifikasi. Dapatan kajian menunjukkan sembilan laluan yang dihipotesiskan berdasarkan *regression weight* adalah signifikan pada aras $p < .05$ iaitu laluan kecerdasan emosi (KE) -----> dimensi kesedaran sosial (DKS) ($\beta = .894, p < .05, CR > 1.96$); Kecerdasan emosi (KE) -----> Dimensi Pengurusan Diri ($\beta = .935, p < .05, CR > 1.96$); Kecerdasan emosi (KE) ----> Dimensi Kesedaran Diri ($\beta = .888, p < .05, CR > 1.96$); Trait Personaliti (TP) --- --> Dimensi *Openness* ($\beta = .816, p < .05, CR > 1.96$);

Trait Personaliti (TP)-----> Dimensi *Conscientiousness* ($\beta = .840, p < .05, CR > 1.96$); Trait Personaliti (TP)-----> Dimensi *Extraversion* ($\beta = .899, p < .05, CR > 1.96$); Tingkah laku Kepimpinan (TLK) -----> Dimensi transformasi ($\beta = .965, p < .05, CR > 1.96$); Prestasi Kerja (PK) -----> Dimensi Cekap ($\beta = .831, p < .05, CR > 1.96$) dan Prestasi Kerja (PK) -----> Dimensi Kesan ($\beta = .890, p < .05, CR > 1.96$).

Di samping itu juga, berdasarkan Jadual 6, dapatan kajian juga menunjukkan laluan kecerdasan emosi (KE) < ----- > Personaliti (P) adalah signifikan ($r = .654, p < .05$).

JADUAL 6. Anggaran Kovarians dan Korelasi antara Pemboleh ubah Eksogen bagi Keseluruhan Responden (N=306)

	Anggaran Kovarians	Ralat Piawai SE	Nisbah Genting CR	Anggaran Korelasi	P
KE < ----- > P	19.096	2.834	6.737 (>1.96)	.654*	<.05

$p < .05$.

PERBINCANGAN

Dapatan menunjukkan, model kajian yang dicadangkan dalam kajian ini iaitu kecerdasan emosi, tingkah laku kepimpinan dan trait personaliti terhadap prestasi kerja bagi pemimpin SB sepadan dengan data kajian. Berkaitan dengan model yang dicadangkan T Namun demikian, model ini mempunyai kesesuaian hanya setelah beberapa cadangan melalui *modification indices* dilakukan.

Oleh yang demikian, terdapat beberapa pemboleh ubah yang telah dihubungkan bagi mendapatkan kesesuaian model dengan data kajian, contohnya hubungan antara e4 dengan e7, e1 dengan e9, e4 dengan e8 dan sebagainya. Perkara ini dilakukan kerana jika pemboleh ubah yang dicadangkan dikorelasikan, maka nilai *Chi Kuasa Dua Goodness of Fit* akan berkurang dan semakin sesuai model kajian dengan data kajian. Keputusan yang diperolehi juga bersamaan dengan kajian lepas, bahawa terdapat korelasi, misalnya antara e4 (dimensi kehematan) dengan e7 (dimensi pengurusan perhubungan). Justeru itu, berdasarkan petunjuk modifikasi, memang terdapat aspek-aspek lain dalam pemboleh ubah yang dikaji didapati mempunyai hubungan dengan prestasi kerja.

Antara cadangan melalui petunjuk modifikasi, misalnya mencadangkan untuk menghubungkan kebanyakan pemboleh ubah bagi dimensi-dimensi personaliti dengan kecerdasan emosi. Maknanya, dimensi personaliti mempunyai perkaitan dengan kecerdasan emosi dalam memberi kesan kepada

prestasi kerja. Sebagai contoh, hubungan antara e4 (dimensi kehematan) dengan e7 (dimensi pengurusan perhubungan). Hubungan berkenaan mempunyai justifikasi kerana untuk mengendalikan perubahan yang berlaku di SBT, seseorang pemimpin pendidik seharusnya menguasai dan mempunyai sifat ketelitian yang tinggi supaya urusan dalam setiap aspek pengurusan perhubungan dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Goleman (2001), aspek pengurusan perhubungan dalam kecerdasan emosi dapat diperincikan kepada membangunkan orang lain, kepimpinan berinspirasi, pengurusan konflik, kerjasama dan pemangkin perubahan. Hasil dapatan ini dapat diperincikan berdasarkan dua aspek.

Pertama, sikap teliti yang dimiliki individu boleh membantu mereka dalam menyediakan diri secara cekap, sistematik, mempunyai kawalan diri yang mantap dan sentiasa peka untuk berhadapan dengan sebarang perubahan. Oleh kerana sikap peka terhadap keperluan perubahan sama ada dalam pekerjaan harian dan perhubungan sosial menjadikan mereka begitu berhati-hati dan bersikap teliti untuk mengurus dan menjalinkan sebuah perhubungan yang baik khususnya bagi mengelak salah faham dan konflik. Dapatan kajian ini juga bersamaan dengan kajian lepas yang mendapati bahawa terdapat korelasi antara e4 (dimensi kehematan dalam personaliti) dengan e7 (dimensi pengurusan perhubungan) bagi kecerdasan emosi. Kedua, pemimpin pendidik bersifat kehematan mempunyai potensi diri dalam mempraktikkan tingkah laku yang sesuai melalui penerokaan yang mendalam khususnya semasa

berhubungan dengan masyarakat luar terutama pihak ibu bapa. Sifat meneroka sesuatu isu secara terperinci membolehkan mereka bertanggungjawab ke atas setiap tindakan yang diambil dan tidak mudah menuding jari ke pihak lain sekiranya kesalahan berlaku. Misalnya, setiap pengurusan pentadbiran sekolah yang ingin melibatkan peranan ibu bapa, telah diteliti dan direncanakan terlebih dahulu agar perancangan yang dibuat dapat difahami dengan baik oleh ibu bapa. Keadaan ini memerlukan kemahiran sifat teliti yang tinggi bagi memudahkan proses interaksi berlaku tanpa sebarang konflik dan masalah.

Di samping itu, hasil kajian juga menunjukkan dimensi kehematan mempunyai korelasi yang paling kuat dengan kecerdasan emosi secara positif melalui analisis korelasi dalam kajian ini. Seiring dengan kajian-kajian literatur seperti yang dinyatakan oleh Vakola, Tsaousis dan Nikolaou (2004) dan Petrides dan Furnham (2003) yang menunjukkan korelasi antara dimensi kehematan dan kecerdasan emosi.

Seterusnya model kajian juga melalui petunjuk modifikasi menunjukkan e4 (dimensi ekstraversi) berhubungan dengan e8 (pengurusan perhubungan) yang mana dapatan ini seiring dengan kajian-kajian literatur seperti yang dinyatakan Petrides & Furnham (2003). Malah hal ini disokong oleh Bonner (2010) yang menyifatkan pendidik bercirikan ekstraversi memberi imej dan ekspresi diri secara positif dengan mempamerkan sifat suka bersosial, peramah, mesra dan suka kepada dunia luar. Sifat-sifat ini mampu menyediakan pelbagai manfaat dan faedah dalam menjalinkan hubungan dan hidup dengan masyarakat sekeliling secara terurus. Malah, dominasi sosial dalam trait ekstraversi dibuktikan dapat merangsang hubungan dalam menjalinkan kerjasama dan memberi peluang dalam mewujudkan pengurusan perhubungan yang lebih baik berbanding mereka yang tidak pandai bergaul, bersosial dan membawa diri dalam masyarakat. Dapatan ini menghuraikan sifat peramah, suka bersosial dan bertenaga adalah individu yang bertanggungjawab dalam melaksanakan perannya dalam pelbagai konteks pekerjaan.

Manakala bagi hubungan e2 (pengurusan diri) dengan e10 (kesetujuan) melalui petunjuk modifikasi menyokong kajian yang dibuat oleh Day dan Carroll (2004), dan Athota, O'connor & Jackson (2009). Hasil kajian ini dapat diperincikan melalui aspek pengurusan diri yang secara amnya mengawal emosi diri, berorientasi pencapaian, inisiatif, kebolehsuaian, sikap optimis dan ketelusan. Misalnya, ketelusan sebagai pengekalan standard keikhlasan dan integriti (Boyatzis & Sala, 2004) yang membentuk keperibadian bercirikan persetujuan dengan mempamerkan sifat-sifat kejujuran, kelembutan, keramahan dan tidak mementingkan diri sendiri. Fungsi sifat sebegini dalam kalangan pemimpin pendidik SBT menjadikan mereka sebagai individu yang dapat mengawal perasaan dan sentiasa bersikap tenang,

positif dan rasional dalam apa jua keadaan perubahan yang berlaku.

Dapatan kajian melalui analisis laluan SEM menunjukkan terdapat penyesuaian cadangan model kajian dengan data kajian yang telah dikumpul. Kesimpulannya terdapat kesesuaian gabungan kesemua pemboleh ubah dalam satu set persamaan regresi yang berjaya menghubungkan pemboleh ubah bagi meningkatkan keupayaan peningkatan prestasi kerja yang produktif. Namun begitu, model ini mempunyai kesesuaian selepas beberapa cadangan melalui *modification indices* (M.I) telah dilakukan yang didapati seiring dengan kajian-kajian literatur.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Pemilikan hubungan positif kecerdasan emosi, tingkah laku kepimpinan dan trait personaliti ke atas peningkatan prestasi kerja didapati memberi kebaikan kepada institusi pendidikan SBT kerana dapat meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan mereka. Dalam usaha memperbaiki peningkatan kualiti perhubungan tersebut, mereka perlu dibekalkan dengan panduan untuk memanfaatkan lagi setiap potensi yang dimiliki ke tahap yang lebih maksimum melalui kursus. Oleh itu mereka perlu menghadiri kursus berkaitan secara lebih kerap dan berskala selaras dengan perkembangan semasa dengan bantuan kecanggihan teknologi seperti menghadiri persidangan, bengkel, forum, makmal, seminar berkala dan sebagainya. Ini bermakna peningkatan prestasi kerja boleh dilaksanakan dengan memaksimumkan pemilihan dan penggunaan potensi-potensi individu melalui program-program khusus dan latihan-latihan kompetensi semasa yang relevan, bengkel pembaharuan kelakuan, makmal pembangunan diri dan organisasi. Walau bagaimanapun, pengendalian kursus, program dan latihan yang telah disertai mereka memerlukan maklum balas secara berkala berhubung dengan perkembangan bagi setiap potensi-potensi tersebut. Hal ini kerana setiap maklum balas membolehkan mereka memperbaiki tingkah laku tersebut sekiranya tersasar dari laluan objektif yang ingin dicapai dan dipercayai dapat membentuk keyakinan yang lebih positif dalam kalangan pemimpin pendidik SBT. Ketiadaan sistem untuk memberi maklum balas secara konsisten bakal menggagalkan setiap perancangan yang dilaksanakan.

Malah, hasil kajian turut memberi kesan kepada pemilihan calon-calon pelapis pemimpin pendidik masa hadapan yang tidak hanya bersandarkan kepada faktor senioriti dan kecerdasan intelek semata-mata. Sebaliknya, ia perlu menekankan kepada tahap pengaruh pemilihan kecerdasan emosi yang holistik dalam meningkatkan prestasi kerja. Misalnya, KPM boleh mempopularkan pemilihan tersebut melalui penyediaan bentuk latihan dan program pembangunan tertentu seperti *Social and Emotional Learning*

(SEL) dan intervensi PdT- EI Program (*The Process-designed Training*) berasaskan prinsip ISO (Cherniss, Grimm & Liautaud 2010) yang memfokuskan kepada pembentukan modul EQ secara profesional dan teknik mengurus emosi bagi tujuan pengukuhan pengaruh kecerdasan emosi pemimpin. Hal ini dapat memberi kesedaran akan kepentingan memiliki kecerdasan emosi yang mantap dalam profesion sebagai pendidik. Sebagai satu keperluan yang penting, kecerdasan emosi harus diterapkan dalam semua aspek tugas bagi menjadikan mereka berminat untuk mempelajarinya dengan menggalakkan penghayatan kemahiran modul EQ secara bersepadu. Situasi sebegini memberi nilai tambah dalam peningkatan profesionalisme pemimpin pendidik di Malaysia.

Dapatan kajian juga menjelaskan betapa pentingnya keperluan untuk meneliti aspek personaliti pemimpin pendidik khasnya di peringkat KPM. Perkara ini dapat dilakukan dengan menyarankan pembentukan dan pembinaan Modul Profil Keperibadian Tingkah laku berasaskan model personaliti yang merangkumi personaliti kehematan, keterbukaan, ekstraversi dan kesetujuan secara holistik kepada generasi pemimpin pendidik muda. Malah, kesedaran dan kefahaman diri mengenai personaliti perlu ditekankan tentang kepentingan tatacara pemilihan pemimpin pendidik khususnya dalam meningkatkan prosedur pengambilan dan penempatan pemimpin baru secara efektif dalam berhadapan dengan krisis perubahan.

Hal sebegini membolehkan pihak KPM (KPM) mendapatkan lebih maklumat mengenai trait personaliti calon pelapis pemimpin pendidik akan datang bersesuaian dengan matlamat, jangkaan dan tuntutan perubahan dalam konteks pendidikan. Daripada hasil kajian dapat dirumuskan bahawa trait personaliti perlu diberi penekanan dalam pemilihan seseorang pemimpin untuk menjawat sesuatu jawatan serta layak dipilih sebagai pemimpin kelak.

Dari sudut implikasi penyelidikan pula khususnya bagi pembentukan cadangan model menunjukkan kesesuaian kesemua pemboleh ubah dalam satu set persamaan regresi yang serentak dengan menggunakan rajah *causal*. Gabungan kesemua pemboleh ubah tersebut berjaya menghubungkan pemboleh ubah dalam meningkatkan keupayaan penghasilan prestasi kerja yang baik dan selaras dengan matlamat psikologi sosial yang berusaha untuk meningkatkan pencapaian produktiviti kerja setiap individu di tempat kerja. Aspek tersebut lebih menepati matlamat psikologi sosial di tempat kerja dan kajian ini telah berjaya membina satu model kajian yang turut memperkukuhkan serta menyepadukan teori-teori berkaitan.

Malah, pembentukan model yang diterima selepas modifikasi memberi implikasi penyelidikan positif dan negatif. Antara kesan positifnya, ia akan membuktikan bahawa analisis SEM tidak dapat digunakan dalam mengesahkan sebuah model baru tanpa didasari teori

tertentu yang menjadi tunggak untuk pengujian aplikasi SEM. Ini memberi sokongan padu dalam meramal dan penggunaan teori-teori yang digunakan kerana analisis ini diperlukan bagi membuat kesimpulan lebih konkrit untuk kajian yang mempunyai pemboleh ubah yang banyak. Sebaliknya, pembentukan dan penggunaan teori-teori baru adalah sangat mustahil dalam aplikasi seperti analisis SEM.

Hasil kajian ini juga memberikan implikasi pengamalan yang sangat berguna kepada pihak-pihak berkaitan seperti KPM, JPN, IAB, pihak sekolah dan pihak berkaitan dalam mengurus dan meningkatkan kecemerlangan prestasi kerja yang bertemakan kepentingan jalinan kompetensi emosi, trait personaliti positif dan pengamalan kesesuaian tingkah laku kepimpinan sebagai asas yang kukuh dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berprestij (Nurul Hudani, Marof & Noor Hisham 2013). Oleh yang demikian, kerjasama dari semua pihak amat diperlukan untuk bersama-sama bermuafakat serta berusaha dalam memperkenalkan polisi dan prosedur organisasi sekolah yang penting untuk merealisasikan satu modul program kompetensi modal insan secara holistik untuk berhadapan dengan pelbagai perubahan dan halangan semasa.

Pembentukan model yang dirangka telah menunjukkan penghasilan model sebegini boleh dijadikan asas dan kerangka bagi meramal pembangunan individu pendidik secara holistik. Dengan itu, cadangan peringkat polisi (negara) khususnya KPM (KPM) untuk menerap dan menggilap kepakaran potensi modal insan melalui jalinan model kecekapan kecerdasan emosi, faktor personaliti dan tingkah laku kepimpinan pengetua yang efektif secara bersepadu sebagai panduan asas untuk diaplikasikan kepada semua sekolah-sekolah lain di Malaysia khususnya bagi memperbanyakkan lagi jumlah sekolah SBT yang berkualiti, berprestasi gemilang dan setaraf dengan pendidikan di negara barat. Memandangkan peri pentingnya keperluan untuk memenuhi keperluan psikologi bagi meningkatkan prestasi kerja yang lebih produktif, cadangan peringkat polisi (negara) seterusnya adalah dengan memberi mandat dan kepercayaan kepada KPM (KPM) untuk meneliti dan mengkaji keselarasan ganjaran yang diberikan dengan tuntutan perubahan kerja yang semakin mencabar. Keseimbangan ganjaran dan insentif yang menarik bakal memberikan dorongan yang kukuh kepada para pendidik dalam melalui perjalanan dan cabaran kerjaya seharian.

Kesimpulannya, pemboleh ubah trait personaliti dan kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin pendidik mempunyai hubungan antara satu sama lain dalam memberi sumbangan terhadap prestasi kerja. Oleh yang demikian, model yang dicadangkan menunjukkan prestasi kerja mempunyai hubungan dengan kecerdasan emosi, tingkah laku kepimpinan dan trait personaliti adalah sesuai dengan data kajian.

RUJUKAN

- Athota, V. S., & O'connor, P. J., & Jackson, C. 2009. The role of emotional intelligence and personality in moral reasoning. http://researchonline.nd.edu.au/sci_chapters/1. Tarikh capaian: 22 April 2011.
- Bass, B. & Avolio, B. 2000. *MLQ: Multifactor leadership questionnaire. Technical Report*. 2nd Edition. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bonner, D. 2010. Do individual differences matter? Individual differences and teachers' perceptions of physical and social aggression. Doctoral dissertation, Retrieved from *ProQuest Dissertations and Theses database*. (Publication No. AAT 3414891)
- Barbuto, J. E. & Burbach, M. E. 2006. The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology* 146(1): 51-64.
- Boyatzis, R. E. 2001. Developing emotional intelligence. In *Developments in Emotional Intelligence* edited by C. Cherniss, R. Boyatzis & M. Elias, 121-154. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. & Sala, F. 2004. The emotional competence inventory (ECI). In *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*, edited by Geher G., 143-178. New York: Nova Science Publishing.
- Brackett & Mayer. 2003. Brackett, M. A & Mayer, J. D. 2003. Convergent, discriminate, and incremental validity of competing measure of emotion intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (9): 1147-1158.
- Caruso, D., Mayer, J. D. & Salovey, P. 2002. Emotional intelligence and emotional leadership. In *Multiple Intelligence and Leadership*, edited by Riggo, R., Murphy, S. & Pirozzolo, F. J. Mahwah, 119-138. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickman, V. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional on transformational and managerial performance. *The Leadership Quartely* 23: 443-455.
- Cook, C. R. 2006. *Effects of emotional intelligence on principal leadership performance*. Doctoral Dissertation, Montana State University, Bozeman, Montana.
- Cherniss, C., Grimm, L. G. & Liataud J. P. 2010. Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence. *Journal of Management Development* 29(5): 413-43.
- Day, A. L. & Carroll, S. A. 2004. Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences* 36(6): 1443-1458.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V. & Stough, C. 2006. Examining the relationship between leadership, emotional intelligence in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal* 27(4): 250-264.
- Dul, J. & Hak, T. 2008. *Case study methodology in business research*. British: Elsevier Ltd.
- Goleman, D. 2001. An EI-based theory of performance. In *The Emotional Intelligence Workplace*, edited by Cherniss, C. & Goleman, D., 1-18. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harm, P. D., & Crede', M. 2010. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studie* 17(10): 5-17.
- Higgs, M. 2001. Is there a relationship between Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and emotional intelligence? *Journal of Managerial Psychology* 16(7): 509-533.
- Huber, S. G. 2004. School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration* 42(6): 669-684
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. 2011. Amalan kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupres* 1: 323-335.
- Jensen, S., Kohn, C., Rilea, S., Hannon, R. & Howells, G. 2007. *Emotional Intelligence a Literature Review*. Department of Psychology: University of the Pacific.
- Judge, T. & Bono, J. E. 2000. Relationship of core self-evaluation with job satisfaction and job performances: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 86(1): 80-92.
- Murensky, C. L. 2000. The relationship of emotional intelligence, personality, critical ability thinking and organizational leadership performance at upper level of management. *Dissertation Abstract International: Section B: The Sciences & Engineering* 61 (2-B): 1121.
- Nurul Hudani Md Naw, Marof Redzuan & Noor Hisham Md Naw. 2013. Pengaruh aspek kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin pendidik sekolah. *Akademika* 83(2 & 3): 3-11.
- Othman Lebar. 2009. *Penyelidikan Kualitatif Pengenalan Kepada Teori dan Metod*. Tanjong Malim: Penerbit UPSI.
- Petrides, K.V & Furnham, A. 2003. Trait emotional intelligence: behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality* 17(1): 39-57.
- Sala, F. 2003. Leadership in education: Effective UK College principal. *Non-profit Management Leadership* 14(2): 171-189.

- Shulman, E. T. & Hemenover, S. H. 2006. Is dispositional emotional intelligence synonymous with personality? *Self and Identity* 5(2): 147-171.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. 2004. The role of emotion intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change. *Journal of Managerial Psychology* 19(2): 88-110.
- Zadel, A. 2004. Impact of personality and emotional intelligence on successful training in competences. *Managing Global Transitions* 4(4): 363-376.

Nurul Hudani Md. Nawi (corresponding author)
Fakulti Psikologi & Pendidikan
Universiti Malaysia Sabah
Kota Kinabalu
E-mail: nurul@ums.edu.my

Ma'rof Redzuan
Fakulti Ekologi, Universiti Putra Malaysia
Sedang, Selangor
E-mail: marof@putra.upm.edu.my

Puteri Hayati Megat Ahmad
Fakulti Psikologi & Pendidikan
Universiti Malaysia Sabah
Kota Kinabalu
E-mail: puteri@ums.edu.my

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

Received: 5 September 2014
Accepted: 7 April 2015