

KEPIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI DALAM KALANGAN BARISAN PENGURUSAN TERTINGGI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI (Leadership And Emotional Intelligence Among Highest Management Line-Ups In Higher Learning Institution)

* Tengku Elmi Azlina Tengku Muda¹, Shazarina Zdainal Abidin², Suhana Mohamed Lip², Suziana Hanani Sulaiman²

¹Pusat PERMATApintar Negara
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

²Fakulti Pendidikan
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)
43000 Kajang, Selangor, Malaysia.

*Corresponding author's email: elmiazlina@ukm.edu.my

Article History:

Submit: 6 September 2017

Accepted: 7 September 2017

Revised: 27 October 2017

Published: 28 December 2017

Attarbawiy: *Malaysian Online Journal of Education*

Vol. 1, No. 2 (2017), 1-12

Abstrak

Kecerdasan emosi dan kepimpinan merupakan aspek utama yang menentukan keberkesanan kepimpinan seseorang pemimpin dimana-mana organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini memfokuskan kepada aspek kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan barisan pengurusan tertinggi fakulti di Institusi Pengajian Tinggi. Kajian ini adalah berbentuk kajian kuantitatif yang melibatkan 59 orang barisan pengurusan tertinggi fakulti yang terdiri daripada dekan, timbalan dekan dan ketua jabatan fakulti dari institusi pengajian tinggi di Selangor. Objektif kajian ini adalah untuk melihat profil kecerdasan emosi, profil kepimpinan serta mengenalpasti hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan dekan, timbalan dekan dan ketua jabatan. Inventori Kepintaran Emosi Malaysia – Dewasa (IKEM-MEQI) oleh Noriah et. Al (2004) digunakan untuk mengukur aspek kecerdasan emosi manakala Inventori Malaysian Leadership Audit Trail Inventory- Dewasa (MLATI) oleh Noriah-Elmi (2013) digunakan untuk mengukur aspek kepimpinan. Hasil kajian menunjukkan tahap kecerdasan emosi dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi adalah di tahap yang tinggi (min 4.3). Analisis bagi setiap domain kecerdasan emosi juga menunjukkan tahap yang tinggi. Domain kesedaran sendiri (min 4.5), empati (min 4.3), regulasi sendiri (min 4.3), motivasi sendiri (min 4.1), kemahiran sosial (min 3.9), kerohanian (min 4.9) dan kematangan (min 4.8). Kajian juga menunjukkan profil kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi adalah di tahap yang tinggi (min 4.2). Analisis bagi setiap domain kepimpinan juga menunjukkan tahap yang tinggi. Domain strategi perkhidmatan dan model kepimpinan (min 4.3), rekrut (min 4.3), penilaian dan penghormatan (min 4.8), penempatan (min 4.0), membina kepimpinan (min 4.2), penglibatan dan pengekalan (min 3.9), hubungan dengan pihak berkepentingan (min 4.1). Hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosi, Kepimpinan, Barisan Pengurusan Tertinggi IPT

Abstract

Emotional intelligence and leadership are main aspects in determining a leader's effective leadership in any organisation. In relation to that matter, this study focuses on emotional intelligence and leadership among the highest management line-ups of a faculty in higher learning institution. This study is a quantitative study involving 59 highest management line-ups of a faculty consist of Dean, Deputy Dean and Head of Department of a faculty from higher learning institution in Selangor. Objectives of this study are to see the profiles of emotional intelligence, leadership profile, as well as to identify the relation between emotional intelligence and leadership among Dean, Deputy Dean and Head of Department. Malaysian Emotional Quotient Inventory – Adult (IKEM-MEQI) by Noriah et. al. (2004) was used to measure emotional intelligence aspect while Malaysian Leadership Audit Trail Inventory- Adult (MLATI) by Noriah-Elmi (2013) was used to measure leadership aspect. The result of this study shows that the level of emotional intelligence among Dean, Deputy Dean and Head of Department of a faculty in a higher learning institution is at a high level (mean = 4.3). Analysis for each emotional intelligence domain also portrays high level. Domain of self awareness (mean = 4.5), empathy (mean = 4.3), self regulation (mean = 4.3), self motivation (mean = 4.1), social skill (mean = 3.9), spiritual (mean = 4.9) and maturity

(mean = 4.8). Study also shows leadership profile among Dean, Deputy Dean and Head of Department of faculty in higher learning institution was at high level (mean = 4.2). Analysis for each leadership domain also shows high level. Service strategy and leadership model domain (mean = 4.3), recruit (mean = 4.3), assessment and acknowledgment (mean = 4.8), placement (mean = 4.0), building leadership (mean = 4.2), involvement and preservation (mean = 3.9), relation with authorities (mean = 4.1). Result of the study also shows significant relation between emotional intelligence and leadership among Dean, Deputy Dean and Head of Department of faculty in higher learning institution.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Highest Management Line-ups of HLI

1.0 LATAR BELAKANG KAJIAN

Ukuran kecemerlangan kepimpinan seseorang pemimpin dalam mentadbir sesebuah organisasi dapat dilihat dalam pelbagai aspek. Kepimpinan adalah kebolehan seseorang pemimpin organisasi untuk mengenali keperluan dan melaksanakan perubahan, menentukan arah tuju, memotivasi, mengilham, membangun sumber manusia, berkomunikasi, membangunkan pasukan kerja, berkongsi membuat keputusan, berintegriti serta sebagai penasihat dan jurulatih kepada orang lain (Noraini Misran dan Ahmad Othman, 2011 dalam Siti Arni Basir, Nurul Syafiyah Mohd Noor, Mohamad Zaidi Abd Rahman, Monika @ Munirah Abd Razzak (2016).

Kemahiran kepimpinan seseorang pemimpin bukanlah sesuatu yang boleh diwarisi tetapi boleh diperolehi melalui pengalaman, bersedia untuk belajar apa saja ilmu-ilmu baru, bertahan dengan apa jua cabaran dan sebagainya. Lisdawati (2014) turut berpendapat bahawa kepimpinan merupakan seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri untuk bekerja bagi mencapai tujuan organisasi. Pengalaman demi pengalaman seharusnya mampu mempertingkatkan lagi kemahiran kepimpinan seseorang pemimpin.

Selain daripada kepimpinan, kemahiran kecerdasan emosi yang tinggi juga penting bagi membolehkan seorang pemimpin menjalankan pentadbiran dalam sesebuah organisasi. Ini kerana dengan kemahiran kecerdasan emosi yang dimiliki dapat membentuk persekitaran perhubungan sosial yang baik dikalangan staf dibawah pimpinan. Kecerdasan emosi berdasarkan Goleman (1995), adalah kebolehan untuk mengawasi emosi diri dan emosi pihak lain, dapat membezakan kebaikan, dan dapat menggunakan maklumat untuk membantu fikiran serta tindakan seseorang. Goleman turut mengatakan bahawa kecerdasan emosi (EQ) adalah kebolehan seseorang memahami perasaan sendiri dan menggunakannya untuk membuat keputusan yang berkesan dalam kehidupan seharian.

Dalam konteks kepimpinan pemimpin, kecerdasan emosi bagi seorang pemimpin merujuk kepada kemampuan pemimpin tersebut mengenal pasti dan mengawal emosi diri dan emosi orang lain, memotivasikan diri, mengurus emosi diri dan mengurus perhubungan dengan orang lain. Kompetensi emosi pemimpin merupakan kemahiran yang sangat penting 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 (Goleman 1998). Goleman et al. (2002) turut menyatakan bahawa pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan mempamerkan tingkah laku yang positif, berfikiran positif dan mempunyai emosi yang positif. Selain daripada itu, 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. Berdasarkan definisi kecerdasan emosi tersebut, ianya menunjukkan bahawa betapa pentingnya penghayatan elemen kecerdasan emosi dalam membentuk kepimpinan seseorang pemimpin. Oleh yang demikian, kajian ini memberi fokus yang khusus bagaimana kecerdasan emosi memberi kesan kepada pembentukan kepimpinan seseorang pemimpin di institusi pengajian tinggi.

2.0 PENYATAAN MASALAH

Kajian lepas banyak membuktikan tentang kepentingan kemahiran kecerdasan emosi bagi membina kemahiran kepimpinan yang berkesan bagi seseorang pemimpin. Goleman (1996) menyatakan bahawa kecerdasan intelek (IQ) seseorang hanya menyumbang 20% kejayaan manakala selebihnya 80% adalah dipengaruhi oleh kecerdasan emosi. Ini membuktikan bahawa pemimpin yang hanya bersandar kepada kemahiran kecerdasan intelek (IQ) atau kelayakan akademik yang tinggi semata-mata tidak dapat menjadi pemimpin yang berkesan. Ianya perlu dillengkapkan lagi dengan kemahiran kecerdasan emosi yang tinggi.

Gardner & Stough (2005) mengatakan terdapat perkaitan antara kepimpinan dan kecerdasan emosi. Individu yang mempunyai kecerdasan emosi yang rendah tidak dapat menjadi pemimpin yang berkesan. Hal ini adalah kerana kecerdasan emosi dikatakan memainkan peranan yang sangat penting dalam membentuk proses kepimpinan.

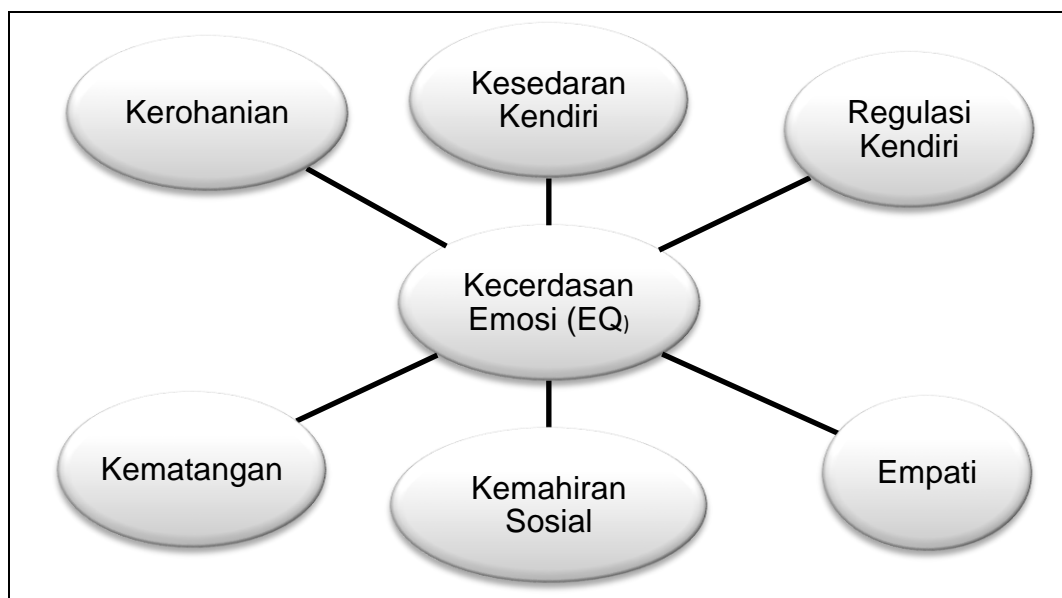
Kajian lain berkaitan dengan kurangnya kemahiran kecerdasan emosi dalam diri seorang pemimpin membuktikan terjadinya kepimpinan yang lemah, kerap membuat keputusan yang silap, tidak dan tidak tepat serta mengakibatkan organisasi menghadapi masalah pelaksanaan, menyukarkan orang bawahan, membuang masa, kerugian dari segi kewangan dan matlamat organisasi tidak tercapai (Utusan Melayu, 2011). Patricia Dhiana Paramita (2011) turut bersetuju bahawa gaya kepemimpinan yang tidak sesuai akan menjadikan usaha yang tidak selari dan optimum dalam mencapai sasaran dan mengakibatkan organisasi mengalami kegagalan.

Salah satu elemen kecerdasan emosi yang penting bagi seorang pemimpin adalah memiliki kawalan sendiri yang tinggi dalam menentukan keharmonian perhubungan sesama ahli dibawah pimpinannya. Ini dibuktikan melalui kajian Marques (2006) yang menunjukkan bahawa kawalan sendiri merupakan satu aspek yang boleh menyumbang kepada kebolehfungsian seseorang apabila berada dalam sesuatu persekitaran pekerjaan yang mencabar. Hal ini bersesuaian dengan tanggungjawab yang begitu mencabar bagi seorang pemimpin. Beliau juga meramal bahawa trait ini (kawalan sendiri) boleh membantu meningkatkan beberapa aspek kepimpinan seperti membina kesabaran diri dan keinginan untuk membantu orang lain. Goleman (1995), Noriah (2006) menyatakan bahawa individu yang mempunyai kawalan diri yang rendah mudah menunjukkan tingkah laku yang boleh menjana letupan emosi (*emotional eruption*) yang negatif. Hal ini menunjukkan bahawa selain kepimpinan, memiliki kecerdasan emosi yang tinggi juga amat penting dalam kalangan pemimpin.

3.0 PENDEKATAN TEORI

Kajian ini bersandarkan kepada dua model iaitu Model Kecerdasan Emosi Goleman Noriah (IKEM-MEQI) (2004) dan Model Kepimpinan Malaysian Leadership Audit Trail Inventory (MLATT) Noriah-Elmi (2013).

3.1 Model Kecerdasan emosi Goleman-Noriah (2004)



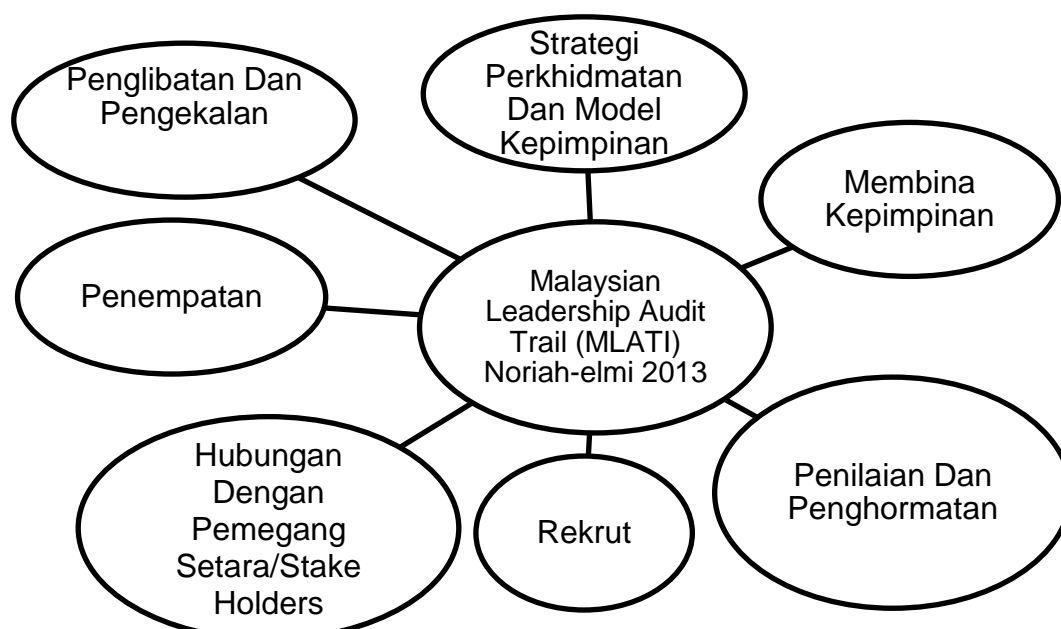
Rajah 1: Model Kecerdasan Emosi Goleman-Noriah (2004)

Rajah 1 menunjukkan domain kecerdasan emosi oleh Goleman-Noriah (2004) yang mengukur aspek kecerdasan emosi barisan pengurusan tertinggi di fakulti institusi pengajian tinggi. Domain kecerdasan emosi tersebut mengandungi tujuh domain dan 28 subdomain. Domain kesedaran sendiri merupakan kebolehan mengenali, mengetahui dan mengiktiraf emosi serta mempunyai kebolehan mengawal perasaan bagi memahami psikologi dalam diri seseorang. Domain kesedaran sendiri

dibahagikan kepada empat subdomain (kesedaran emosi, ketepatan penilaian sendiri, keyakinan diri dan niat).

Domain regulasi sendiri adalah kebolehan individu menentukan hala tuju, mengenalpasti sesuatu perkara itu boleh berlaku, dan seterusnya mampu membuat keputusan untuk diri sendiri. Domain regulasi sendiri terbahagi kepada lima subdomain (kawalan sendiri, kebolehpercayaan, bertanggungjawab, kebolehadaptasian dan inovasi). Domain motivasi sendiri adalah kecenderungan emosi yang membimbing dan memudahkan seseorang untuk mencapai sesuatu matlamat. Domain motivasi sendiri juga terbahagi kepada lima subdomain (dorongan pencapaian, komitmen, inisiatif, optimis dan minat). Bagi domain empati ianya adalah kebolehan seseorang membaca dan merasai perasaan, keperluan dan kehendak orang lain. Domain empati terbahagi kepada enam subdomain (memahami orang lain, membina potensi orang lain, orientasi perkhidmatan, mencungkil kepelbagaian, kesedaran politik dan penyayang). Domain kemahiran sosial adalah kemahiran individu menjalin hubungan sosial, berunding, menyelesaikan masalah dan konflik dengan baik. Domain kemahiran social mengandungi lapan subdomain (pengaruh, komunikasi, pengurusan konflik, kepimpinan, pemangkin perubahan, membina hubungan, kolaborasi dan keupayaan berpasukan). Domain kerohanian adalah kebolehan individu menghayati nilai agama dalam menghadapi masalah seharian. Akhir sekali bagi domain kematangan adalah kebolehan individu menyelesaikan masalah atau membuat keputusan berpandukan pemikiran rasional.

3.2 Model Malaysian Leadership Audit Trail Inventory (MLATI) Noriah-Elmi (2013)



Rajah 2: Model Malaysian Leadership Audit Trail Inventory (MLATI) Noriah-Elmi (2013)

Rajah 2 menunjukkan model kepimpinan yang digunakan untuk mengukur aspek kepimpinan barisan pengurusan tertinggi fakulti di institusi pengajian tinggi. Model tersebut memberikan gambaran yang jelas terhadap tujuh komponennya iaitu:

1. *Strategi Perkhidmatan dan Model Kepimpinan.*

Pemimpin mempunyai strategi kepimpinan tersendiri. Mempunyai perancangan tertentu untuk pastikan perancangan dan matlamat fakulti tercapai. Perancangan program turut mengambil kira kepakaran individu dibawah pimpinannya. Sebagai ketua, mereka juga perlu merangka strategi dan membentuk model kepimpinan selaras dengan misi dan visi institusi dan bidang tugas kakitangan yang dipimpin.

2. *Rekrut*

Kejayaan sesebuah institusi bergantung kepada kerjasama di antara ketua dan kakitangannya. Dengan adanya kerjasama dan paduan kerja yang saling melengkapi, sesebuah perancangan akan dapat dilaksanakan dengan baik. Ketua perlu bijak memilih dan mengagihkan tugas mengikut kepakaran dan keistimewaan masing-masing agar sesuatu perancangan dan tugas itu dapat dilaksanakan dengan baik. Kemahiran ketua untuk mengenalpasti keistimewaan setiap individu di bawah pimpinan itu sangat penting dan perlu yakin meeka dapat membantu mencapai visi dan misi sesebuah institusi.

3. Penilaian dan Penghormatan.

Seseorang ketua perlu membuat penilaian prestasi ke atas kakitangannya. Ia penting untuk penambahbaikan prestasi kerja dan menjadi tanda seseorang pemimpin itu menghargai prestasi kerja yang kakitangannya. Individu atau kumpulan yang menunjukkan prestasi yang cemerlang akan diberi pengiktirafan dalam bentuk yang bersesuaian. Galakan juga diberikan terhadap staf yang kurang menunjukkan prestasi yang memberangsangkan. Sebagai ketua, mereka perlu memberi pujian dan penghargaan kepada staf yang telah melakukan tugas dengan jayanya.

4. Penempatan

Seseorang kakitangan perlu diberi peluang untuk melaksanakan tugas yang belum pernah dilakukan dan tugas yang diberikan merupakan satu cabaran yang perlu digalas kerana ia memberi pengalaman yang membina kepada seseorang kakitangan itu. Kakitangan tersebut perlu diberi peluang untuk mencuba tugas baru, manakala yang mahir diberi peluang untuk berkongsi ilmu dan pengalaman kepada kakitangan yang kurang mahir. Setiap kakitangan perlu diberi ruang dan peluang untuk melakukan tugas yang berbeza-beza dengan tujuan untuk memberi pengalaman dan meningkatkan prestasi kerja.

Membina Kepimpinan.

Seseorang pemimpin perlu mengenyapkan sikap mementingkan diri sendiri dan sentiasa berusaha memberi ruang dan peluang kepada kakitangannya untuk menghadiri kursus-kursus untuk meningkatkan kebolehan memimpin. Rakan sejawatan yang baru berkhidmat dan kurang pengalaman perlu diberi bimbingan khusus agar pelapis kepada pucuk pimpinan sedia ada akan lebih bersedia jika mereka dilantik menjadi pemimpin pada masa akan datang.

5. Penglibatan dan Pengekalan

Seseorang pemimpin perlu berusaha mewujudkan suasana yang harmoni dalam kalangan rakan sekerja di setiap peringkat. Kegembiraan dan kebajikan kakitangan perlu dijaga agar mereka akan kekal berkhidmat dengan institusi kita. Seseorang pemimpin juga perlu mewujudkan suasana bekerja yang menarik dan menyeronokkan agar semua kakitangan akan memberi prestasi kerja yang berkualiti di samping ikhlas dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas. Hubungan baik di antara semua peringkat jawatan perlu diwujudkan agar segala tugas dapat dilaksanakan dengan lancar dan berjaya.

6. Hubungan dengan Pihak Berkepentingan/Pemegang Setara.

Seseorang pemimpin juga perlu memastikan hubungan baik di antara pemegang setara dan setiap lapisan organisasi di dalam sesebuah institusi. Sokongan dan kepercayaan yang diberikan oleh semua pihak akan melancarkan tugas atau program-program yang perlu dijalankan. Ketua perlu memastikan bahawa setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik, rakan sejawatan memberikan kerjasama yang baik, suasana yang harmoni perlu sentiasa diwujudkan agar tugas yang dilakukan akan lebih berkualiti dan cemerlang.

4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk:

- a) Membina profil kecerdasan emosi dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.
- b) Membina profil kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.
- c) Mengenalpasti hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

5.0 HIPOTESIS

Ho1: Tidak Terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

6.0 KAJIAN LEPAS

Menurut Pastor (2015), pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi berupaya menyuntik semangat, keterujaan dan optimisme serta persekitaran kerjasama yang positif dalam kalangan pekerja. Hubungan interpersonal yang positif dapat diwujudkan secara tidak langsung, dan keadaan ini memberi banyak manfaat kepada organisasi terutama dari segi pencapaian professional. Kecerdasan emosi berupaya membantu pemimpin dan pekerja menilai emosi atau perasaan orang lain bagi memberi tindakbalas secara adaptif. Proses ini penting bagi menyelesaikan apa sahaja konflik, perubahan atau transformasi dalam satu-satu organisasi.

Rosma Ayu (*et. al.*, 2016) melalui kajian kepimpinan dan kecerdasan emosi dalam kalangan majlis eksekutif pelajar (MEP) UKM mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan dengan pengurusan personal dan sosial kecerdasan emosi dalam kalangan ahli MEP UKM. Nilai menunjukkan wujudnya hubungan korelasi positif yang kuat antara kepimpinan dengan pengurusan personal dan sosial kecerdasan emosi. Hal ini bermaksud semakin tinggi tahap kepimpinan ahli MEP UKM maka semakin tinggi tahap pengurusan personal dan sosial kecerdasan emosi.

Hasil kajian Rosma Ayu (2016) yang turut menggunakan model kepimpinan MLATI dalam kalangan Majlis Eksekutif pelajar UKM menunjukkan empat domain kepimpinan yang berada di bawah min purata peratus keseluruhan (84.13%) iaitu domain melatih (83.42%), menilai dan mengiktiraf (82.35%), membangunkan (83.26%) dan penglibatan & pengekalan (83.90%). Manakala tiga domain kepimpinan yang lain berada di atas tahap purata pula adalah domain strategi & model kepimpinan (85.96%), mengembangkan (85.62%), dan selari dengan pengurusan universiti (84.39%). Berdasarkan hasil kajian ini menunjukkan ahli MEP UKM mempunyai tahap kecekapan yang tinggi.

Kajian lepas lain turut membuktikan bahawa kepimpinan pengetua memberikan kesan secara langsung dan tidak langsung terhadap kecemerlangan pelajar (Hallinger 2012, 2008, 1998, 1996; Tschannen-Moran & Gareis, 2015 dan Waters, Marzano & McNulty, 2003) serta kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kualiti kejayaan sekolah, pencapaian pelajar dan komitmen guru. Salah satu saluran untuk pengetua mempengaruhi kecemerlangan pelajar adalah melalui interaksi dengan guru. Untuk mempengaruhi guru pula, pengetua sebagai pemimpin di sekolah perlulah menyediakan suasana yang membolehkan guru untuk bekerja secara efektif dan berjaya. Kepimpinan pengetua yang berkesan sering dikaitkan dengan tingkah laku pemimpin iaitu memperlihatkan cara pemimpin bertindak, berinteraksi, mengawal emosi dan berkomunikasi dengan kakitangan di dalam organisasi (Yulk, 2013). Berdasarkan kepada kajian tersebut, ianya bertepatan dengan kepentingan kepimpinan pemimpin organisasi memandangkan pengetua juga seorang pemimpin organisasi.

Berkaitan dengan kecerdasan emosi bagi seorang pemimpin pula ianya membuktikan bahawa kecerdasan emosi adalah faktor yang membezakan antara seorang pemimpin yang cemerlang dan tidak cemerlang. Apabila seseorang pemimpin itu dilengkapi dengan kestabilan kecerdasan emosi, maka pemimpin itu mampu mengawal emosi dan tingkah lakunya di samping lebih memahami dan mempunyai hubungan yang baik dengan pengikutnya bagi menjadikan organisasi yang dipimpinnya lebih cemerlang (Goleman, 2001). Kajian turut dijalankan oleh beberapa pengkaji telah membuktikan kepentingan kecerdasan emosi pemimpin dalam mempengaruhi keberkesanan kepimpinan (Syarif Hidayat, 2014; Yahya Don, 2009). Pemimpin yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi memperlihatkan tingkah laku kepimpinan yang berkesan dan mempengaruhi pengikut untuk lebih cemerlang. Kajian oleh Izani Ibrahim (2013); Masaong Abd. Kadim (2012); Munroe (2009); Siti Faezah Hashim dan Mohd Zuri Ghani (2013); Nurul Hudani Md Nawawi, Ma'arof Redzuan, Hanina Hamsan dan Ibrani Adam Asim (2013) dan Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don dan Siti Noor Ismail (2014) membuktikan bahawa tahap kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi tingkah laku dan keberkesanan kepimpinan.

Goleman (2000) mendapati untuk seseorang itu berjaya dalam kehidupan dan kerjaya seseorang itu memerlukan lebih dari hanya kecerdasan intelek (IQ). Beliau menegaskan bahawa kecerdasan emosi pemimpin seperti keyakinan diri, orientasi diri, berinisiatif, empati, kerja berpasukan dan bekerjasama memberikan impak yang positif terhadap iklim dan prestasi organisasi. Personaliti seseorang pemimpin yang dipamerkan mempunyai hubungan dengan kecerdasan emosi di mana setiap tingkah laku pemimpin menggambarkan perhubungan yang wujud antara pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Ini dibuktikan oleh Nurul Hudani Md. Nawawi, Ma'arof Redzuan, Puteri Hayati Megat Ahmad dan Noor Hisham Md Nawawi (2015) yang mendapati dimensi personaliti mempunyai perkaitan dengan kecerdasan emosi dalam memberi kesan kepada prestasi kerja.

Manakala Gardner, Avolio, Luthans, May dan Walumbwa (2005) mendapati pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi berkebolehan untuk menggunakan pengetahuan emosi ini bagi

mengekalkan emosi positif dalam kalangan pengikut bagi menyokong matlamat organisasi dan meningkatkan efikasi kolektif organisasi.

7.0 REKABENTUK KAJIAN

Rekabentuk kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan dua jenis instrumen iaitu instrumen *Malaysian Leadership Audit Trail Inventory* (NORIAH-ELMI (2013) bagi mengukur aspek kepimpinan manakala Inventori Kepintaran Emosi Malaysia (IKEM-MEQI) versi dewasa digunakan untuk mengukur aspek kecerdasan emosi.

7.1 Persampelan

Kaedah persampelan bertujuan digunakan dengan mengedarkan 59 borang soal selidik yang dikhususkan kepada barisan pengurusan tertinggi fakulti yang terdiri daripada dekan, timbalan dekan, ketua jabatan dan ketua program atau koordinator program fakulti dari institusi terpilih iaitu Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) dan Universiti Putra Malaysia (UPM). Bilangan responden adalah 100 orang manakala bilangan sampel yang dipilih adalah 59 orang.

7.2 Instrumen Kajian

Data kajian ini diperolehi secara kuantitatif menggunakan soal selidik yang menguji dua pemboleh ubah iaitu kepimpinan dan kecerdasan emosi. Soal selidik kepimpinan menggunakan Inventori *Malaysian Leadership Audit Trail Inventory* – versi dewasa (MLATI) oleh Noriah-Elmi (2013). Manakala soal selidik kecerdasan emosi menggunakan Inventori Kepintaran Emosi Malaysia – versi dewasa (IKEM-MEQI) oleh Noriah et. al (2004). Inventori *Malaysian Leadership Audit Trail Inventory*- Dewasa (MLATI) mengukur tujuh konstruk iaitu (1) Strategi Perkhidmatan dan model Kepimpinan, (2) Rekrut, (3) Penilaian dan penghormatan, (4) Penempatan, (5) Membina Kepimpinan, (6) Penglibatan dan pengekelan dan (7) Hubungan dengan pihak berkepentingan. Inventori ini telah diuji kesahan dan kebolehpercayaannya menerusi kajian rintis yang dijalankan.

Inventori Kepintaran Emosi Malaysia – Dewasa (IKEM-MEQI) mempunyai 11 bahagian iaitu bahagian A hingga bahagian K. Setiap item dalam instrument ini menggunakan skala likert 5- mata iaitu 1- sangat tidak setuju, 2- tidak setuju, 3- Tidak pasti, 4- setuju, 5- sangat setuju. Item-item ini merujuk kepada persepsi sampel kajian terhadap perasaan dan tingkahlaku yang digambarkan terhadap ketujuh-tujuh domain yang dicadangkan oleh Noriah-Goleman (2004). Oleh yang demikian terdapat item yang mengukur persepsi dan terdapat item yang mengukur performance. Item-item pada setiap domain dibahagikan kepada beberapa pecahan mengikut subdomain yang berkaitan. Bahagian A,C,D F,G,I dan J adalah item berbentuk persepsi yang memerlukan respons jawapan pada tahap persetujuan terhadap pernyataan yang diberi. Bahagian B,E,H dan K pula ialah item berbentuk performance yang memerlukan respons jawapan bertulis terhadap gambar, pernyataan pada soalan terbuka dan lakaran maze. Jumlah item yang perlu dijawab dalam IKEM versi dewasa adalah 187 item.

7.3 Kajian Rintis

Kajian rintis soal selidik kepimpinan telah dijalankan terhadap 30 orang responden yang terdiri daripada dekan, timbalan dekan, ketua-ketua jabatan dari Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS). Kebolehpercayaan item bagi setiap konstruk mendapati nilai Chronbach Alpha adalah antara 0.6 hingga 0.9.

7.4 Dapatan Kajian

Objektif 1: Membina profil kecerdasan emosi dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

Hasil kajian menunjukkan profil kecerdasan emosi dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan ketua-ketua jabaran Fakulti di institusi pengajian tinggi adalah ditahap yang tinggi (min 4.3).Ini menunjukkan tahap kecerdasan emosi secara keseluruhan adalah pada tahap yang tinggi. Analisis bagi setiap domain kecerdasan emosi juga menunjukkan tahap yang tinggi. Domain kesedaran sendiri (min 4.5), empati (min 4.3), regulasi sendiri (min 4.3), motivasi sendiri (min 4.1), kemahiran sosial (min 3.9), kerohanian (min 4.9) dan kematangan (min 4.8):

Jadual 1: Profil kecerdasan emosi dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

KOMPONEN	MIN
Kesedaran Kendiri	4.5
Regulasi Kendiri	4.3
Empati	4.3
Motivasi Kendiri	4.1
Kemahiran sosial	3.9
Kerohanian	4.9
Kematangan	4.8

Objektif 2: Membina profil kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

Hasil kajian menunjukkan tahap kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi berdasarkan kesemua domain adalah ditahap yang tinggi, Domain-domain tersebut adalah strategi perkhidmatan dan model kepimpinan (Min 4.33), rekrut (min 4.30), penilaian dan penghormatan (min 4.84), penempatan (Min 4.03), membina kepimpinan (4.23), pengekalan (min 3.86) dan hubungan dengan pemegang setara (stakeholders) (min 4.08). Secara keseluruhan tahap kepimpinan adalah berada pada tahap yang tinggi iaitu min 4.17.

Jadual 2: Profil kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

KOMPONEN	MIN
Strategi perkhidmatan dan model kepimpinan	4.33
Rekrut	4.30
Penilaian dan penghormatan	4.84
Penempatan	4.03
Membina kepimpinan	4.23
Pengekalan	3.86
Hubungan dengan pemegang setara	4.08

Objektif 3: Mengenalpasti hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi

Hasil kajian bagi objektif ke 3 adalah menggunakan hipotesis dibawah:

Ho1: Tidak terdapat hubungan diantara kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi

Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

Jadual 3: Profil kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua-ketua Jabatan Fakulti di Institusi Pengajian Tinggi.

Pembolehubah	Kepimpinan
Kecerdasan emosi	0.100
Signifikan	0.449
N	59

8.0 PERBINCANGAN/RUMUSAN

Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap kecerdasan emosi dalam kalangan dekan, timbalan dekan serta ketua jabatan berada pada tahap tinggi bagi semua komponen kecerdasan emosi. Domain-domain tersebut adalah kesedaran sendiri (min 4.5), empati (min 4.3), regulasi sendiri (min 4.3), motivasi sendiri (min 4.1), kemahiran sosial (min 3.9), kerohanian (min 4.9) dan kematangan (min 4.8). Hasil kajian didapati selari dengan kajian yang dijalankan oleh Tengku Elmi Azlina (2015) terhadap ketua-ketua kaunselor sekolah menengah di Selangor.

Lopes (2005) menyatakan bahawa kecekapan regulasi sendiri adalah keupayaan menggunakan emosi secara fleksibel dan memimpin tingkahlaku secara positif untuk disesuaikan dengan persekitaran dan orang lain. Hasil kajian oleh Tengku Elmi Azlina (2015) berkaitan tahap regulasi sendiri ketua guru kaunseling juga menunjukkan tahap yang tinggi dan ini selari dengan hasil kajian yang dijalankan terhadap dekan, timbalan dekan dan ketua jabatan IPT. Regulasi sendiri yang tinggi dalam kalangan dekan, timbalan dekan serta ketua jabatan juga membolehkan mereka menilai kelebihan dan kekurangan diri dalam mempertingkatkan bentuk kepemimpinan dalam organisasi. Menurut Goleman (1998), individu yang mempunyai tahap ketepatan penilaian sendiri yang tinggi berupaya mengetahui kelebihan dan kekurangan diri melalui amalan refleksi diri sekaligus membantunya menghargai kekurangan dan kelebihan orang lain. Mereka lebih terbuka menerima pandangan dan kritikan demi mempertingkatkan prestasi diri. Regulasi sendiri yang tinggi dalam kalangan barisan pengurusan tertinggi IPT membolehkan mereka menggunakan emosi secara fleksibel dan memimpin diri untuk bertingklaku positif. Hasil kajian didapati selari dengan kajian Bradberry, Greaves dan Lopes (2005) yang menyatakan kecekapan regulasi sendiri adalah keupayaan menggunakan emosi secara fleksibel dan memimpin tingkahlaku secara positif untuk disesuaikan dengan persekitaran dan orang lain. Hal ini boleh membawa kepada kewujudan persekitaran kerja yang menarik dan membawa keharmonian antara ketua dan individu dibawah pimpinannya.

Kecekapan kecerdasan emosi dari aspek kesedaran sendiri yang tinggi dalam kalangan dekan, timbalan dekan serta ketua jabatan memberi kesan kepada pentadbiran yang cemerlang dalam organisasi. Ini bertepatan dengan pernyataan Sosik dan Magerian (1999) yang menyatakan kecerdasan emosi dari aspek kesedaran sendiri memberi kesan kepada pemimpin. Hasil kajian juga bertepatan dengan pandangan Greenberg (2004) yang menyatakan individu yang mempunyai kesedaran emosi yang tinggi mampu mengenalpasti emosi yang wujud dalam dirinya, merasai perasaan yang sedang bergolak dan menghubungkannya antara pemikiran, perlakuan dan perkataan. Mayer (1999) juga menyatakan pendapat yang sama iaitu individu yang mempunyai kesedaran emosi yang tinggi boleh menjangka kesan emosi yang timbul akibat luahan perasaan terhadap diri dan orang lain. Goleman (1998) dan Grenberg (2004) turut berpendapat bahawa individu yang cekap dalam mengurus emosi sendiri dapat mengurangkan komplikasi dalaman dan membantu mempercepatkan proses penyembuhan diri. Hasil kajian tersebut menunjukkan tentang pentingnya elemen-elemen kecerdasan emosi yang tinggi dari aspek kesedaran sendiri bagi seorang pemimpin organisasi.

Hasil kajian berkaitan motivasi sendiri juga didapati berada di tahap yang tinggi. Ini menunjukkan pemimpin barisan pengurusan tertinggi IPT mampu menyerlahkan potensi diri dan juga potensi individu dibawah pimpinannya. Ini selari dengan kajian Goleman(1999) yang menyatakan bahawa individu yang mempunyai motivasi sendiri yang tinggi berupaya menggunakan kehendak suara atau gerak hati dalam bertindak dan selalu memandu arah mereka untu mencapai sesuatu. Noriah (2005) juga turut menyatakan bahawa dengan kecekapan motivasi sendiri boleh membimbing dan memudahkan untuk mencapai kecemerlangan. Hasil kajian yang tinggi dari segi motivasi sendiri juga menunjukkan pemimpin barisan pengurusan tertinggi IPT berupaya hadapi cabaran dan kreatif dalam menangani masalah dalam kalangan warga organisasi. Selari dengan pernyataan Goleman(1998) yang menyatakan ganjaran yang paling berharga bagi orang yang mempunyai motivasi sendiri yang tinggi adalah cabaran dan rangsangan kreatif dalam pekerjaan tersebut dan memberinya peluang untuk belajar. Individu tersebut akan merasa bangga dengan kerana berjaya melaksanakan tugas sehingga selesai, bekerjasama dan dan membantu orang lain dalam pekerjaan. Komitmen merupakan salah satu subkomponen dalam menentukan kecekapan yang tinggi dalam motivasi sendiri. Ini dapat membantu barisan pengurusan tertinggi IPT berusaha dengan penuh kegigihan untuk mencapai matlamat organisasi. Selari dengan pandangan Goleman (1998) iaitu individu yang mempunyai komitmen yang tinggi akan bersedia membuat pengorbanan demi mencapai matlamat organisasi yang lebih besar. Mereka dapat menggunakan nilai-nilai kumpulan dalam membuat keputusan dan menjelaskan pilihan serta aktif meneroka peluang-peluang untuk mencapai misi kumpulan. Individu yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam sesebuah organisasi akan menikmati rasa kepunyaan kepada organisasi yang disertainya. McLelland (2007) turut mengatakan bahawa dengan kecekapan motivasi sendiri ianya menjadi penggerak dalaman yang penting kepada keberkesanan penghasilan kerja.

Hasil kajian lain berkaitan dengan motivasi sendiri didapati selari dengan hasil kajian adalah kajian Bedwell (2001), Boyartzis (2000), George (2000), McLelland (1993) dan Osman (1988) yang menyatakan motivasi sendiri yang tinggi adalah ciri individu berprestasi cemerlang. Hasil kajian seterusnya yang didapati tinggi adalah kemahiran empati. Ini menunjukkan bahawa barisan pengurusan tertinggi IPT mampu mengesan perasaan individu dibawah pimpinannya dalam konteks pemikiran dan perspektif mereka. Ini membolehkan wujudnya keharmonian perhubungan dalam organisasi. Bertepatan dengan pandangan Goleman (1995) iaitu kecekapan memahami orang lain dalam kemahiran empati

mbolehkan mereka mengesan perasaan mengikut perspektif orang berkenaan disamping menunjukkan minat yang mendalam untuk memahami kehendak tersebut.

Hasil kajian berkaitan kepimpinan menunjukkan bahawa tahap kecekapan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua Jabatan menunjukkan tahap yang tinggi bagi semua komponen strategi perkhidmatan dan model kepimpinan (Min 4.33), rekrut (min 4.3), penilaian dan penghormatan (min 4.84), penempatan (Min 4.03), membina kepimpinan (4.23), pengekal (min 3.86) dan hubungan dengan pemegang setara (stakeholders) (min 4.08). Secara keseluruhan tahap kepimpinan adalah berada pada tahap yang tinggi iaitu min 4.17. Hasil kajian tersebut selari dengan hasil kajian oleh Rosma Ayu (2016) yang menjalankan kajian keatas pemimpin pelajar (Majlis Eksekutif Pelajar) dimana kepimpinan diukur menggunakan model kepimpinan yang sama iaitu Strategi & Model Kepimpinan (85.96%), Melatih (83.41%), Menilai & Mengiktiraf (82.35%), Mengembangkan (85.62%), Membangunkan (83.26%), Penglibatan & Pengekal (83.90%) dan Selari Dengan Pengurusan Universiti (84.39%). Min keseluruhan adalah ditahap yang tinggi bagi semua komponen iaitu (84.13%)

Hasil kajian berkaitan dengan strategi dan model kepimpinan didapati selari dengan kajian Zhou dan George (2003) menjelaskan lima cara yang boleh membangkitkan kreativiti semula jadi pekerja dalam organisasi iaitu menerusi (1) pengenalan masalah, (2) pengumpulan maklumat, (3) penjanaan idea, (4) penilaian dan modifikasi dan (5) pelaksanaan. Pernyataan yang diutarakan oleh Zhou dan George (2003) tersebut menggambarkan sebahagian strategi dan model kepimpinan yang boleh dipraktikkan oleh barisan pengurusan tertinggi IPT. Osman (1988) turut sependapat dengan hasil kajian iaitu ciri kecemerlangan individu yang sepadu mencakupi kebolehan; (a) Menghubungkan konsep kejayaan didunia dan diakhirat, (b) menyebatkan nilai moral dan agama dalam pekerjaan, (c) menggunakan masa diperingkat optimum, (d) menghayati sifat mahmudah, (e) sentiasa menilai dan membaiki pekerjaan, (f) tidak membenarkan amalan pilih kasih, (g) sentiasa memberi perhatian kepada keperluan pekerja, (h) bekerja dengan tekun dan cekap, (i) mengamalkan syura/perbincangan, (j) membahagikan tugas berdasarkan kepakaran dan kebolehan, (k) mengutamakan hubungan awam dan (l) mempermudah urusan. Sifat-sifat tersebut menjadi penanda aras kepada peningkatan kualiti peribadi cemerlang yang boleh meningkatkan prestasi kerja dan kemampuan organisasi. melaksanakan tugasnya sebagai ketua. Berdasarkan hasil kajian ini, ianya menunjukkan bahawa barisan pengurusan tertinggi IPT mempunyai kecekapan yang tinggi dalam merangka model kepimpinan sendiri selaras dengan visi dan misi fakulti dan organisasi keseluruhannya.

Hasil kajian menunjukkan bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan dalam kalangan Dekan, Timbalan Dekan dan ketua jabatan institusi pengajian tinggi. Hasil kajian ini didapati menyokong pandangan Thompson (1998) dan Goleman (1995) tentang kepentingan kecerdasan emosi dalam pekerjaan sekaligus membina kepimpinan dari segi kemampuan menyediakan perkhidmatan yang cemerlang. Kebanyakan penyelidik menyatakan bahawa individu yang mempunyai kombinasi kecerdasan intelek dan emosi cenderung untuk menjadi lebih berjaya dalam bidang pekerjaan yang dipilih (Dulewicz & Higgs 2000; Goleman 1995; Rosete 2004; Sjoberg 2001). Kelebihan sesebuah organisasi yang kompetitif terletak pada kebolehan organisasi tersebut membina dan memperkukuhkan sumber manusia yang ada agar kecerdasan emosi dan intelek mereka terserlah. Kajian Fineman (1993) dan Forgas (1995) juga mendapati peranan emosi dan perasaan penting dalam hubungan antara pemimpin dan subordinat dalam organisasi dan mencadangkan aspek perasaan merupakan aspek utama dan penting dalam proses kepemimpinan. Hal ini bertepatan dengan tugas sebagai ketua di organisasi. Memiliki kecerdasan emosi yang tinggi mbolehkan mereka membina kepimpinan rakan sejawatnya yang lain. Ini menunjukkan kecerdasan emosi dianggap sebagai faktor penting dalam kerjaya individu khususnya kepada seorang pemimpin.

Goleman (1998) juga menyokong hasil kajian bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan dengan kepimpinan. Ini kerana elemen kecerdasan emosi yang tinggi dari segi tahap kesedaran sendiri, keyakinan sendiri, kawalan sendiri, komitmen dan integriti yang dimiliki seseorang, kebolehan seseorang untuk berkomunikasi, mempengaruhi, memulakan usaha perubahan dan menerima perubahan akan memberi kesan terhadap kebolehan pemimpin untuk menghasilkan kepimpinan berkesan. Tiga elemen terpenting dalam kecerdasan emosi yang mbolehkan seorang pemimpin membuat keputusan berkesan adalah (i) kesedaran sendiri, (ii) komunikasi dan kebolehan mempengaruhi dan (iii) komitmen dan integriti turut disokong oleh Ciarrochi et.al. (2000).

Kajian George dan Bettenhausen (1990) dan George (1995) juga menyokong kepentingan kecerdasan emosi dalam perhubungan antara manusia dan memainkan peranan penting dalam aspek kepemimpinan. Pemimpin yang mempunyai emosi yang positif dapat mempengaruhi keberkesanan kepemimpinan. Emosi yang positif akan mendorong kepada informasi yang sistematik dan berhati-hati. Ia juga akan memberikan kelebihan sekiranya seorang pemimpin berhadapan dengan masalah yang kompleks dan berisiko tinggi (Sinclair & Mark, 1992).

Hasil kajian Zainatul Azura (2011) didapati selari dengan hasil kajian dalam kalangan ketua guru bimbingan dan kaunseling. Hasil kajiannya mendapati terdapat hubungan yang signifikan yang sederhana teguh diantara kecerdasan emosi (kesedaran sendiri, pengawalan sendiri, motivasi sendiri, empati dan kemahiran sosial) dengan kecekapan kepimpinan kaunseling (kecekapan kemahiran dan perkembangan personal). Ini menunjukkan bahawa penguasaan kecerdasan emosi yang tinggi perlu dimantapkan dalam usaha untuk meningkatkan kecekapan kepimpinan Dekan, Timbalan Dekan dan ketua Jabatan institusi pengajian tinggi.

Kepentingan kecerdasan emosi bagi seorang pemimpin juga turut dipersetujui oleh Boyatziz (2002); Ciarrochi et.al.(2000). Menurut mereka pemimpin yang tidak membangunkan kecekapan kecerdasan emosi akan menghadapi kesukaran dalam membina hubungan baik dengan rakan sekerja, pegawai atasan dan pekerja bawahan. Justeru, kecekapan kecerdasan emosi memberi kesan kepada prestasi kerja dan memperjelaskan faktor mengapa sesetengah individu lebih berfungsi dan ada kalanya menawarkan diri untuk tugas-tugas mencabar atau berisiko tinggi berbanding individu lain. Hal ini bertepatan dengan personaliti sebagai ketua di institusi pengajian tinggi dan sekaligus menunjukkan bahawa kecerdasan emosi akan memberi kesan kepada kepimpinan seseorang ketua atau pemimpin. Pernyataan tersebut juga nampaknya menyokong hasil kajian yang menunjukkan kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan. Kajian lain yang didapati selari dalam membuktikan kepentingan kecerdasan emosi pemimpin dalam mempengaruhi keberkesanan kepimpinan adalah kajian daripada Syarif Hidayat (2014) dan Yahya Don (2009). Menurut mereka, pemimpin yang mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi memperlihatkan tingkah laku kepimpinan yang berkesan dan mempengaruhi pengikut untuk lebih cemerlang. Kajian Zadel (2004) didapati selari dan pernyataannya menunjukkan bahawa tingkah laku pemimpin yang positif mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecerdasan emosi. Ia memainkan peranan yang amat penting dalam setiap perilaku atau tingkah laku seseorang individu.

Akhir sekali hasil kajian ini didapati selari dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Izani Ibrahim (2013); Masaong Abd. Kadim (2012); Munroe (2009); Siti Faezah Hashim dan Mohd Zuri Ghani (2013); Nurul Hudani Md Nawi, Ma'arof Redzuan, Hanina Hamsan dan Ibrani Adam Asim (2013) dan Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don dan Siti Noor Ismail (2014) yang membuktikan bahawa tahap kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi tingkah laku dan keberkesanan kepimpinan. Pemimpin yang mampu mengurus emosinya sendiri dan emosi pengikutnya dengan baik adalah pemimpin yang berkesan dan menjadikan institusi di bawah pimpinannya cemerlang. Berdasarkan hasil kajian diatas ianya menunjukkan bahawa kecerdasan emosi mempunyai perkaitan dengan pembentukan kepimpinan seseorang pemimpin. Semakin tinggi tahap kecerdasan emosi semakin tinggi tahap kepimpinan.

9.0 KESIMPULAN

Elemen kecerdasan emosi dan kepimpinan bagi seorang pemimpin adalah amat penting membantu mewujudkan persekitaran organisasi yang kondusif bagi setiap staf dibawah pimpinannya. Pemimpin yang berkebolehan untuk mengenal pasti, mengurus dan mengawal emosi diri sendiri dan pengikut membantu dalam menghasilkan staf yang cemerlang sekaligus pencapaian prestasi organisasi meningkat. Menurut Yulk (2013) pemimpin boleh mempengaruhi orang bawahannya melalui emosi yang dipamerkan sama ada positif atau negatif. Pemimpin yang mampu mengawal dan menguasai emosinya dan bersikap positif lebih mudah untuk berinteraksi, kurang agresif, lebih senang membantu orang lain, mempunyai komen yang membina dan sentiasa mengalakkan staf untuk bekerja. Secara keseluruhannya dapat dilihat bahawa kecerdasan emosi dan kepimpinan memberi satu impak yang sangat tinggi terhadap bentuk kepimpinan dalam kalangan barisan pengurusan tertinggi di IPT. Kesimpulannya ialah untuk menjadi pemimpin yang cemerlang, seorang pemimpin itu perlu mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi. Begitu juga dalam konteks Dekan, Timbalan Dekan serta Ketua Jabatan IPT. Untuk menjadi ketua yang cemerlang, mereka meningkatkan tahap kecerdasan emosi agar menghasilkan kepimpinan yang cemerlang.

10.0RUJUKAN

Azizi Yahaya, Jaafar Sidek Latif, Shahrin Hashim & Yusof Boon. (2006). Psikologi Sosial Alam Remaja. (2nd ed.) Batu Caves: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Get Results*. Harvard Business Review, March/Apr 2000, 78(12), 78.
- Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. New York: Bantam
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing The Power Of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press
- Goleman, Daniel. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam/ Doubleday/Dell
- Hallinger, P. (2012). Assessing and developing instructional leadership in schools. In Shen, J. (Ed). *Tools for improving the principalship*. Oxford, UK: Peter Lang.
- Ioan Pastor ,2014. *Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude*, Procedia Economics and Finance Volume 15, 2014, Pages 985-992
- Izani Ibrahim. (2013). *Pengaruh Kecerdasan Emosi Pemimpin Terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah*. Paper presented in Seminar Nasional Pengurusan dan Pendidikan Ke 20. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Lisdawati Muda, 2014, *Pembentukan Dan Pengembangan Karakter Dalam Kepemimpinan*, Al-Ulum, Volume. 14 Nomor 1, Juni 2014, Hal 109-126
- Masaong Abd. Kadim. (2012). *Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kota Gorontalo*. (Tidak diterbitkan)
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content In Ambiguous Visual Stimuli: A Component Of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781.
- Mayer, J.D. & Salovey, P.1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and personality* 9: 185-211.
- Mayer, J.D. & Salovey, P.1993. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* 17: 433-442.
- Noraini Misran dan Ahmad Othman, 2011 dalam Siti Arni Basir, Nurul Syafiyah Mohd Noor, Mohamad Zaidi Abd Rahman, Monika @ Munirah Abd Razzak (2016) *Peranan Pemimpin dalam Pelaksanaan Etika Kerja Islam: Kajian Kes di Johor Corporation (JCorp)*, *Jurnal Usuluddin* 44 (Julai – Disember 2016): 45-83.
- Noriah Mohd Ishak. 2005. *Kecerdasan emosi: Kompetensi utama di kalangan kaunselor- Satu kemungkinan*. Prosiding 2. Seminar Kaunseling Kementerian Pelajaran Malaysia Kali Kedua. Hotel City Bayview, Langkawi, Kedah Darul Aman. 30 Mei-2 Jun.
- Noriah Mohd Ishak. 2005. *Pengurusan kecerdasan emosi (KE) dan pembangunan sendiri pelajar*. Seminar pengetahuan kebangsaan. Auditorium Kampus Kota, Universiti Malaya. 11 & 12 Mei.
- Noriah, M.I. & Nor Shakinah, M. (2003). *Pola Pertautan Guru-Pelajar Dan Komitmen Terhadap Profesion Perguruan Di Kalangan Guru-Guru: Satu Kajian Kualitatif*. *VirTec Journal*, 3, 27-44
- Noriah, M.I., Ramlee, M., Zuria, M., & Siti Rahayah, A. (2006). *Emotional Intelligence Of Malaysian Teachers: Implications On Workplace Productivity*. *International Journal of Vocational Education and Training*, 14, 7-24
- Nurul Hudani Md Nawi., Ma'arof Redzuan., Hanina Hamsan., & Ibrani Adam Asim. (2013). *Model Fitness on Emotional Intelligence, Personality Traits and Leadership Behavior on Job Performances*. *Jurnal Teknologi*, 61(1), 47-55.
- Ooi Yeng Keat (2002) *Kepentingan kecerdasan emosi (EQ) dalam organisasi masa kini*. Jelapang, 3(1).pp.45-53
- Rosma Ayu Harun, Noriah Ishak & Salleh Amat(2016) *Kecerdasan Emosi Sebagai Faktor Penyumbang kepada Kepimpinan Ahli Majlis Eksekutif Pelajar Universiti Kebangsaan Malaysia*. *Personalita Pelajar* 19(1)(2016): 65-74
- Tengku Elmi Azlina .2015. *Kecerdasan Emosi, Kepimpinan dan Kepuasan Kerja Ketua Guru Bimbingan dan kaunseling Sekolah Menengah*. Tesis Dr Falsafah: Universiti Kebangsaan Malaysia.