

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 LATAR BELAKANG KAJIAN

Gerakan koperasi sekolah telah diiktiraf oleh Kementerian Pelajaran Malaysia sebagai satu kegiatan Ko-Kurikulum yang penting di sekolah menengah. Pengiktirafan ini telah dinyatakan dalam dokumen rasmi kerajaan secara berperingkat-peringkat. Antaranya ialah Akta Pelajaran 1961, Akta Pendidikan 1966, Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran (1979), Penyata Falsafah Pendidikan Kebangsaan (1988) dan Warta Kerajaan bertarikh 21 Mei 1998 (Abdul Rafie, 1992).

Dalam kesemua dokumen rasmi kerajaan ini telah menekankan penglibatan para pelajar sekolah menengah dalam gerakan koperasi selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara yang ingin mencapai, memupuk dan menanam semangat kekitaan atau '*esprit de corps*' dalam kalangan pelajar yang terdiri daripada pelbagai keturunan dan latar belakang serta cara hidup berlainan. Melalui gerakan koperasi sekolah, mereka ini juga akan dilatih supaya bersikap bertanggungjawab, berdisiplin, berdikari dan berkemahiran dalam sesuatu lapangan yang mereka sertai.

Selaras dengan pernyataan Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan konsep penubuhan koperasi, maka melalui gerakan koperasi sekolah dapat melahirkan anggota koperasi yang berketerampilan, prihatin, ikhlas, amanah dan telus serta

bertanggungjawab. Melalui tindakan bersama dan bersepadu, pihak kepimpinan koperasi sekolah dapat mewujudkan budaya koperasi dengan baik dan berkesan serta dapat memberikan perkhidmatan yang selari dengan kehendak dan keperluan anggotanya. Oleh itu, untuk mencapai impian dan harapan matlamat penubuhan koperasi sekolah adalah bergantung kepada pendekatan yang diambil oleh kepimpinan koperasi sekolah.

Mengikut data Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2012) sehingga Jun 2012, terdapat 2,095 buah koperasi sekolah di Malaysia. Ia termasuk keanggotaannya seramai 2.3 juta orang dengan jumlah modal syer sebanyak RM 20.2 juta dan jumlah asetnya sebanyak RM 183 juta. Statistik ini menggambarkan peranan koperasi sekolah semakin penting dan selaras dengan matlamat penubuhannya, maka kepimpinan sekolah terutama pengetua dan guru amat diperlukan dalam usaha membangun dan memajukan gerakan koperasi sekolah. Jadual 1.1 di bawah menunjukkan statistik gerakan koperasi sekolah di Malaysia.

Jadual 1.1: Statistik Koperasi Sekolah Mengikut Negeri sehingga Jun 2012

Bil.	Negeri	Bilangan Koperasi	Jumlah Anggota	Jumlah Model Syer/Yuran	Jumlah Aset	Perolehan	Untung/rugi
1	Johor	237	278,633	2,090,724.32	30,539,737.94	27,805,736.12	3,121,843.30
2	Kedah	186	170,429	1,455,372.02	17,282,184.90	15,055,396.19	1,822,585.69
3	Kelantan	137	199,399	1,513,499.94	2,650,746.54	18,141,773.94	2,212,812.42
4	Melaka	78	78,648	644,810.23	7,831,947.62	5,878,537.33	731,239.07
5	N.Sembilan	113	142,130	1,590,749.16	10,703,034.81	8,939,425.51	2,039,836.20
6	Pahang	176	127,401	1,226,667.32	11,882,314.50	9,824,269.96	1,007,966.44
7	Perak	227	181,516	1,844,872.58	18,624,909.06	19,127,409.21	2,298,171.17
8	Perlis	28	34,518	182,232.60	1,264,536.77	832,029.58	137,813.69
9	P.Pinang	123	82,243	1,421,888.93	10,286,665.75	12,030,913.20	1,492,992.59
10	Sabah	189	178,559	1,381,355.11	7,499,971.59	8,559,357.88	920,135.63
11	Sarawak	172	276,597	1,705,657.61	19,687,268.11	19,529,713.74	3,079,962.72
12	Selangor	233	324,328	3,090,862.88	16,361,715.07	16,997,494.86	1,818,089.35
13	Terengganu	139	114,711	1,184,583.72	11,778,389.02	15,482,444.12	1,813,225.68
14	Wilayah Persekutuan	97	114,243	972,390.60	6,822,862.24	6,017,333.53	775,073.51
	Jumlah	2,095	2,303,358	20,255,865.82	183,016,283.92	184,021,834.17	23,341,747.45

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2012)

Dalam konteks gerakan koperasi sekolah, komitmen kepemimpinan pengetua merupakan salah satu faktor yang penting dalam usaha untuk menentukan kejayaan sesebuah koperasi sekolah. Ini kerana pengetua mengetuai lembaga koperasi sekolah, iaitu sebagai pengerusi lembaga koperasi sekolah yang mempunyai peranan yang penting dalam memastikan dasar dan amalan koperasi dikendalikan dengan berkesan. Beliau juga bertanggungjawab sepenuhnya dalam hal ehwal gerakan koperasi sekolah bagi memastikan koperasi mempunyai tahap tadbir urus yang cekap, berkesan dan telus, bagi menjamin pembangunan yang berterusan dalam gerakan koperasi sekolah.

Pengetua tidak terlibat secara langsung dalam pengurusan harian koperasi, namun sebagai pengerusi koperasi, beliau bersama-sama anggota lembaga yang lain bertanggungjawab sepenuhnya terhadap perjalanan koperasi. Oleh itu, sebagai pemimpin koperasi, kepemimpinan pengetua adalah sangat diperlukan bagi menentukan kejayaan koperasi. Begitu juga sebagai pemimpin yang mempunyai kuasa dan autoriti, pengetua bertanggungjawab memastikan setiap anggota lembaga koperasi (ALK) diberikan pendedahan, kemahiran dan pengetahuan koperasi dengan sewajarnya supaya mereka dapat mentadbir dan mengurus koperasi dengan berkesan. Di samping pengetua sebagai peneraju kepimpinan gerakan koperasi sekolah, penolong kanan dan guru-guru yang dilantik menjadi anggota lembaga koperasi (ALK) juga turut memainkan peranan yang penting ke arah mewujudkan koperasi sekolah yang

berkesan. Ini adalah kerana mereka merupakan pemimpin-pemimpin koperasi yang bertanggungjawab mentadbir dan mengurus koperasi sekolah.

Sebagai orang yang bertanggungjawab terhadap kemajuan koperasi, pemimpin koperasi seharusnya memiliki tahap kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi. Hal ini kerana beliau perlu sentiasa berinteraksi dengan subordinat serta memahami pergerakan dan emosi mereka. Di Malaysia, sumber literatur menunjukkan bahawa belum ada kajian lepas yang meninjau kompetensi kecerdasan emosi pelbagai pemimpin koperasi dan hubungannya dengan tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah.

1.2 PENYATAAN MASALAH

Dalam kepemimpinan gerakan koperasi sekolah, lembaga koperasi mempunyai peranan penting dalam memastikan dasar dan amalan koperasi dikendalikan dengan berkesan. Ini adalah selaras dengan prinsip pertama tadbir urus koperasi (Jabatan Pembangunan Koperasi, 2007). Oleh itu, bagi membolehkan gerakan koperasi sekolah diurus dan ditadbir dengan lebih efektif, maka ianya memerlukan pasukan kepimpinan yang komited dan bertanggungjawab dalam melaksanakan amanah yang diberikan kepada mereka. Sesungguhnya, kejayaan pemimpin sekolah dalam memacukan gerakan koperasi boleh dikaitkan dengan kualiti kepemimpinan sekolah. Namun begitu, sejauh manakah pemimpin sekolah menghayati kualiti kepemimpinannya

untuk meningkatkan kecemerlangan gerakan koperasi sekolah di sekolah masing-masing menjadi persoalan.

Memandangkan koperasi sekolah tidak mempunyai kakitangan pengurusan yang tetap bagi mengendalikan urusan koperasi, maka di sini lembaga koperasi terpaksa mengambil alih tugas dan tanggungjawab tersebut. Dalam hal ini, penglibatan dalam kalangan guru yang dilantik menjadi anggota lembaga koperasi (ALK) adalah sangat penting kerana mereka merupakan tunjang kepada perkembangan gerakan koperasi sekolah. Namun demikian, mereka tidak dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan berkesan tanpa adanya sokongan daripada kepimpinan sekolah (Abdul Rafie,1992). Ini adalah kerana guru-guru yang bertanggungjawab mengurus segala aktiviti koperasi sekolah terpaksa menanggung beban tugas tambahan yang sangat mencabar. Di samping tugas hakikinya sebagai guru iaitu tenaga pengajar dan pendidik di sekolah, dalam masa yang sama mereka juga dilantik menjadi anggota lembaga koperasi (ALK) yang merupakan sebahagian daripada barisan kepimpinan gerakan koperasi sekolah. Sebagai pemimpin koperasi, mereka bertanggungjawab untuk menyelaras semua aktiviti gerakan koperasi yang merangkumi pentadbiran dan pengurusan. Kedua-dua tanggungjawab ini adalah amat penting, tetapi sebagai guru penyelaras koperasi, mereka memerlukan penglibatan yang aktif. Oleh itu, sebagai tenaga pengurusan utama dalam koperasi, mereka juga memerlukan masa tambahan bagi tujuan mengurus dan mengendalikan koperasi lebih sempurna dan berkesan. Lantaran itu, untuk

menanggung dua beban tugas ini, mereka perlu memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi dan sokongan padu daripada kepimpinan sekolah terutamanya pengetua (Adnan,1992).

Demikian juga, dari segi jadual waktu mengajar yang diperuntukkan kepada guru-guru koperasi tidak dikurangkan (Abdul Rafie,1992), malahan sama dengan guru-guru lain yang tidak terlibat dengan koperasi. Keadaan ini menyebabkan guru koperasi terpaksa menggunakan masa tambahan atau waktu lapang mereka untuk mengurus koperasi. Oleh itu dalam menghadapi situasi ini, guru berkenaan perlu menguasai kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi supaya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan berkesan (Ashkanasy & Daus, 2002).

Begitu juga, dengan pengetua sebagai pemimpin tertinggi di sekolah dan dalam masa yang sama beliau merupakan pengerusi koperasi yang mengetuai kepimpinan lembaga gerakan koperasi sekolah. Oleh yang demikian, dalam gerakan koperasi sekolah beliau memainkan peranan penting dan bertanggungjawab untuk memastikan kelancaran perjalanan lembaga dan struktur tadbir urus koperasi. Justeru itu, pengetua juga perlu menguasai kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi bagi menghadapi cabaran dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya (Ashkanasy & Dasborough, 2003). Sesungguhnya, seseorang pemimpin yang mempunyai keupayaan memahami dan mengurus emosi diri serta orang bawah pimpinannya atau

subordinat sudah pasti akan mencapai kejayaan dalam bidang kepimpinannya (Goleman, 1995). Tambahan pula, pemimpin yang dapat menguasai emosi dan sikap yang positif, akan lebih mudah untuk berinteraksi, kurang agresif, lebih senang membantu orang lain, membuat komen yang membina dan mengambil tindakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja orang di bawah pimpinannya atau subordinat (Alston, 2009; Adeoye & Torubelli, 2011). Sementara itu, para pemimpin yang bekerja dalam emosi yang positif akan dapat meningkatkan kualiti kepimpinannya dan seterusnya mewujudkan keberkesanan kepemimpinan dalam sesebuah organisasi. Hal ini, berbeza jika dibandingkan dengan pemimpin yang kurang berpengalaman dalam mengurus emosinya (George & Bettenhausen, 1990).

Dalam konteks gerakan koperasi sekolah setiap individu yang menganggotai lembaga koperasi akan terikat dengan perundangan koperasi iaitu akta koperasi, peraturan koperasi dan undang-undang kecil koperasi. Sebarang pelanggaran perundangan koperasi oleh anggota lembaga koperasi (ALK), maka tindakan boleh diambil ke atas mereka. Ini bermakna setiap individu yang menduduki dalam lembaga koperasi sekolah tidak boleh mengambil mudah dalam memimpin gerakan koperasi sekolah malahan mereka dikehendaki memberi tumpuan dan perhatian yang serius berbanding aktiviti kokurikulum sekolah yang lain.

Selanjutnya, lembaga koperasi juga bertanggungjawab dalam menyediakan dokumen-dokumen penting sebagai keperluan pengauditan tahunan koperasi terutama sekali pernyataan kewangan koperasi dan laporan aktiviti koperasi. Kegagalan menyediakan dokumen ini akan menyebabkan Mesyuarat Agung Tahunan (MAT) Koperasi tidak dapat diadakan. Mengikut perundangan koperasi, sekiranya MAT tidak dapat dijalankan maka lembaga koperasi boleh diambil tindakan undang-undang di bawah seksyen 39(1) akta koperasi 1993 pindaan 2007 (Undang-undang Malaysia, 2009).

Satu perkara lagi yang menjadi isu dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah ialah mereka dikehendaki mengikut kursus wajib Anggota Lembaga Koperasi dan kursus-kursus lain yang berkaitan dengan pentadbiran dan pengurusan koperasi. Di mana kursus-kursus ini dijalankan pada hujung minggu. Ini bermakna pengetua dan guru-guru koperasi yang bertanggungjawab mengendalikan koperasi sekolah terpaksa mengorbankan masa cuti hujung minggu mereka kerana menghadiri kursus koperasi.

Berdasarkan kepada permasalahan tersebut di atas, maka kompetensi kecerdasan emosi dilihat sebagai elemen penting bagi kalangan pemimpin koperasi untuk mempengaruhi rakan kepimpinannya dalam meningkatkan usaha terhadap kepemimpinan dan komitmen mereka dalam pentadbiran dan pengurusan gerakan koperasi sekolah. Menurut Yukl (2000), aspek emosi merupakan kekuatan perasaan yang memerlukan perhatian dan ianya akan

memberi kesan melalui proses kognitif dan tingkah laku antara individu-individu dalam sesebuah organisasi. Bagi Druskat dan Wolff, (2001) aspek kompetensi emosi merupakan aspek yang lebih penting dalam kepemimpinan daripada kecerdasan intelektual (IQ). Goleman (1999) pula menyatakan bahawa kompetensi merupakan syarat atau kemestian (*sine qua non*) dalam kepemimpinan. Justeru, kepemimpinan yang berkesan adalah mereka yang sanggup menempuh pelbagai cabaran dan mempunyai pengetahuan yang jelas tentang emosi dirinya dan emosi orang lain serta apa yang sepatutnya dilakukan dalam situasi tertentu bagi mendorong individu-individu tertentu untuk memberi komitmen terhadap organisasi mereka.

Kajian-kajian literatur menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi memberi impak ke atas kepemimpinan dan juga terhadap peranan orang lain atau subordinat dalam meningkat keberkesanan sebuah organisasi (Hamlin, 2003; Zehner & Holton III, 2003). Berteraskan kepada pendirian itu, Forgas, (1995), Conte (2003) dan Landy (2005) mencadangkan supaya aspek kompetensi kecerdasan emosi pemimpin diberi perhatian dan keutamaan dalam proses kepemimpinan ke arah mewujudkan organisasi yang lebih berkesan.

Sehubungan dengan pernyataan di atas, maka penelitian peringkat awal mengenai keberkesanan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah cuba mengaitkan hubungan tingkah laku kepemimpinan dengan kepentingan aspek emosi pemimpin yang dapat diteliti melalui kepemimpinan transformasi (Bass,

1985; Tichy & Devanna, 1990; Kanungo, 1998). Idea kepemimpinan transformasi ini diasaskan oleh Burns (1978) dan ia merupakan proses di mana pemimpin dan orang yang dipimpinya (subordinat) berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi dalam aspek moral dan motivasi. Secara umumnya proses kepemimpinan ini menekankan kepada aspek emosi dan identifikasi yang merupakan asas utama mempengaruhi orang lain atau subordinat dalam sesebuah organisasi (Yukl, 2002).

Teori kecerdasan emosi berasaskan kecerdasan emosi menyatakan bahawa kecerdasan interpersonal (kompetensi diri) dan kecerdasan interpersonal (kompetensi sosial) merupakan kecerdasan asas dalam diri seseorang pemimpin yang mempengaruhi corak kepemimpinannya (Goleman, 2001; Abitbile, 1998; Spencer dan Spencer, 1993; Rosier, 1995). Teori kepemimpinan transformasi melihat kepentingan aspek emosi dalam hubungan antara pemimpin dan subordinat dalam usaha meningkatkan pencapaian organisasi. Kedua-dua teori tersebut memberi implikasi bahawa mungkin terdapat hubungan yang erat antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi. Walau bagaimanapun, kajian-kajian lepas telah menunjukkan keputusan yang tidak konsisten antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi (Stogdill, 1974; Yukl, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992). Selain itu, kajian-kajian mengenai hubungan ini secara mendalam dan spesifik masih kurang di Malaysia. Kekurangan kajian empirikal untuk menyokong pemboleh ubah tersebut

menyebabkan perbincangan mengenai kualitinya adalah sukar. Maka berdasarkan kepentingan tersebut dan untuk mengisi 'gap' penyelidikan dan intelek dalam bidang ilmu kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam bidang gerakan koperasi, kajian perlu dilaksanakan untuk meneliti pengaruh kompetensi kecerdasan emosi pemimpin terhadap tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah menengah di Malaysia, untuk memberi gambaran sebenar mengenainya.

1.3 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif utama kajian ini ialah untuk memperjelaskan sejauh manakah pengaruh kompetensi kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah negeri Selangor. Gerakan koperasi sekolah dalam kajian ini merangkumi empat kategori koperasi sekolah menengah negeri Selangor iaitu (1) Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar, (2) Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan Luar Bandar, (3) Koperasi Sekolah Menengah Berasrama (Koperasi Sekolah Menengah Teknik dan Koperasi Sekolah Berasrama Penuh) dan (4) Koperasi Sekolah Menengah Agama (Sekolah Menengah Kebangsaan Agama / Sekolah Agama Menengah/Sekolah Agama Menengah Tinggi).

Penyelidikan ini juga bertujuan untuk meneliti sejauh manakah perbezaan pengaruh kompetensi kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah negeri

Selangor. Adalah diyakini bahawa aspek kompetensi kecerdasan emosi merupakan asas yang bernilai yang dapat mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah. Sehubungan itu, penyelidik berpendapat adalah penting penelitian dilakukan terhadap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dari aspek kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan (kemahiran sosial) dan juga tingkah laku kepemimpinan transformasi dari aspek karismatik tingkah laku, karismatik atribut, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek.

Secara khususnya, objektif ini ialah untuk:

1. Mengetahui tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri selangor.
2. Meneliti sama ada wujud perbezaan kompetensi kecerdasan emosi dalam setiap pemboleh ubah demografi (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran koperasi) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah negeri Selangor.
3. Mengetahui sama ada wujud perbezaan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

4. Mengenal pasti tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.
5. Mengenal pasti sama ada wujud perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin dari aspek pemboleh ubah demografi (jantina, umur dan pengalaman pentadbir koperasi) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.
6. Menyelidik sama ada wujud perbezaan antara dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.
7. Mengenal pasti hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.
8. Menyelidik peramal komponen-komponen kompetensi kesedaran emosi pemimpin terhadap tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.
9. Membina satu model bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan transformasi koperasi sekolah untuk gerakan koperasi sekolah yang berkesan.

1.4 SOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?
2. Adakah wujud perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah demografi pemimpin (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?
3. Adakah wujud perbezaan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah negeri selangor?
4. Apakah tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?
5. Adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin berdasarkan pemboleh ubah demografi (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?
6. Adakah wujud perbezaan antara dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?

7. Adakah terdapat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?
8. Adakah komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi merupakan faktor peramal bagi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?
9. Adakah model cadangan bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi sah?

1.5 HIPOTESIS KAJIAN

Berdasarkan kepada kajian-kajian yang lepas, aspek teoretikal tentang pemboleh ubah dan kerangka konseptual kajian, hipotesis-hipotesis alternatif dibentuk dan diuji. Hipotesis-hipotesis kajian dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu bahagian pertama ialah untuk melihat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah dan hubungan antara pemboleh ubah demografi (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran koperasi) dengan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin. Bahagian kedua ialah menguji perbezaan antara aspek komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan aspek dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam

kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah negeri Selangor. Bahagian ketiga, mengenal pasti sumber utama kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam meramalkan tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah.

1.5.1 Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Dalam Kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Beberapa kajian lepas telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan keberkesanan organisasi yang dipimpin (Banchmen, Stein, Campbell & Sitarenios, 2000; Berr, Chuch & Waclawski, 2000). Walau bagaimanapun, oleh kerana tiada kajian telah dilaksanakan mengenai tahap kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor, diandaikan bahawa wujud perbezaan dari segi tahap kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin koperasi di koperasi-koperasi sekolah menengah negeri Selangor. Hipotesis alternatif yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

Ha 1: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

1.5.2 Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasar Pemboleh ubah Demografi Pemimpin (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran)

Hipotesis seterusnya adalah untuk menguji sama ada terdapat perbezaan dalam kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dari aspek pemboleh ubah demografi (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran koperasi). Beberapa kajian lepas menunjukkan terdapat perbezaan dari aspek jantina dengan kompetensi kecerdasan emosi (Mayer, Caruso & Salovey, 2002; Cavazotte, Moreno & Hickmann, 2012), umur dengan aspek kompetensi kecerdasan emosi pemimpin (Goleman, 2001; Bar-On, Handley & Fund 2006) dan pengalaman pentadbiran dengan kompetensi kecerdasan emosi (Fernandez-Aaroz, 2001; Cherniss & Goleman, 2001; Crick, 2002; Cote, Lopes, Salovey & Miners, 2010). Diandaikan bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin berbeza dari segi jantina, tahap umur dan jangka masa berkhidmat (pengalaman pentadbiran) sebagai pemimpin koperasi. Maka hipotesis alternatif yang dibentuk adalah seperti berikut:

Ha 2: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah jantina dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

Ha 3: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah umur dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

Ha 4: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah pengalaman pentadbiran koperasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

1.5.3 Perbezaan Antara Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Dalam Kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi sekolah Negeri Selangor

Sumber literatur menunjukkan bahawa tiada kajian lepas yang pernah menyelidik perbezaan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor, maka hipotesis alternatif yang dikemukakan ialah:

Ha 5: Terdapat perbezaan yang signifikan antara komponen komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

1.5.4 Perbezaan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Dalam Kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Pemimpin organisasi yang mengamalkan ciri-ciri kepemimpinan yang lebih berkesan atau efektif seperti pengagihan kuasa dan tugas kepada orang bawah pimpinannya (subordinat), mempunyai visi, inisiatif, mobiliti dan bekerja secara efektif dapat membentuk organisasi yang lebih berkesan (Cherles & Karr-Kidwell,1995; Chou Lin,1999; Lunenberg, 2003; Brown & Moshavi, 2005; Clarke, 2010). Oleh itu untuk menguji sama ada terdapat perbezaan tahap

tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di negeri Selangor, diandaikan bahawa wujud perbezaan dalam praktis kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan sekolah menengah negeri Selangor. Hipotesis alternatif yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

Ha 6: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

1.5.5 Perbezaan Tahap Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi Pemimpin (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran)

Hasil kajian lepas telah menunjukkan keputusan perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi dari aspek jantina, umur dan pengalaman pentadbiran yang tidak konsisten (Wang & Huang, 2009; Fitzgerald & Schutte, 2010). Oleh yang demikian, hipotesis alternatif yang dikemukakan adalah:

Ha 7: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah jantina dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

Ha 8: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah umur dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

Ha 9: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah pengalaman pentadbiran koperasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

1.5.6 Perbezaan Antara Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Dalam Kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Hipotesis alternatif yang dikemukakan untuk menguji sama ada terdapat perbezaan antara dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor adalah:

Ha 10: Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

1.5.7 Hubungan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi koperasi sekolah

Sintesis daripada kajian literatur menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah, iaitu kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi adalah saling berkaitan (Allen, 2003; House & Podsakoff, 1994; Bass, 2000; Ingram, 1997; Ashforth & Humphrey, 1995; Barling et.al., 2000; Goleman, 1998; Magerrian & Sosik, 1996; Dulewicz & Higgs, 2000). Andaian kajian ini ialah semakin tinggi tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin semakin tinggi juga tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin organisasi (Goleman, 1998; George, 2000). Berdasarkan andaian tersebut, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk hipotesis alternatif iaitu:

Ha 11: Terdapat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.

1.5.8 Hubungan Komponen-komponen Utama Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi (Boyatzis & Sala, 2003; Barling et al., 2000; George, 2000; Capowski, 1994; Paglis & Gireen, 2002; Warech & Smither, 1998; Isen, Daubmen, & Nowicki, 1987; Sosik & Dworakivsky, 1988).

Oleh yang demikian, bagi menguji kesahihan hubungan diandaikan bahawa komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor, maka hipotesis alternatif yang dibentuk adalah seperti berikut:

Ha12: Komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi merupakan faktor peramal kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah di negeri Selangor.

1.5.9 Model Hubungan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Adalah Sepadan (fit) dengan Data Kajian

Hipotesis seterusnya dikemukakan untuk menguji sama ada model hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi adalah sepadan dengan data kajian. Sehubungan dengan itu, analisis model persamaan struktur dijalankan dengan mengenal pasti sama ada model cadangan yang dibentuk adalah sepadan dengan data yang dikumpul daripada pemimpin koperasi sekolah menengah negeri Selangor. Oleh itu diandaikan model pengukuran dengan model persamaan struktur tidak sepadan dengan yang di cerap. Maka hipotesis alternatif yang dibentuk adalah seperti berikut:

Ha 13: Model persamaan struktur bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang dicadangkan sepadan dengan data kajian.

1.6 KERANGKA TEORETIKAL KAJIAN

Teori dan model berfungsi sebagai alat untuk menerangkan, meramal dan menjadi panduan kepada sesuatu kajian yang hendak dilaksanakan (Little John, 1996). Dalam konteks kajian ini, kerangka teoretikal utama kajian ini ialah (1) teori kecerdasan emosi dan (2) teori kepemimpinan transformasi. Selain itu, model-model sampingan berkaitan dengan kecerdasan emosi dan keberkesanan organisasi juga dirujuk.

1.6.1 Teori Kecerdasan Emosi

Teori kecerdasan emosi (EQ) ini dibentuk oleh Goleman (2001) yang memperlihatkan dua bahagian kecerdasan emosi yang berbeza iaitu, pertama ialah keupayaan untuk mengetahui dan memahami diri yang disebut sebagai kecerdasan intrapersonal (kompetensi diri) dan yang keduanya ialah keupayaan mengetahui dan memahami orang lain yang disebut kecerdasan interpersonal (kompetensi sosial). Teori ini mengandungi lapan belas aspek kompetensi kelakuan yang dibahagikan kepada empat komponen iaitu kesedaran diri (*self-awareness*), pengurusan diri (*self management*), kesedaran sosial (*social awareness*) dan pengurusan perhubungan (*relationship management*). Komponen kesedaran diri dan pengurusan diri mempunyai fungsi

untuk memahami perasaan diri, manakala kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan mempunyai fungsi memahami orang lain. Empat komponen ini memfokuskan kepada pengetahuan diri iaitu yang membezakan antara kompetensi emosi dengan kecerdasan intelek (*intellectual quotient*).

Mengikut definisi yang dikemukakan oleh Goleman (1998b) kompetensi kecerdasan emosi sebagai suatu pemahaman yang mendalam mengenai kekuatan, kekurangan, keperluan dan arah haluan emosi termasuklah keikhlasan terhadap diri sendiri dan orang lain. Menurut beliau, kemampuan seseorang dalam pengurusan konflik sebagai contoh, adalah berdasarkan kepada asas-asas kecerdasan emosi yang dikuasai oleh seseorang pemimpin khususnya berkaitan dengan kesedaran diri dan pengurusan perhubungan. Goleman menegaskan bahawa kompetensi kecerdasan emosi adalah suatu kemahiran yang berkaitan dengan pekerjaan, boleh dipelajari dan perlu dikuasai.

Kompetensi kecerdasan emosi oleh Goleman (2001) yang mengandungi lapan belas kompetensi kecerdasan emosi daripada empat komponen kompetensi kecerdasan emosi berdasarkan pembahagian oleh Boyatzis, Goleman dan Rhee (2000). Komponen pertama iaitu kesedaran diri meliputi kesedaran mengenai emosi diri, ketepatan penilaian sendiri dan keyakinan diri. Kesedaran emosi diri seperti dapat mengenal pasti keadaan yang boleh membangkitkan emosi, memahami bagaimana emosi atau perasaan akan

memberi kesan kepada tindakan, penampilan diri dengan cara yang meyakinkan dan sebagainya. Dengan erti kata yang lain, kesedaran diri memperlihatkan cara seseorang itu mengawal emosinya, terutama semasa berhubung dengan subordinat atau klien dalam sesebuah organisasi. Penelitian Goleman (1998b) terhadap pengurusan di syarikat kewangan menunjukkan kesedaran emosi diri mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja perancang kewangan. Ini adalah kerana interaksi antara pegawai perancang kewangan dan pelanggan bersifat sensitif, berhadapan dengan karenah pelanggan yang pelbagai dan sebagainya. Goleman mendapati kelompok kesedaran diri pegawai perancang kewangan dapat membantu mereka menangani dan memperbaiki situasi-situasi yang genting dan bersifat sensitif.

Selain itu, kesedaran diri adalah kunci kepada kesedaran tentang kekuatan dan kelemahan peribadi. Menurut Boyatzis (1982), ketepatan dalam membuat penilaian diri adalah ciri prestasi unggul. Kecekapan menyedari tentang keupayaan dan batasan tertentu, dapat memberi maklumat dan maklum balas yang berfaedah, yang seterusnya membantu seseorang itu untuk belajar daripada kesalahan-kesalahan mereka, dan mengetahui aspek-aspek yang perlu diperbaiki. Kajian oleh Saks (1995) juga menunjukkan impak positif terhadap kecekapan ialah keyakinan diri, di mana tahap keyakinan diri merupakan peramal yang lebih kukuh terhadap prestasi kerja jika dibandingkan dengan tahap kemahiran atau pendidikan dahulu. Hal yang sama juga

ditunjukkan oleh Holahan dan Sears, (1995) kajian mereka terhadap wanita-wanita yang paling berjaya, mendapati keyakinan diri semasa di awal memulakan pekerjaan merupakan penyumbang kepada kejayaan mereka.

Komponen kedua iaitu pengurusan diri merangkumi orientasi pencapaian, inisiatif, sikap optimis, ketelusan, kebolehsuaian dan pengawalan emosi sendiri. Aspek-aspek kompetensi di dalam komponen ini memperlihatkan pemimpin yang menguasai kompetensi ini dapat mengawal dan mengurus situasi-situasi yang tertekan atau berurusan dengan seseorang yang bermasalah dan bersikap lebih optimistik dalam kerjayanya (Rahim & Psenicka, 1996). Selain itu, menurut Amabile (1988) kebolehsuaian merupakan aspek kompetensi kecerdasan emosi yang akan membenarkan seorang pemimpin untuk kekal selesa dengan kebimbangan dan ketidakpastian yang sering mereka hadapi. Mereka akan berusaha mencari dan menyumbang idea-idea baru dan lebih kreatif dalam melaksanakan kerja. Sebaliknya, mereka yang tidak selesa dengan risiko dan perubahan, akan cenderung kepada penghakisan idea-idea yang bersifat inovatif atau lambat untuk bertindak balas terhadap satu perubahan dalam organisasi (Amabile, 1988).

Selain itu, McClelland (1961) menunjukkan orientasi pencapaian yang mantap sebagai kecekapan yang memandu kepada kejayaan di dalam perusahaannya. Spencer dan Spencer (1993) mendapati sikap yang optimis adalah suatu ramuan penting pencapaian kerana ianya dapat menentukan

tindak balas sama ada menguntungkan atau tidak berdasarkan kepada keadaan atau peristiwa-peristiwa tertentu. Kajian-kajian juga telah membuktikan bahawa sikap yang optimis boleh menyumbang kepada peningkatan pencapaian prestasi organisasi (Schulman, 1995). Dalam aspek yang lain, kajian oleh Crant (1995) dan Rosier (1995) menunjukkan aspek inisiatif merupakan kunci kepada prestasi yang cemerlang dalam sesebuah organisasi terutamanya yang berkaitan dengan perhubungan pelanggan, pembangunan peribadi dan peningkatan produktiviti.

Komponen ketiga iaitu komponen kesedaran sosial termasuklah kebolehan meletakkan diri dalam kedudukan orang lain atau mempunyai sifat empati, kesedaran organisasi dan orientasi perkhidmatan seperti menyelia kepuasan pelanggan, bertanggungjawab untuk memenuhi keperluan pelanggan, tidak mengamalkan politik di tempat kerja dan sebagainya (Steele, 1997). Kesedaran sosial juga memainkan peranan utama dalam meningkatkan prestasi perkhidmatan, di mana ianya melibatkan keupayaan untuk mengenal pasti keperluan-keperluan dan kebimbangan-kebimbangan yang seringkali tidak dinyatakan oleh klien atau subordinat (Spencer & Spencer, 1993). Ia juga merupakan satu perspektif jangka panjang, dalam usaha untuk mengekalkan perhubungan dengan pelanggan.

Termasuk juga dalam komponen ini ialah kesedaran organisasi, iaitu keupayaan untuk membaca arus-arus emosi dan realiti politik dalam kumpulan.

la merupakan satu kecekapan penting (vital) di belakang tabir bagi membina dan membenarkan individu-individu untuk meningkatkan peranan profesional mereka. Keupayaan mereka untuk membaca situasi-situasi secara objektif, dan dengan andaian-andaian sendiri, yang akan membenarkan mereka untuk bertindak dengan berkesan (Boyatzis, 1982).

Akhir sekali, komponen yang keempat ialah pengurusan perhubungan (kemahiran sosial) merangkumi membangunkan orang lain (mengenal pasti kekuatan tertentu orang lain, maklum balas yang membina, menyediakan latihan dan tunjuk ajar yang berterusan), kepimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh, pengurusan konflik dan kerjasama berkumpulan (Goleman, 1995). Di dalam komponen ini, ianya memberi gambaran yang lebih kompleks di mana keberkesanan perhubungan adalah bergantung kepada keupayaan untuk menyesuaikan diri atau mempengaruhi emosi semasa orang lain. Perlu ditegaskan, bahawa kompetensi dalam pengurusan perhubungan (kemahiran sosial) adalah berasaskan kepada komponen kompetensi emosi orang lain, terutamanya pengurusan diri dan kesedaran sosial.

Jadual 1.2 di bawah menunjukkan kerangka kompetensi kecerdasan emosi oleh Goleman (2001) yang mengandungi lapan belas dimensi tingkah laku emosi daripada empat komponen kompetensi kecerdasan emosi berdasarkan pembahagian oleh Boyatzis, Goleman dan Rhee (2000). Jadual tersebut menerangkan bahawa kerangka kompetensi kecerdasan emosi

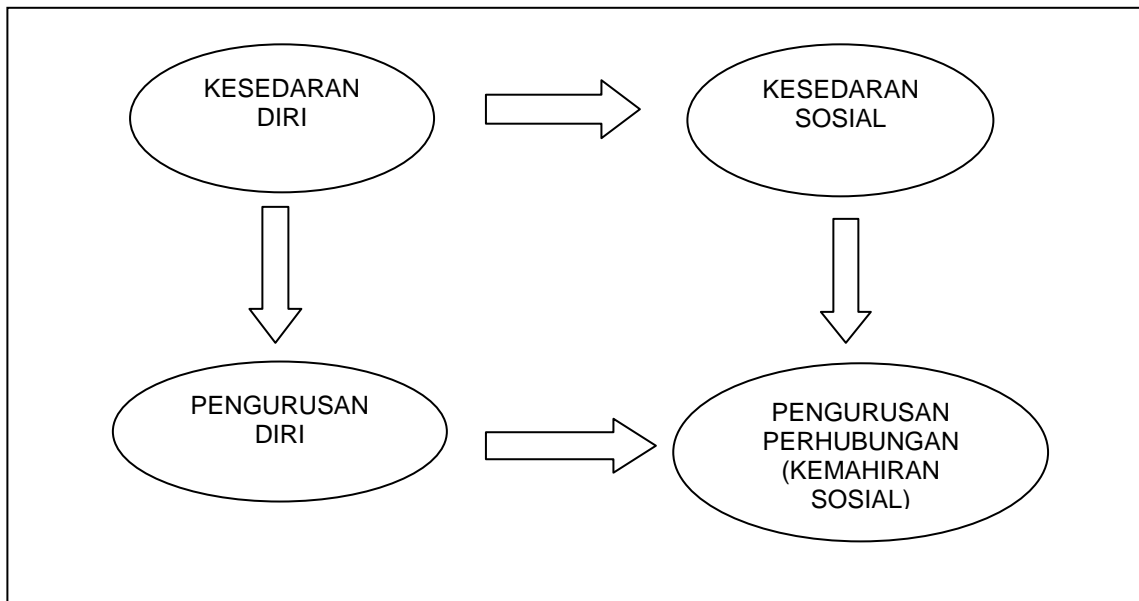
terbahagi kepada dua bahagian iaitu kompetensi diri dan kompetensi sosial yang merangkumi empat komponen yang terdiri daripada komponen kesedaran diri, komponen pengurusan diri, komponen kesedaran sosial dan komponen pengurusan perhubungan (kemahiran sosial). Setiap komponen mempunyai sub-kompetensi yang menggambarkan dimensi-dimensi tingkah laku seseorang. Sebagai contoh, seseorang itu tidak boleh menunjukkan kompetensi kecerdasan emosi yang baik dalam pengurusan perhubungan (kemahiran sosial), tanpa menguasai kemahiran asas berkaitan pengurusan diri dan aspek-aspek di dalam kesedaran sosial. Asas kepada kemantapan di dalam kesedaran sosial dan pengurusan diri adalah bergantung kepada aspek-aspek mengenai kesedaran diri seseorang pemimpin itu. Begitu juga, sikap optimis atau ketelusan dalam diri seseorang pemimpin itu adalah bergantung kepada kompetensi kecerdasan emosi yang berkaitan dengan kesedaran diri seperti kesedaran mengenai emosi diri, ketepatan penilaian sendiri dan keyakinan diri.

Jadual 1.2: Kerangka Kompetensi Kecerdasan Emosi

	Kompetensi Diri	Kompetensi Sosial
Pengiktirafan	<p>Komponen Kesedaran Diri</p> <ul style="list-style-type: none"> -kesedaran emosi diri -ketepatan penilaian sendiri -keyakinan diri 	<p>Komponen Kesedaran Sosial</p> <ul style="list-style-type: none"> -empati -orientasi khidmat -kesedaran organisasi
Pengaturan	<p>Komponen Pengurusan Diri</p> <ul style="list-style-type: none"> -pengawalan emosi sendiri -orientasi pencapaian -sikap optimis -ketelusan -kebolehsesuaian -inisiatif 	<p>Komponen Pengurusan Perhubungan (Kemahiran Sosial)</p> <ul style="list-style-type: none"> -membangunkan orang lain -kepemimpinan berinspirasi -pemangkin perubahan -pengurusan konflik -pengaruh -kerjasama berkumpulan

Sumber: Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D.Goleman (Eds.) *The emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hubungan antara keempat-empat komponen kecerdasan emosi dapat dilihat seperti Rajah 1.1 di bawah. Sebagai contoh, jika seseorang itu tidak dapat mengawal diri, meradang dan ketiadaan empati yang dikelompokkan di bawah komponen kesedaran sosial, maka hal ini boleh menjejaskan hubungan dalam organisasi (Boyatzis, 1982). Menurut Boyatzis, Goleman dan Rhee (2000), kesedaran diri adalah syarat untuk pengurusan diri yang lebih berkesan, dan dalam hal yang lain juga kesedaran diri menyumbang kepada kesedaran sosial bagi komponen kemahiran sosial. Selain itu, pengurusan perhubungan (kemahiran sosial) adalah bergantung kepada asas-asas pengurusan diri dan kesedaran sosial, yang mana asas kepada setiap kompetensi tersebut adalah kompetensi dalam kesedaran diri.



Sumber: Goleman, D. (1998b). Working with emotional intelligence. New York: Bantan.

Rajah 1.1: Rajah Pengaruh Dalam Komponen Kompetensi Emosi

1.6.2 Teori Kepemimpinan Transformasi

Terdapat pelbagai teori yang membincangkan mengenai kepemimpinan dan impaknya terhadap keberkesanan sesebuah organisasi (Bryman, 1992; Buvtendijk, 2008; Bertocci, 2009). Di antara teori-teori kepemimpinan yang sering digunakan oleh penyelidik dalam kajiannya ialah teori kontingensi (Fiedler & Gracia, 1987; Seligman-Silva, 2006; Pang, Jin & Cameron, 2007), teori *path-goal* (house, 1976) dan teori kepemimpinan transformasi (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Riggio, 2005; Arnold & Loughlin, 2010). Sebahagian besar teori-teori ini berasaskan kepada elemen yang hampir sama iaitu memberi fokus kepada aspek-aspek kepemimpinan yang dapat mempengaruhi keberkesanan terhadap organisasi (Conger & Kanungo, 1998; Whitman, 2009; Henry, 2010; Gill, 2012).

Teori utama kajian ini ialah teori kepemimpinan transformasi yang diperkenalkan oleh Burn (1978). Teori kepemimpinan ini menumpukan kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi yang berusaha untuk memotivasikan pengikut dengan cara meningkatkan tahap keprihatinan mereka terhadap pencapaian matlamat organisasi. Menurut Bass (1985, 1998), Yammarino dan Bass (1990), teori kepemimpinan transformasi melihat kepentingan aspek emosi dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut (subordinat) atau orang lain dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian matlamat organisasi. Ini bermakna, kepemimpinan transformasi dilihat dapat merangsang dan memotivasikan orang yang dipimpinnya dalam usaha untuk memperkukuhkan aspek-aspek nilai, kepercayaan dan motif organisasi (Bass, 1985, 1998; Burns, 1978).

Menurut Burns (1978) Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepemimpinan atau *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dibina berasaskan kepada teori kepemimpinan bagi mengukur tingkah laku kepemimpinan transformasi. Berdasarkan MLQ, terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasi iaitu (1) karismatik (role model, berusaha mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat daripada subordinat melalui visi organisasi), (2) mencetus motivasi (komunikasi melalui visi dengan merangsang semangat, kesedaran dan keinsafan serta sikap optimis di kalangan subordinat), (3) merangsang intelek (mendorong subordinat untuk melihat sesuatu perkara berdasarkan perspektif yang baru)

dan (4) timbang rasa secara individu (memberi perhatian secara individu kepada semua subordinat) (Bass, 1995, 1998; Bass & Avolio, 1994; Avolio, 2010).

Dimensi pertama dalam kepemimpinan transformasi ialah kepemimpinan karismatik (tingkah laku) dan karismatik (atribut). Kepemimpinan karismatik merujuk kepada keunggulan pemimpin (*idealized influence*) (Northouse, 1997) dan menjadi role model melalui tingkah laku berhemah yang ditunjukkan (Bass, 1985; 1990). Sikap dan kebolehan yang sedemikian menimbulkan rasa hormat dan menjadi sanjungan orang bawah pimpinannya atau subordinat (Alimo-Metcafe & Alban-Metcafe, 2001; Northouse, 1997). Kepemimpinan karismatik (tingkah laku) akan menumpukan kepada usaha-usaha untuk menonjolkan dirinya melalui tingkah laku yang konsisten dan meyakinkan. Dalam masa yang sama akan menyesuaikan dengan misi organisasi dalam usahanya untuk memotivasikan subordinat (Bass, 1990; Shamir, House & Arthur, 1993), contohnya menguasai kepakaran dan kemahiran berkomunikasi sama ada secara lisan atau bukan lisan (Shamir, Zacay, Breinin & Popper, 1998; Levick & Slack, 2010). Manakala kepemimpinan karismatik (atribut) pula cenderung menunjukkan tingkah laku bermoral dan beretika bagi meraih kepercayaan, keyakinan dan rasa hormat subordinat (Bass, 1985).

Dimensi kedua dalam kepemimpinan transformasi ialah mencetus motivasi iaitu suatu proses dorongan kepada pelaksanaan tugas-tugas penting oleh subordinat seperti menggalakkan kerja-kerja berkumpulan, meletakkan

jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian matlamat organisasi. Selain itu, berkomunikasi dalam suasana yang bertenaga dan meyakinkan adalah juga merupakan usaha untuk memotivasikan subordinat (Bass, 1985; Goddard, Lenhardt & Fourtou, 2001). Kepemimpinan transformasi juga mempamerkan sikap yang optimis dan bersemangat dalam usaha mereka untuk menanam dan menyemaikan visi organisasi ke dalam diri subordinat. Hal yang demikian adalah merupakan kriteria utama kepemimpinan transformasi dalam dimensi mencetus motivasi (Bass, 1998; Buytendijk, 2008; Correia de Lacerde, 2010). Dalam pada itu, kepemimpinan transformasi berusaha mendorong subordinat dalam perkongsian visi organisasi (Bass, 1985; Dobbs & Walker, 2010). Kepemimpinan jenis ini akan sentiasa menggunakan simbol-simbol dan pengaruh melalui aspek emosi untuk mendorong dan mempengaruhi subordinat. Selain itu, mereka akan mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan peribadi (Bass, 1985).

Dimensi ketiga kepemimpinan transformasi ialah pertimbangan individu, iaitu melihat subordinat sebagai individu yang mempunyai kebolehan dan kemampuan yang berbeza dan memberi perhatian kepada keperluan pembangunan subordinat (Bass, 1985; Brower & Balch, 2005). kepemimpinan ini akan berkomunikasi, mendengar dan memantau subordinat sebagai seorang individu bukannya sebagai kumpulan dalam organisasi untuk menilai dan menentukan aspek-aspek pembangunan diri yang perlu diberi perhatian dan pertimbangan (Bass, 1985; 1990). Dalam masa yang sama akan memberi

tumpuan kepada usaha mendapat maklum balas bagi menyesuaikan dengan keperluan subordinat dan misi organisasi (Bass, 1985; Spence & McDonald, 2008).

Merangsang intelek adalah merupakan dimensi ke empat dalam kepemimpinan transformasi. Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasi berusaha mendorong subordinat untuk berfikir secara kritikal, bersikap kreatif dan inovatif dalam usaha menyelesaikan masalah dalam organisasi (Bass, 1985; Hollander, 2008). Kepimpinan ini lebih bersifat membantu, memberi sokongan dan mempunyai pemikiran yang kreatif terhadap subordinatnya (Bass, 1985; Gordon, 2010) sebagai contohnya mereka akan berusaha menjana kemahiran berfikir secara kreatif dan inovatif dalam kalangan subordinat dengan cara menimbulkan beberapa persoalan untuk diselesaikan (Bass, 1985; Hacker & Roberts, 2003). Selain itu, kepimpinan ini juga berusaha membina pemikiran bersifat kreatif, imaginatif dan penilaian semula aspek-aspek nilai dan kepercayaan (Bass, 1985; Smith, 2008).

Kepemimpinan transformasi boleh dikaitkan dengan kepimpinan koperasi sekolah. Menurut Bass (1997), kepemimpinan transformasi ini memberi kefahaman tentang cara seseorang pemimpin boleh mempengaruhi orang lain atau pengikutnya dalam sebarang situasi untuk melakukan pengorbanan diri, komited terhadap matlamat organisasi dan mencapai prestasi melampaui sasaran. Kesan tingkah laku kepemimpinan transformasi ke pemboleh ubah

kriteria merentasi pelbagai konteks adalah amat meyakinkan. Sebagai contoh, dalam konteks pendidikan, Leithwood, Tomlinson dan Genge (1997) mendapati bahawa tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan prestasi kerja guru. Begitu juga dalam gerakan koperasi, tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua akan memberi kesan kepada lembaga koperasi sekolah dalam melaksanakan pengurusan dan pentadbiran koperasi.

Kepemimpinan transformasi ini juga melihat proses bagi seseorang pemimpin itu membangkitkan komitmen, dorongan dan motivasi kepada mereka yang dipimpinnya, dengan cara menciptakan visi dan misi, serta mengadakan perubahan prestasi kepada mereka yang dipimpin (Ainon, 2005). Malahan tingkah laku kepemimpinan ini dikaitkan dengan tingkah laku kepemimpinan karismatik iaitu ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin yang berupaya membangkitkan inspirasi serta kebolehan merangsang intelek dan bertimbang rasa secara individu terhadap orang bawahnya.

Kajian yang telah dilakukan oleh Bennis dan Nanus (1985) mendapati bahawa terdapat beberapa kriteria yang wujud dalam diri seseorang pemimpin yang mengamalkan tingkah laku kepemimpinan ini, antaranya pemikiran logika, kesungguhan, pengagihan kuasa dan kawalan sendiri. Manakala Burn (1978) pula menyatakan bahawa terdapat empat dimensi yang terangkum dalam

kepemimpinan transformasi iaitu dimensi karismatik, dimensi bertimbang rasa secara individu, dimensi merangsang dan dimensi motivasi inspirasi.

Bagi Covey dalam Reinartz dan Breach (2004), implikasi daripada kepemimpinan transformasi adalah seperti berikut :

- a. Staf bekerja dalam kumpulan.
- b. Matlamat organisasi difahami oleh semua ahli.
- c. Pemimpin meluangkan masa untuk membina jalinan dan hubungan serta memberi peluang kepada staf untuk menyumbang kepada organisasi.
- d. Membina iklim organisasi yang menggalakkan kolaborasi.
- e. Memberikan motivasi intrinsik untuk mencapai matlamat organisasi.

Sementara bagi Ishak (2001) pula menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi di Malaysia mempunyai pengaruh yang lebih besar atas komitmen dan kepuasan kerja guru berbanding tingkah laku kepemimpinan yang lain. Ini adalah kerana tingkah laku kepemimpinan ini boleh membangkitkan semangat guru kesan daripada kepemimpinan yang dipamerkan oleh pengetua. Pernyataan ini adalah selaras dengan pendapat Avolio dan Bass (1991) yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi lebih berkesan berbanding kepemimpinan transaksi. Malahan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi menunjukkan prestasi yang tinggi. Keadaan ini menggambarkan

secara tidak langsung amalan kepemimpinan ini dapat menghasilkan sebuah organisasi atau gerakan koperasi sekolah berkesan.

Dalam model kepemimpinan transformasi ini, kepemimpinannya bukanlah hanya wujud daripada pemimpin semata-mata tetapi juga daripada kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpin atau subordinat. Keadaan ini, selaras dengan kehendak dan keperluan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Dalam kepemimpinan gerakan sekolah, pengetua selaku pengerusi lembaga koperasi sekolah memerlukan kerjasama yang erat dengan anggota lembaga koperasi yang terdiri daripada kalangan guru-guru dan pelajar ke arah menggerakkan koperasi sekolah.

Kekuatan pendekatan kepemimpinan transformasi dapat dilihat dari sudut keprihatinan pemimpin terhadap kehendak, nilai dan moral pengikutnya. Perhatian sebegini membuat subordinatnya menjalankan tugas yang diberikan dengan baik tanpa mengharapkan sebarang ganjaran. Perasaan dihargai dan persefahaman wujud antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Di samping itu model kepemimpinan transformasi juga merangsang dan memotivasikan pengikutnya dalam usaha melaksanakan arahan yang diberikan tanpa berbelah bagi. Ini bermakna, sebarang tugas atau pekerjaan yang dilakukan mengatasi kepentingan kehendak mereka. Mereka sanggup berkorban demi kepentingan organisasi. Hal ini, jelas menunjukkan set pendekatan kepemimpinan transformasi melebihi model kepentingan yang lain.

Model kepemimpinan transformasi lebih menekankan sudut moral di kalangan pemimpin terhadap orang yang dipimpin atau pengikutnya. Ini menggambarkan bahawa model kepemimpinan transformasi menolak kepimpinan yang berbentuk paksaan dan penyalahgunaan kuasa yang melampau seperti Hitler, Jim Jones dan Koresch. Kepemimpinan tradisi sebegini tidak perlu dijadikan model dalam menjadi pemimpin yang berkesan.

Dalam konteks gerakan koperasi sekolah, di mana organisasi ini memerlukan pemimpin yang boleh mengubah sikap individu yang dipimpinnya daripada sikap yang mengutamakan kepentingan diri sendiri kepada mementingkan kelompok. Perubahan ini terjadi apabila mereka dengan sukarela sanggup bekerja dan berjuang demi mencapai tujuan dan matlamat organisasi (koperasi sekolah). Perubahan sikap itu tercipta apabila pemimpin berjaya mendorong individu yang dipimpinnya supaya mempunyai komitmen, bersikap prihatin dan turut melibatkan diri dalam mencapai matlamat organisasi.

Menurut Burns, pemimpin transformasi berjaya mengubah sikap dan nilai individu yang mereka pimpin disebabkan berjaya memberikan kesedaran baru kepada individu yang mereka pimpin itu. Mereka melakukan dengan cara mengajak individu yang dipimpin supaya memperjuangkan nilai-nilai yang lebih murni dan mulia. Dengan demikian, mereka yang dipimpin terdorong melupakan nilai-nilai rendah seperti kepentingan diri sendiri, tamak, cemburu, benci dan dendam.

Secara ringkas, asas teoretikal mengenai kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan pemimpin gerakan koperasi dan bukti tentang hubungan antara kedua-kedua pemboleh ubah ini yang telah dibentangkan di atas merupakan asas kepada pembentukan kerangka konseptual kajian ini.

1.7 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka konseptual kajian ini menggambarkan hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi kecerdasan emosi pemimpin, tingkah laku kepemimpinan transformasi dan keberkesanan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah.

Kerangka konseptual ini dibentuk berdasarkan kesepaduan teori pencapaian berasaskan teori kompetensi kecerdasan emosi (Goleman, 2001) dan teori kepemimpinan transformasi (Burn, 1978). Komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin terdiri daripada kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi pengurusan perhubungan. Manakala dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi pula terdiri daripada karismatik (tingkah laku dan atribut), mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek.

Kerangka konseptual bagi kajian ini digambarkan dalam Rajah 1.2 di bawah yang menunjukkan pengaruh kompetensi kecerdasan emosi pemimpin terhadap tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di sekolah–

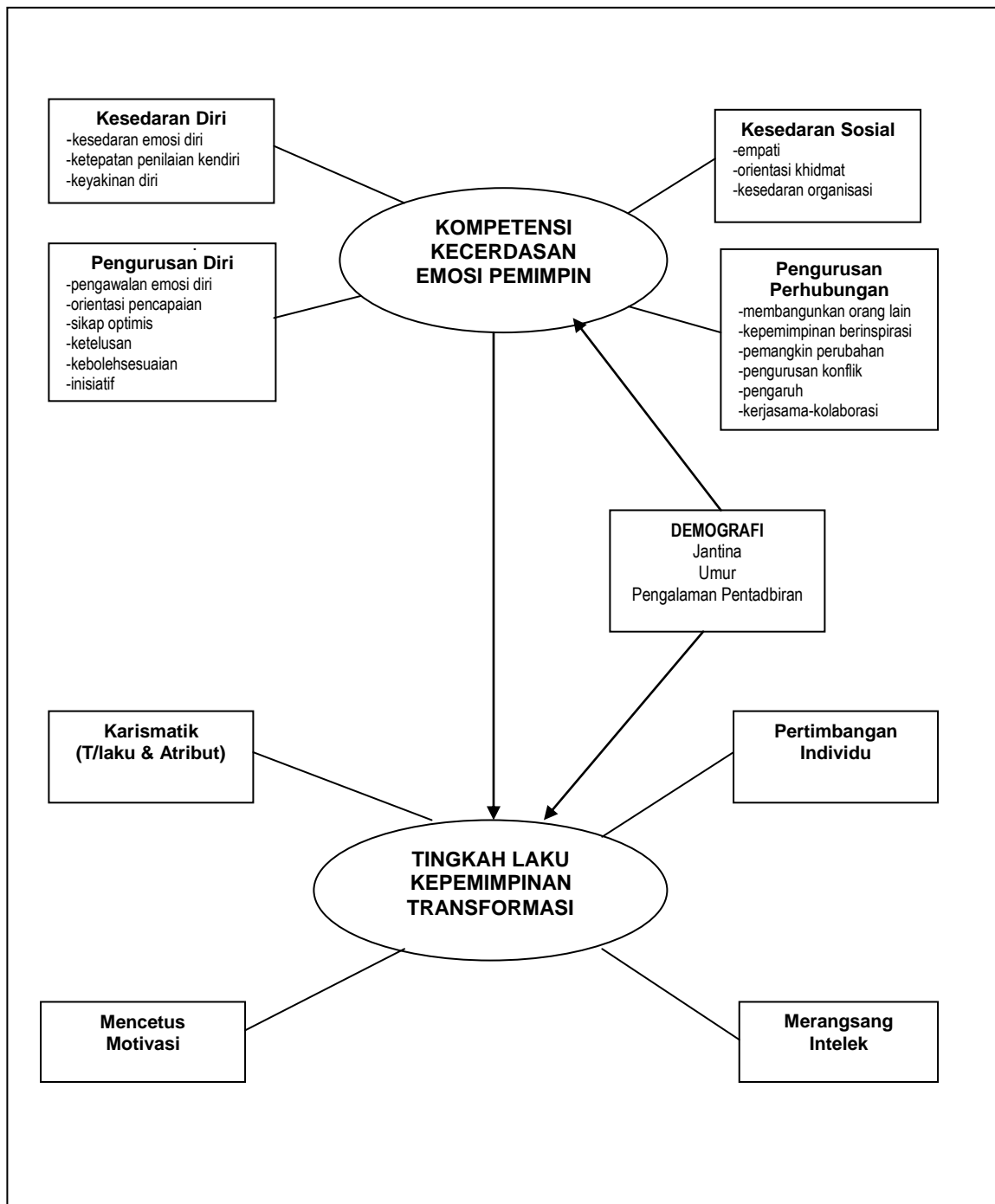
sekolah menengah di negeri Selangor. Empat komponen utama kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan transformasi iaitu komponen kesedaran diri, komponen kesedaran sosial, komponen pengurusan diri dan komponen pengurusan perhubungan. Tahap tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah dianalisis berdasarkan kepada pengaruh kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi di sekolah-sekolah menengah negeri Selangor. Tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah difokuskan kepada komponen kepemimpinan transformasi iaitu karismatik (atribut dan tingkah laku), mencetus motivasi, merangsang intelektual dan pertimbangan.

Selain itu, berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, terdapat tiga faktor demografi yang lazimnya diambil kira dalam melihat tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin. Faktor-faktor tersebut ialah umur (Bar-On, 2000; Crick, 2002; Sala, 2002; Cook, 2006), jantina (Cavallo & Brienza, 2002; Mandell & Prenwani, 2003) dan pengalaman pentadbiran dalam organisasi (Crick, 2002; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Fernandez-Araoz, 2001). Faktor demografi tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi tahap tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Penelitian ke atas demografi ini adalah perlu bagi mengambil kira semua faktor yang mempengaruhi kompetensi kecerdasan emosi seseorang pemimpin gerakan koperasi sekolah. Hal ini kerana kecerdasan emosi pemimpin dalam sesebuah organisasi memerlukan penelitian dalam aspek-aspek yang popular seperti jantina, umur dan

pengalaman pentadbiran bagi memastikan ketepatan dalam meneliti elemen-elemen yang kritikal yang diperlukan oleh pemimpin yang berkesan dalam sesebuah organisasi (Goleman, 1998). Oleh itu, dalam kajian ini pengaruh faktor demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman pentadbiran terhadap kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan dalam gerakan koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah di negeri Selangor juga dikaji.

Di dalam kerangka konseptual ini, antara persoalan-persoalan yang dikaji adalah “Adakah terdapat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan dalam gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah negeri Selangor?” “Apakah perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi berdasarkan faktor demografi (umur, jantina dan pengalaman pentadbiran koperasi)?” “Adakah wujud perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi antartara pemimpin koperasi sekolah menengah negeri Selangor ?” dan “Sejauh manakah subskala-subskala utama dalam kompetensi kecerdasan emosi menyumbang kepada tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah negeri Selangor?”.

Rajah 1.2 menunjukkan kerangka konseptual kajian ini. Kerangka ini merupakan model cadangan bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang akan ditentukan kesahihannya.



Rajah 1.2: Kerangka Konseptual Kajian (dibina berdasarkan Goleman, 2001,1998,1995; Bass & Avalio, 1994; Barling et al., 2000; George, J.M.(2000),

1.8 KEPENTINGAN KAJIAN

Sehingga kini tidak ada kajian di Malaysia yang memberi fokus kepada kepemimpinan gerakan koperasi sekolah khususnya mengenai hubungan kompetensi kecerdasan emosi dalam tingkah laku kepemimpinan koperasi sekolah.

Secara amnya, kajian ini dapat memperjelaskan mengenai pengaruh emosi dalam mempertingkatkan aspek-aspek kepemimpinan gerakan koperasi ke arah mewujudkan lebih banyak koperasi-koperasi sekolah yang efektif di Malaysia. Dapatan kajian ini dapat menyokong pengaruh kompetensi kecerdasan emosi pemimpin terhadap tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi di sekolah-sekolah menengah di Malaysia.

Dapatan kajian ini juga dapat menerangkan peranan kepimpinan gerakan koperasi sekolah dalam mempengaruhi dan memotivasikan pemimpin-pemimpin koperasi (anggota lembaga koperasi sekolah – ALK) dalam usaha untuk meningkatkan bilangan koperasi sekolah yang cemerlang dan efektif. Aspek kecerdasan emosi merupakan elemen penting yang menyumbang kepada terbentuknya hubungan yang efektif antara pemimpin dan orang yang dipimpin dalam sesebuah organisasi seperti organisasi gerakan koperasi sekolah. Hal ini menggambarkan bahawa perhatian perlu diberi dalam aspek pemusatan hubungan di kalangan pemimpin yang merupakan suatu bentuk baru dalam proses demokrasi dan pengagihan tugas serta tanggungjawab dalam gerakan

koperasi sekolah. Sehubungan itu, kajian ini dapat mencetus suatu etos yang bersesuaian ke arah meningkatkan jumlah koperasi-koperasi sekolah yang efektif di seluruh negara. Ini adalah kerana belum ada penyelidikan yang sedemikian rupa di Malaysia bagi melihat bagaimana kompetensi kecerdasan emosi yang dikenal pasti oleh Goleman (1998) memberi impak terhadap kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di Malaysia.

Hasil kajian ini juga boleh dimanfaatkan oleh pemimpin-pemimpin koperasi gerakan sekolah bagi meninjau, mengkaji serta menilai kekuatan dan kelemahan mereka dalam melaksanakan kepimpinan di koperasi sekolah masing-masing. Segala maklumat dapatan kajian ini dapat menjadi wahana kepada pemimpin-pemimpin koperasi sekolah untuk meningkatkan tadbir urus koperasi tanpa mengabaikan aspek-aspek emosi dalam kepemimpinannya.

Dari sudut peningkatan profesionalisme kepemimpinan gerakan koperasi sekolah, penyelidikan ini diharap dapat menambah dan meningkatkan pengetahuan di kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah dengan kompetensi kecerdasan emosi mereka yang berkaitan dengan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah.

Seterusnya bagi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah serta sekolah – sekolah menengah, dapatan kajian ini akan dapat

membantu dan menjadi panduan dalam usaha mengukuhkan kecerdasan emosi pemimpin-pemimpin gerakan koperasi sekolah di Malaysia.

Akhir sekali dari sudut percambahan dan penambahan ilmu, kajian ini diharap menjadi asas kepada kajian-kajian lanjutan mengenai keberkesanan gerakan koperasi sekolah dari aspek psikologi kepimpinan terutamanya di kalangan pensyarah, pelajar-pelajar pasca sarjana dan pegawai-pegawai di Kementerian Pelajaran Malaysia. Dengan adanya kajian-kajian seumpama ini, gerakan koperasi yang tidak efektif akan dapat kenal pasti masalah-masalahnya dan seterusnya dapat diperbetulkan segala permasalahan yang timbul sehingga ke akar umbi. Kajian ini juga memberikan sumbangan kepada badan ilmu dalam bidang ini serta dapat mewujudkan budaya keusahawanan dikalangan guru dan pelajar sekolah.

1.9 FOKUS DAN BATASAN KAJIAN

Kajian ini mempunyai batasan tertentu yang mempengaruhi dapatan dan intepretasi kajian. Antaranya ialah kajian ini melibatkan empat kategori koperasi sekolah-sekolah menengah negeri Selangor iaitu Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) Bandar, Koperasi Sekolah Kebangsaan (SMK) Luar Bandar, Koperasi Sekolah Menengah Berasrama (Koperasi Sekolah Menengah Teknik (SMT) dan Koperasi Sekolah Menengah Berasrama Penuh (SMBP) dan Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA/SAM/SAMT).

Seterusnya kajian ini adalah berdasarkan kepada aspek kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah negeri Selangor sahaja. Oleh itu, dapatan yang diperoleh daripada kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada semua kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kualiti kepemimpinan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah di seluruh Malaysia.

Dalam pada itu, pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang dikaji ialah kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan. Manakala kepemimpinan koperasi sekolah pula dikaji dari aspek tingkah laku kepemimpinan transformasi melibatkan komponen karismatik (atribut dan tingkah laku), mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek. Oleh itu, kajian ini cuba memberi kefahaman yang mendalam terhadap hubungan antara pemboleh ubah ini terhad kepada definisi operasi dimensi-dimensi yang dikaji sahaja.

Keputusan hasil penyelidikan ini adalah bergantung kepada keikhlasan dan kejujuran responden semasa menjawab item-item dalam borang soal selidik yang dikemukakan dan juga jumlah borang soal selidik yang dikembalikan oleh responden.

1.10 DEFINISI OPERASIONAL

Berikut diuraikan tentang konsep dan istilah yang menjadi pengukur dalam kajian ini yaitu:

1.10.1 Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin

Kecerdasan emosi pemimpin merujuk kepada kemampuan mengenal pasti dan mengawal emosi diri dan emosi orang lain, memotivasi diri, mengurus emosi diri dan mengurus perhubungan dengan orang lain. Manakala kompetensi kecerdasan emosi adalah merupakan kemampuan yang berasaskan kepada kecerdasan emosi yang ada pada seseorang pemimpin yang dapat diterjemahkan kepada kemampuan untuk bertindak atau berkerja. Ini bermakna kompetensi kecerdasan emosi merupakan kemahiran emosi seseorang dalam menghadapi suasana pekerjaan. Menurut Goleman (1998), kompetensi kecerdasan emosi pemimpin merupakan kemahiran yang boleh dan perlu dipelajari oleh pemimpin organisasi di mana ianya akan dapat membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dalam kerja-kerja yang dilakukan seterusnya untuk meningkatkan pencapaian organisasi (Goleman, 1998).

Kompetensi kecerdasan emosi terbahagi kepada dua aspek iaitu kompetensi diri dan kompetensi sosial. Kompetensi diri boleh diidentifikasi kepada keprihatinan terhadap kekuatan diri, aturan sendiri dan motivasi, manakala kompetensi sosial ditentukan berdasarkan sifat empati terhadap individu lain dan kemahiran sosial. Seterusnya Goleman telah membahagikan

kompetensi emosi kepada empat komponen berdasarkan kemahiran iaitu; kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan (Goleman, 2001; Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999). Di dalam komponen kesedaran diri merangkumi kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian sendiri, dan keyakinan diri. Komponen pengurusan diri termasuklah pengawalan emosi sendiri, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian, dan inisiatif. Manakala komponen kesedaran sosial ialah empati, orientasi khidmat dan kesedaran organisasi. Akhir sekali komponen pengurusan perhubungan yang didasarkan kepada norma-norma seperti membangun orang lain, kerjasama berkumpulan, kepemimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengurusan konflik, dan pengaruh (Goleman, 2001).

Berikut ialah definisi subkomponen-subkomponen kompetensi kecerdasan emosi iaitu:

Kesedaran emosi diri ialah kesedaran yang sifat umum terhadap emosi diri dan bagaimana sesuatu emosi itu memberi kesan terhadap orang berada sekelilingnya (Dulewicz & Higgs, 2000). Watkin (2000) mendefinisikan kesedaran emosi diri sebagai memahami perasaan diri dalam sesuatu masa, menggunakannya sebagai panduan untuk membuat keputusan, bersikap realistik terhadap kemampuan diri dan merupakan asas kepada pembinaan keyakinan diri. Kesedaran diri merupakan aspek penting dalam kompetensi kecerdasan emosi dimana tanpa kesedaran terhadap emosi sendiri, seseorang tidak dapat membina dirinya. Kesedaran emosi diri merupakan asas kepada pembinaan

kesedaran emosi individu (Goleman , 1998). Ini bererti individu yang mempunyai kesedaran emosi ini akan tahu kenapa dan mengapa ianya mempunyai sesuatu perasaan atau emosi pada sesuatu masa atau ketika.

Ketepatan penilaian sendiri ialah individu yang memiliki sifat-sifat seperti lebih berhati-hati terhadap kekuatan dan kelemahan dirinya, bersikap reflektif, belajar daripada pengalaman, lebih terbuka terhadap sebarang kritikan dan maklum balas, terus belajar, lebih mantap dalam pengalaman diri, berkebolehan dan bersemangat. Individu ini mampu untuk memperlihat dan menilai keberkesanan terhadap pencapaian dan dalam masa yang sama dapat menilai dan memperbaiki kelemahan diri (Boyatzis, 1982, 2007, 2009). Oleh itu, pemimpin memiliki sifat berhati-hati terhadap kekuatan dan kelemahan dirinya, sanggup belajar daripada pengalaman lepas dan dapat memperlihat dan melakukan proses transformasi dalam kepemimpinannya.

Keyakinan diri didefinisikan sebagai kemampuan mengenali kekuatan diri, berpegang atas keputusan dan kepercayaan sendiri serta berupaya untuk membuat keputusan yang sulit. Individu ini juga mampu untuk menghadapi sebarang tentangan terhadap keputusan yang dibuat. Seterusnya, individu yang mempunyai keyakinan yang tinggi lebih cemerlang dan lebih berjaya di dalam kariernya jika dibandingkan dengan pemimpin yang tidak mempunyai keyakinan diri (Boyatzis, 1982; Saks, 1995; Cavallo & Brienza, 2002).

Pengawalan emosi diri ialah kemampuan untuk mengawal dan membangkit emosi diri sendiri dan perasaan berkaitan emosi. Mereka yang mempunyai kompetensi ini akan dapat mengawal perasaan dan tidak bersikap emosional, tenang, positif, berfikiran rasional dan jelas serta dapat memberi tumpuan walau pun dalam keadaan tertekan (Goleman, 1998). Mereka mampu mengawal emosi dirinya sama ada dalam situasi yang positif atau negatif, dengan erti kata lain mereka dapat menggunakan emosi untuk mengambil peluang memajukan organisasi.

Orientasi pencapaian dalam kajian ini didefinisikan sebagai seorang individu yang memperlihatkan usaha dan kemahuan yang tinggi untuk mencapai suatu standard atau piawai dalam melaksanakan sesuatu tugas dan tanggungjawab (Cvazotte, Moreno & Hickman,2012). Oleh itu, pemimpin yang memiliki kompetensi ini berani menghadapi cabaran dan risiko. Kajian Spencer dan Spencer (1993) menunjukkan pemimpin yang mempunyai kompetensi orientasi pencapaian adalah lebih berjaya. Ini bermakna pemimpin yang inginkan kejayaan akan sentiasa berusaha meningkatkan pencapaian.

Sikap optimis ialah pandangan dan pendirian yang melihat segala hal dari sudut yang positif atau baik sahaja. Seseorang individu yang memiliki kompetensi ini, beliau bukan sahaja optimis terhadap apa yang dirancang tetapi juga melibatkan usaha untuk mengejar matlamat, tanpa menghiraukan halangan dan cabaran (Goleman, 2001). Apabila pemimpin yang optimis menerima

maklumat yang negatif, mereka tidak mengendahkan situasi tersebut tetapi berusaha mencari langkah-langkah baru atau memulakan suatu tindakan yang lain. McColt-Kennedy & Andeson (2000), mendapati bahawa pemimpin yang mempunyai perasaan yang optimis dapat mempengaruhi pencapaian organisasi.

Ketulusan didefinisikan sebagai pengejalan standard keikhlasan dan intergriti (Boyatzis & Sala, 2003). Pemimpin yang mempunyai kompetensi ketulusan akan berpegang kepada kebenaran, yakin dengan apa yang dilakukan dan akan tetap patuh kepada intergritinya. Ini bererti kualiti kepemimpinan adalah berkaitan dengan sifat-sifat ketulusan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin.

Kebolehsesuaian dalam kajian ini didefinisikan sebagai kemampuan seseorang pemimpin bertindak dengan lebih fleksibel, dapat menerima sebarang perubahan dan melakukan penyesuaian. Sesuatu perubahan atau proses transformasi yang dilakukan dalam kepemimpinan dan organisasi memerlukan kebolehsuaian sama ada berdasarkan situasi atau prinsip (Boyatzis & Sala, 2003). Oleh itu, kemampuan untuk melakukan perubahan akan disertai dengan kemampuan untuk lebih fleksibel dan kebolehsuaian. Ini bermakna sesuatu perubahan tidak akan berlaku tanpa kebolehsuaian.

Inisiatif ialah daya usaha dalaman yang dimiliki oleh seseorang pemimpin bagi melakukan sesuatu tindakan tanpa paksaan daripada mana-mana pihak. Pemimpin yang mempunyai inisiatif akan sentiasa berusaha mencari peluang dan berusaha mencapai matlamat berdasarkan dengan yang diperlukan, mengurangkan karenah birokrasi atau *red tape* dan mengetepikan peraturan untuk memastikan kerja-kerja dapat selesai (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Empati didefinisikan sebagai kemampuan mengesan perasaan orang lain. Empati adalah merupakan suatu keperluan dalam kepemimpinan kerana ia berkaitan dengan emosi manusia (Dulewics & Hinggs, 2000). Kebolehan menguasai dan mengenali emosi individu akan memberi ruang kepada pemimpin untuk meningkatkan motivasi dan pencapaian di dalam sesebuah organisasi. Ini adalah kerana sifat empati merupakan aspek penting dan kriteria asas terhadap kompetensi kecerdasan emosi manusia. Sifat ini perlu dikuasai oleh seseorang pemimpin dalam usaha untuk melakukan perubahan dan meningkatkan pencapaian organisasi serta melakukan proses transformasi dalam kepemimpinan seperti pertimbangan secara individu (Stewart, 2008; Wolf, 2010).

Orientasi khidmat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengenal pasti kemahuan pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan perkhidmatan yang terbaik (Goleman, 2001). Oleh itu, pemimpin yang

mempunyai kompetensi orientasi khidmat akan membina norma-norma ini terhadap suborninat, di mana ianya akan dapat mempengaruhi proses transformasi dalam kepemimpinan mereka. Gabriel & Griffiths (2002) menyatakan orientasi khidmat diasaskan melalui proses hubungan emosi dan persahabatan lebih daripada kompetensi profesionalisme dan kepakaran.

Kesedaran organisasi adalah berkaitan dengan kemampuan membaca asas kuasa perhubungan, mengenai pasti aspek-aspek penting dalam hubungan sosial, memahami bentuk-bentuk desakan dan tindakan terhadap subordinat, pelanggan atau pesaing dan secara tepat menilai reliti di dalam dan di luar organisasi (Goleman, 1998; Charteries-Black, 2006). Boyazis dan Sala (2003) mendefinisikan kesedaran organisasi sebagai mentafsir emosi semasa ahli-ahli dalam kumpulan dan kuasa-kuasa dalam perhubungan. Kesedaran organisasi merupakan kompetensi emosi yang kritikal dalam kepemimpinan transformasi (Blattener & Bacigalupo, 2007). Kompetensi ini memerlukan setiap individu organisasi memahami budaya, politik dan polisi yang terdapat disekitar mereka. Pengetahuan ini akan dapat digunakan sebagai satu strategi untuk mengubah atau membuat perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasi yang menguasai kesedaran organisasi akan berkemampuan untuk melonjak perkembangan dan persefahaman antara ahli-ahli dalam organisasi (Abdul & Ehiobuche, 2011).

Membangun orang lain adalah merupakan kompetensi kecerdasan emosi yang berkaitan dengan kemampuan untuk pembangunan staf atau subordinat dalam organisasi (Goleman, 1998). Kompetensi ini merangkumi penyeliaan, maklum balas dan membimbing orang lain. Ini adalah merupakan kemahiran yang penting bagi seseorang pemimpin dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian organisasinya. (Spencer & Spencer, 1993; Weinberger, 2009; Nelson & Low, 2010).

Kepemimpinan berinspirasi merupakan satu kompetensi kecerdasan emosi yang mempunyai kaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasi dalam pembentukan visi sesebuah organisasi (Boyatzis & Sala, 2003). Dalam konteks kompetensi ini Bass dan Avalio (1993) telah mengenal pasti empat tingkah laku sebagai asas kepemimpinan berinspirasi iaitu karisma, inspirasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek. Menurut mereka tingkah laku ini sebagai penyuntik inspirasi dan panduan kepada individu untuk berubah. Oleh itu sebagai pemimpin berinspirasi berusaha untuk memajukan organisasi lebih ke hadapan dengan melibatkan individu lain atau subordinat tanpa paksaan.

Pemangkin perubahan didefinisikan sebagai agen perubahan dalam sesebuah organisasi (Capowski, 1994; Paglis & Green, 2002). Paglis & Green (2002) menyatakan pemimpin sebagai agen perubahan memainkan peranan dalam tiga tahap iaitu pembentukan visi, mendapat komitmen daripada subordinat dan mengatasi sebarang masalah untuk membuat perubahan.

Boyazis dan Sala (2003) mendefinisi kompetensi ini sebagai pengurusan perubahan.

Pengurusan konflik didefinisikan sebagai kemahiran dalam rundingan dan menyelesaikan masalah. Goleman (1998) menyatakan, individu yang mempunyai kompetensi ini berkemampuan menyelesaikan konflik orang-orang yang bermasalah dan mewujudkan suasana diplomasi, dapat mengenal pasti isu-isu yang membawa kepada konflik dan mengambil tindakan mengadakan perbincangan secara terbuka bagi menyelesaikan sesuatu masalah dengan lebih adil. Pengurusan konflik memerlukan individu yang lebih peka terhadap isu-isu yang terselindung, berkeyakinan, mempunyai kemahiran dan berani untuk mengendalikan sesuatu isu secara bersungguh-sungguh (Ellis, 2010).

Pengaruh didefinisikan sebagai keupayaan untuk mempengaruhi emosi orang dengan berkesan. Pemimpin mempunyai keupayaan ini dapat bertindak dengan efektif kerana ia mengetahui reaksi orang lain dan menyesuaikan dirinya dengan kompetensi ini sebagai tindak balas untuk mengubah interaksi ke arah mencapai suatu situasi yang terbaik. Menurut Spencer dan Spencer (1993) kompetensi kesedaran emosi ini sentiasa wujud sebagai tanda prestasi yang cemerlang terutama dalam kalangan penyelia, pengurus dan eksekutif.

Kerjasama berkumpulan didefinisikan sebagai saling membantu dan bekerjasama dengan semua ahli dalam sesebuah organisasi (Goleman, 1998).

Selain itu, ia juga melibatkan tumpuan kepada tugas dan perhubungan, perkongsian rancangan, maklumat atau idea, sumber dan pengetahuan. Pemimpin yang mempunyai kompetensi ini mampu untuk melakukan proses transformasi dalam kepemimpinannya bagi mencapai visi dan misi. Sekiranya pemimpin dapat mengenal pasti dan melakukan proses transformasi melalui kerjasama berkumpulan, ia akan dapat meningkatkan kerjasama dalam kalangan ahli dalam organisasi.

1.10.2 Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi

Mengikut Stoner dan Wankel (1985), tingkah laku kepemimpinan transformasi ialah kelakuan atau perbuatan pemimpin, dan cara mereka melaksanakan tugas, mendelegasikan tanggungjawab, berhubung dengan manusia sekitar dan mendorong orang lain atau subordinat. Dalam konteks kajian ini, tingkah laku kepemimpinan transformasi merujuk kepada cara-cara perlakuan pengetua dan guru-guru koperasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin gerakan koperasi sekolah.

Kepemimpinan dalam kajian ini merujuk kepada teori kepemimpinan transformasi yang dikemukakan oleh Bass dan Avaluio (1999). Kepemimpinan transformasi ini memfokuskan kepada meningkatkan kesedaran tentang isu-isu kepimpinan dalam kalangan pemimpin dan orang yang dipimpin atau pengikut. Peningkatan kesedaran ini memerlukan pemimpin memiliki wawasan, berkeyakinan diri dan mempunyai kekuatan dalaman. Pemimpin transformasi

mampu membangkitkan keinginan untuk kesempurnaan diri (*self-actualization*) di kalangan orang yang dipimpin atau pengikut.

Tingkah laku kepemimpinan jenis ini juga berupaya memotivasikan orang yang dipimpin atau pengikutnya supaya lebih berkeyakinan dan mencapai lebih daripada apa yang dijangka (*extra effort*) sama ada bersifat implisit atau eksplisit (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Pemimpin yang melihat dirinya dan bertindak balas terhadap emosi dirinya secara keseluruhan dan dinamik dalam kerja-kerjanya, belajar membuat pertimbangan terhadap diri dan orang lain, yang mana pendekatan tersebut merupakan proses transformasi (Breatty, 2000). Tingkah laku kepemimpinan transformasi mempamerkan tingkah laku karismatik, mendorong kemampuan terpendam dan memotivasikan orang yang dipimpinnya atau orang lain untuk mencapai matlamat lebih daripada yang dijangkakan. Antara dimensi-dimensi yang terkandung dalam kepemimpinan transformasi ialah karismatik (tingkah laku dan atribut), mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek.

Berikut ialah definisi dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan iaitu:

Karismatik dalam kajian ini didefinisikan sebagai sifat-sifat tertentu yang dimiliki oleh seseorang individu yang menjadikannya berupaya mempengaruhi orang lain. Mengikut Avolio dan Bass (2001), karismatik ialah gabungan sifat dan tingkah laku unggul kepemimpinan. Mereka membahagikan dimensi karismatik kepada dua aspek iaitu karismatik atribut dan karismatik tingkah laku.

Dimensi karismatik atribut adalah sifat-sifat kepemimpinan antaranya ialah sanggup berkorban demi organisasi, sedia menanggung risiko, gemar membuat perubahan dan peka kepada keperluan subordinat dan yakin dengan kuasa yang ada padanya. Manakala dimensi karismatik yang berasaskan kepada tingkah laku antaranya berpegang kuat kepada nilai organisasi, menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama, menjelaskan arah tuju organisasi yang hendak dicapai, berkongsi idea, memberi inspirasi dan mempamerkan perilaku inovatif dan terpuji yang boleh dijadikan model atau diteladani oleh subordinat.

Mencetus motivasi pula didefinisikan sebagai usaha pemimpin mencetus ilham orang bawahan dengan cara mempertingkatkan keinsafan dan kesedaran pengikut tentang matlamat yang hendak dicapai melalui tindakan simbolik dan pemujukan. Bagi mempertingkatkan kesedaran subordinat, pemimpin ini memberi rangsangan, memupuk sikap positif dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai. Di samping itu kepemimpinan ini juga sanggup menanggung risiko demi menyelamatkan orang bawahannya dan turut sama merasai kepayahan yang dialami oleh subordinat.

Pertimbangan individu merupakan salah satu tingkah laku kepemimpinan transformasi yang memberi perhatian secara individu. Pemimpin yang memiliki tingkah laku kepemimpinan ini sangat memahami punca-punca keperluan dan kebolehan yang dapat mewujudkan kepuasan pengikutnya.

Pemimpin ini juga lebih memahami orang bawahnya dan jarang memberi layanan yang serupa serta bersedia menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan hal-hal peribadi. Beliau juga bertindak sebagai mentor dalam usaha membina keyakinan pengikut.

Merangsang intelek ialah sifat kepemimpinan yang secara aktif memberi dorongan kepada subordinat supaya melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru. Pemimpin ini sentiasa menggunakan bukti-bukti yang konkrit dalam menjana pemikiran subordinat dan tidak bergantung kepada pendapat yang tidak berasas. Memberi keyakinan supaya subordinat bekerja sebagai satu pasukan dan bukan secara individu untuk mencapai matlamat organisasi. Pemimpin ini juga sering menggunakan perbincangan dua hala untuk menjana pemikiran subordinat dalam menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks.

1.10.3 Gerakan Koperasi Sekolah

Gerakan koperasi sekolah adalah satu badan yang tubuhkan diperingkat sekolah menengah dan didaftarkan dibawah Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM). Badan ini diiktiraf oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) sebagai ko-kurikulum sekolah. Keanggotaannya terdiri daripada guru, pelajar dan kakitangan sekolah. Aktiviti utamanya ialah menjual alat tulis dan buku-buku kepada pelajar sekolah. Pentadbiran dan pengurusannya dilaksanakan oleh

Anggota Lembaga Koperasi (ALK) yang dilantik dalam mesyuarat agung tahunan koperasi.

1.10.4 Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah

Pemimpin gerakan koperasi sekolah dilantik melalui mesyuarat agung tahunan koperasi. Mereka dikenali sebagai Anggota Lembaga Koperasi (ALK). Mengikut Akta Koperasi 1993 pindaan 2007 dan Peraturan-peraturan Koperasi 1995 (Undang-undang Malaysia,2009) serta Undang-undang Kecil Koperasi Sekolah, bilangan ALK ialah antara 6 -15 orang yang terdiri daripada kalangan guru, pelajar dan kakitangan sekolah. Pengetua dilantik sebagai pengerusi lembaga koperasi sekolah. Beliau mengetuai lembaga koperasi sekolah. ALK bertanggungjawab terhadap pentadbiran dan pengurusan koperasi sekolah.

1.11 RUMUSAN

Secara keseluruhan, bab ini menjelaskan tentang latar belakang kepada permasalahan kajian yang berkaitan dengan isu-isu tentang kepentingan kompetensi kecerdasan emosi yang memberi kesan dan pengaruh terhadap tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah. Gabungan teori dan kerangka teoretikal digunakan untuk membentuk kerangka konseptual kajian dan menerangkan hubungan antara pemboleh ubah kajian. Berdasarkan gabungan teori-teori yang dikemukakan, maka kerangka konseptual kajian dibentuk bagi menggambarkan hipotesis yang diuji. Objektif dan justifikasi kajian juga dijelaskan dalam kajian ini. Dari segi skop kajian ini

terhad kepada koperasi-koperasi sekolah menengah di negeri Selangor sahaja. Di akhir bab ini, definisi operasional bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian dilakukan untuk membimbing pengkaji dalam membentuk pengukuran dan instrumen kajian ini.

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 PENGENALAN

Bab ini membincangkan sorotan literatur yang berkaitan dengan objektif kajian. Antara sorotan karya yang diulas dan dibincangkan ialah kompetensi kecerdasan emosi, tingkah laku kepemimpinan pemimpin gerakan koperasi sekolah yang merupakan pemboleh ubah utama kepada kajian ini. Tinjauan dilakukan ke atas kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan hubungannya dengan tingkah laku kepemimpinan dalam gerakan koperasi sekolah.

2.2 GERAKAN KOPERASI SEKOLAH

2.2.1 Konsep Gerakan Koperasi Sekolah

Gerakan koperasi sekolah merupakan satu pertubuhan yang di tubuh oleh pihak sekolah dan didaftarkan di bawah Suruhanjaya Koperasi Malaysia serta diiktiraf oleh Kementerian Pelajaran Malaysia sebagai salah satu kegiatan kokurikulum. Gerakan ini hanya ditubuhkan di peringkat sekolah menengah sahaja dan anggotanya terdiri daripada kalangan guru, kakitangan dan pelajar sekolah berkenaan.

Penubuhan Gerakan koperasi sekolah adalah merupakan kerjasama antara Suruhanjaya Koperasi Malaysia dengan Kementerian Pelajaran

Malaysia. Di Semenanjung Malaysia gerakan koperasi sekolah bermula pada tahun 1968, diikuti Sarawak pada tahun 1976 dan Sabah pada tahun 1978.

Anggota koperasi sekolah terdiri daripada guru, kakitangan (yang bergaji tetap) dan pelajar di sekolah berkenaan. Melalui penubuhan koperasi sekolah, kerajaan berharap dapat mendidik dan melatih pelajar berjimat cermat, hidup bermasyarakat dan memberi pendedahan tentang kaedah dan masalah pengurusan perniagaan. Ia dijangka akan dapat memupuk minat dan bakat mereka untuk menjadi usahawan atau pemimpin koperasi pada masa akan datang (Asan Ali, 1998).

2.2.2 Matlamat Koperasi Sekolah

Menurut Ahmad (2004) antara matlamat utama penubuhan koperasi sekolah ialah:

- a) Menyemai dan memupuk nilai-nilai berkoperasi yang tersirat di sebalik konsep, prinsip, falsafah dan semangat serta jati diri dalam amalan kehidupan generasi muda.
- b) Memberi pendedahan secara tidak langsung dalam bentuk pengalaman mentadbir, mengurus, membuat keputusan dan memimpin khususnya kepada pemimpin-pemimpin koperasi di kalangan pelajar. Ini merupakan '*a good training ground*' bagi mewujudkan unsur-unsur kepimpinan, kewibawaan dan kemasyarakatan serta tanggungjawab bersama dan ketelusan.

- c) Memberi pendedahan kepada ilmu, kemahiran, sikap dan nilai kepenggunaan dan semangat bekerjasama khususnya 'bekerja bersama-sama untuk manfaat bersama'.
- d) Memberi peluang yang lebih bermakna untuk pelajar berinteraksi dan memanfaatkan kepentingan bersama serta penyemaian semangat perpaduan.
- e) Memberi sokongan kepada sekolah dalam segala usaha yang memberi faedah kepada pelajar-pelajar.

Keberkesanan gerakan koperasi sekolah harus dilihat dari segi sejauh mana objektifnya tercapai dan kepimpinan sekolah hendaklah mengatur strategi, melaksanakan dan menilai aktiviti yang menjurus ke arah pencapaian objektif yang ditetapkan. Oleh itu kepimpinan gerakan koperasi sekolah yang terdiri di kalangan Anggota Lembaga Koperasi (ALK) adalah bertanggungjawab untuk melaksanakan pencapaian matlamat dan objektif koperasi sekolah.

Shaari Husain (2003) merumuskan bahawa tumpuan pihak Kementerian Pelajaran Malaysia terhadap gerakan koperasi sekolah bukan sahaja bertujuan untuk mewujudkan barisan pelapis yang akan menggantikan generasi koperator sekarang tetapi yang lebih penting ialah menyemai dan memupuk nilai-nilai kemanusiaan sejagat yang menjurus kepada pembentukan perilaku dan peribadi diri sendiri, organisasi dan masyarakat.

Menurut Razali Ismail (2002), matlamat dan objektif gerakan koperasi adalah untuk membentuk amalan jimat cermat dan berdikari di kalangan pelajar, membantu mewujudkan suasana latihan amali bagi mempraktikkan teknik-teknik pengurusan dan perdagangan, menyemai sifat-sifat serta unsur-unsur demokrasi dalam diri generasi muda, menggalakkan sikap bekerjasama serta saling membantu, mengasah bakat kepimpinan di kalangan generasi muda dan lain-lain lagi. Penyertaan pelajar-pelajar dalam koperasi akan melengkapkan diri mereka dengan pelbagai unsur dan elemen positif yang melayakkan mereka menjadi pemimpin atau warga yang ideal di masa depan.

2.2.3 Kepemimpinan Koperasi Sekolah

Dalam Undang-undang Kecil Koperasi Sekolah (UUK, 1993) telah memperuntukkan bahawa pemimpin koperasi sekolah hendaklah terdiri daripada 15 orang anggota lembaga yang dipilih melalui mesyuarat agung tahunan koperasi. Di mana dalam peruntukan undang-undang ini menyatakan bahawa lembaga koperasi sekolah adalah terdiri daripada kalangan guru, kakitangan dan pelajar sekolah berkenaan.

Pada amalannya pengetua dilantik secara langsung memegang jawatan pengerusi koperasi sekolah dan beliau diberi kuasa untuk melantik anggota-anggota lembaga koperasi yang lain yang terdiri daripada kalangan guru, kakitangan dan pelajar yang telah dipilih semasa mesyuarat agung tahunan bagi tujuan memegang jawatan penting dalam koperasi sekolah. Antara jawatan

penting dalam koperasi ialah naib pengerusi, setiausaha, penolong setiausaha, bendahari, penolong bendahari dan jawatankuasa kecil yang lain. Ini adalah selaras dengan peruntukan Undang-undang Kecil Koperasi 44(2) di mana lembaga mempunyai tanggungjawab dan kewajipan dalam mentadbir dan mengurus koperasi.

Mengikut seksyen 44, Akta Koperasi (1993), Lembaga pada umumnya bertanggungjawab memastikan pentadbiran serta pengurusan koperasi dikendalikan dengan sistematik dan teratur. Oleh yang demikian, pengetua selaku pengerusi koperasi mempunyai peranan penting dalam memastikan dasar dan amalan koperasi dikendalikan dengan berkesan. Walau pun beliau tidak terlibat secara langsung dalam pengurusan harian koperasi, beliau bersama-sama dengan anggota lembaga koperasi yang lain perlu menyediakan mekanismeimbangan dan penyemakan yang baik terhadap keseluruhan pentadbiran dan pengurusan koperasi (panduan tadbir urus koperasi, 2007). Beliau juga bertanggungjawab sepenuhnya terhadap perjalanan koperasi.

Dalam konteks gerakan koperasi sekolah, lembaga koperasi adalah merupakan kumpulan pemimpin yang menjadi teras utama kepada kepimpinan gerakan koperasi sekolah. Dari sudut perundangan koperasi, mereka ini telah diberikan amanah dan tanggungjawab bagi memastikan pentadbiran dan pengurusan koperasi dikendalikan mengikut peruntukan perundangan yang ditetapkan dalam akta dan peraturan koperasi. Sungguhpun

dalam peruntukkan perundangan koperasi sekolah menyarankan agar barisan kepimpinan koperasi terdiri daripada guru, kakitangan dan pelajar tetapi yang memainkan peranan utama dalam menerajui gerakan koperasi adalah guru-guru. Keadaan ini dapat dilihat berdasarkan jawatan penting dalam koperasi, di mana guru-guru dilantik sebagai pengerusi (secara amalnya pengetua sekolah berkenaan secara automatik dilantik sebagai pengerusi) naib pengerusi, setiausaha, bendahari dan jawatankuasa-jawatankuasa kecil yang berkaitan dengan perniagaan, kebajikan dan lain-lain. Pelajar hanya bertindak sebagai penolong atau pembantu dengan tujuan untuk memberi pendidikan dan pendedahan mengenai pentadbiran dan pengurusan koperasi serta memupuk asas kepimpinan gerakan koperasi. Ini adalah selaras dengan matlamat dan objektif penubuhan koperasi sekolah. Manakala kakitangan sekolah pula, pada amalnya penglibatan mereka dalam kepimpinan koperasi amat kurang sekali.

2.3 KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI PEMIMPIN

Kompetensi kecerdasan emosi merujuk kepada kemampuan mengenal pasti dan mengawal emosi diri serta emosi orang lain, memotivasikan diri, mengurus emosi diri dan mengurus perhubungan dengan orang lain. Menurut Goleman (2001), kompetensi kecerdasan emosi pemimpin merupakan kemahiran yang boleh dan perlu dipelajari oleh pemimpin organisasi di mana ianya akan dapat membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dalam kerja-kerja yang dilakukan seterusnya untuk meningkatkan pencapaian organisasi.

Kompetensi kecerdasan emosi terbahagi kepada dua aspek iaitu kompetensi diri dan kompetensi sosial. Kompetensi diri boleh diidentifikasi kepada keprihatinan sosial terhadap kekuatan diri, aturan sendiri dan motivasi, manakala kompetensi sosial ditentukan berdasarkan sifat empati terhadap individu lain dan kemahiran. Seterusnya Goleman telah membahagikan kompetensi kecerdasan emosi kepada empat komponen berteraskan kemahiran iaitu kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan (Goleman, 2001; Boyatzis, 2009; Newman, Pure, Broderick & Smith, 2012). Dalam komponen kesedaran diri merangkumi kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian sendiri dan keyakinan diri. Komponen pengurusan diri termasuklah pengawalan emosi sendiri, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketelusan, kebolehsesuaian dan inisiatif. Manakala komponen kesedaran sosial ialah empati, orientasi khidmat dan kesedaran organisasi. Akhir sekali komponen pengurusan perhubungan diasaskan kepada norma-norma seperti kerjasama berkumpulan, kepemimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengurusan konflik dan pengaruh (Goleman, 2001).

2.3.1 Komponen Kesedaran Diri

a) Kesedaran Emosi Diri

Kesedaran emosi diri merupakan kesedaran yang bersifat umum terhadap emosi diri dan bagaimana sesuatu emosi itu memberi kesan terhadap orang berada di sekelilingnya (Dulewicz & Higgs, 2000; Wilson, 2010; Bratton et al., 2011; Russell & Eisenberg, 2012). Watkin (2000) mendefinisikan kesedaran

emosi diri sebagai memahami perasaan diri dalam sesuatu masa, menggunakan sebagai panduan untuk membuat keputusan, bersikap realistik terhadap kemampuan diri dan merupakan asas kepada pembinaan keyakinan diri. Kesedaran emosi diri merupakan aspek yang terpenting di dalam kompetensi kecerdasan emosi di mana tanpa kesedaran terhadap emosi sendiri, seseorang individu tidak dapat membina emosi dirinya. Kesedaran emosi diri merupakan asas kepada pembinaan kesedaran emosi individu. Individu yang mempunyai kesedaran emosi ini akan tahu kenapa dan mengapa ianya mempunyai sesuatu perasaan atau emosi pada sesuatu masa atau ketika (Goleman, 1998; Eissa et al., 2008; Daus et al., 2012).

b) Ketepatan Penilaian sendiri

Menurut Goleman (1998), individu yang mempunyai kemahiran dalam ketepatan penilaian sendiri, lebih berhati-hati terhadap kekuatan dan kelemahan dirinya, bersifat *reflective*, belajar daripada pengalaman, lebih terbuka terhadap sebarang kritikan dan maklum balas, terus belajar, lebih mantap dalam pembangunan diri, berkebolehan dan bersemangat. Individu ini mampu untuk memperlihatkan dan menilai keberkesanan terhadap pencapaian dan dalam masa yang sama dapat menilai dan memperbaiki kelemahan diri (Boyatzis, 2009; Clake, 2011). Oleh itu, pemimpin yang lebih berhati-hati terhadap kekuatan dan kelemahan dirinya, sanggup belajar daripada pengalaman lepas dan dapat memperlihatkan dan melakukan proses transformational dalam kepemimpinannya.

c) Keyakinan Diri

Goleman (1998) mendefinisikan keyakinan diri sebagai kemampuan mengenali kekuatan diri, berpegang atas keputusan dan kepercayaan sendiri. Individu yang mempunyai keyakinan diri kemampuan untuk membuat keputusan yang sulit atau sukar. Mereka juga mampu untuk menghadapi sebarang tentangan terhadap keputusan yang dibuat. Individu yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi lebih cemerlang dan berjaya di dalam kariernya jika dibandingkan dengan pemimpin yang tidak mempunyai keyakinan diri (Boyatzis, 1982; Saks, 1995; Cavallo & Brienza, 2002; Gooty et al., 2010; Brackett et al., 2011; Chang et al., 2012).

2.3.2 Komponen Pengurusan Diri

a) Pengawalan Emosi Diri

Pengawalan emosi diri ialah kemampuan untuk mengawal dan membangkitkan emosi diri sendiri dan perasaan berkaitan emosi. Mereka yang mempunyai kompetensi ini akan mengawal perasaan dan tidak bersikap emosional, tenang, positif, berfikiran rasional dan jelas serta dapat memberi tumpuan walaupun dalam keadaan tertekan (Goleman, 1998). Mereka juga mampu untuk mengawal emosi dirinya sama ada dalam situasi positif atau negatif, dengan erti kata yang lain mereka dapat menggunakan emosi untuk mengambil peluang memajukan organisasi.

b) Orientasi Pencapaian

Orientasi pencapaian memperlihatkan tenaga dalaman individu yang memandu dan mengekalkan emosi individu bagi mencapai suatu standard yang tinggi (Cavazotte, Moreno & Hickman, 2012). Goleman (1998) mengenal pasti pemimpin yang mempunyai kompetensi ini akan berorientasi kepada keputusan untuk mencapai suatu piawaian atau kedudukan yang tinggi, menyediakan matlamat yang mencabar dan berani menghadapi risiko, mengenal pasti maklumat untuk mengurangkan kekaburan dan berusaha mencari jalan untuk belajar bagaimana untuk meningkatkan pencapaian. Kajian Spencer dan Spencer (1993) menunjukkan individu yang mempunyai ketinggian dalam orientasi pencapaian lebih berjaya. Pemimpin yang ingin kejayaan akan sentiasa berusaha meningkatkan pencapaian (Petitta & Ghezzi, 2012).

c) Sikap Optimis

Sikap optimis bukan sahaja optimis terhadap apa yang dirancang, tetapi juga melibatkan usaha untuk mengejar matlamat, tanpa menghiraukan halangan dan cabaran (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2001). Apabila pemimpin optimis menerima maklumat yang negatif, mereka tidak menghiraukan situasi tersebut, tetapi berusaha mencari langkah-langkah baharu atau memulakan suatu usaha atau tindakan yang lain (Goleman & Boyatzis, 2008). Pemimpin ini akan berusaha tanpa mengenal kegagalan dan tidak melihat kepada kepentingan diri. Blattner dan Bacigalupo (2007), mendapati pemimpin yang mempunyai perasaan optimis dapat mempengaruhi pencapaian organisasi. Goleman (2000)

menyatakan sikap optimis merupakan petunjuk kepada pencapaian dan individu yang mempunyai kompetensi ini berkebolehan memberi fokus terhadap sesuatu program yang mampu menghasilkan kejayaan kepada organisasi. Seterusnya George (2000) menyatakan kecerdasan emosi pemimpin boleh mempengaruhi dan mengekalkan sikap optimis terhadap organisasi.

d) Ketulusan

Pemimpin yang mempunyai matlamat, memiliki kelebihan dan persamaan terhadap kumpulan yang dipimpinnya (Weber, 1947, Boyatzis & Sala, 2003; Shamir, House & Arthur, 1993). Kualiti kepemimpinan ini adalah berkaitan dengan sifat-sifat ketelusan. Ketulusan didefinisikan sebagai pengekal standard keikhlasan dan integriti (Boyatzis & Sala, 2003). Di dalam teori kepemimpinan karismatik (Shamir, House & Arthur, 1993; Butler & Chinowsky, 2006) mengatakan bahawa pemimpin perlu berpegang kepada nilai-nilai yang selaras, mempunyai penuh kepercayaan dan berinspirasi terhadap kumpulan yang dipimpin. Pemimpin yang mempunyai kompetensi ketulusan akan berpegang kepada kebenaran, yakin dengan apa yang dilakukan dan akan tetap patuh kepada integrasinya (Correia de Lacerda, 2010).

e) Kebolehsesuaian (Adaptability)

Kebolehsesuaian membolehkan seseorang pemimpin mampu untuk bertindak dengan lebih fleksibel, dapat menerima sebarang perubahan dan melakukan penyesuaian (Smollen & Parry, 2011). Sesuatu perubahan atau

proses transformational yang dilakukan oleh pemimpin dalam organisasi memerlukan kebolehsesuaian sama ada berasaskan situasi atau prinsip (Boyatzis & Sala, 2003; Sears & Holmvall, 2010). Oleh itu, kemampuan untuk melakukan perubahan akan disertai dengan kemampuan untuk lebih fleksibel dan kebolehsesuaian. Sesuatu perubahan tidak akan berlaku tanpa kebolehsesuaian.

f) Inisiatif

Seseorang yang berorientasikan pencapaian akan mempunyai inisiatif. Adalah sesuatu mustahil, kecemerlangan dicapai tanpa inisiatif. Inisiatif merupakan tenaga dalaman untuk melakukan sesuatu projek atau proses dan ianya lebih menarik dengan idea-idea yang baharu. Pemimpin yang mengambil inisiatif akan berusaha mencari peluang dan berusaha mencapai matlamat berdasarkan apa yang diperlukan, mengurangkan *red tape* atau karenah birokrasi dan dapat mengetepikan peraturan untuk memastikan kerja-kerja dibereskan (Dobbs & Walker, 2010).

2.3.3 Komponen Kesedaran Sosial

a) Empati

Dulewics dan Hinggs (2000) mendefinisikan empati sebagai kemampuan mengesan perasaan orang lain dan membina ikatan dengan orang lain. Empati merupakan suatu keperluan dalam kepemimpinan kerana ia berkaitan emosi manusia. Kebolehan menguasai dan mengenali emosi individu semasa

berhubungan akan dapat meningkatkan motivasi dan pencapaian di dalam sesebuah organisasi. Empati adalah merupakan kriteria asas terhadap kecerdasan emosi (Kellett, Humphrey & Sleeth, 2006; Roggio & Reichard, 2008; Rockstul, Seiler, Ang, Van Dyne & Annen, 2011). Hampir semua teori yang berkaitan dengan kecerdasan emosi bersetuju bahawa empati adalah merupakan aspek penting terhadap kecerdasan individu. Goleman (2001) yakin bahawa adalah sesuatu yang mustahil empati wujud tanpa kesedaran diri. Empati didapati merupakan aspek penting terhadap pencapaian individu (Rosete, David, Ciarrochi & Jeseph, 2005; Kellet, Humphrey & Sleeth, 2006; Feather, 2009). Dalam usaha untuk melakukan perubahan dan meningkatkan pencapaian organisasi dan melakukan proses transformational itu perlu mempunyai sifat empati.

b) Orientasi khidmat

Goleman (2001) mendefinisikan orientasi khidmat sebagai kemampuan untuk mengenal pasti kemahuan pelanggan dan menyesuaikan dengan perkhidmatan. Oleh itu, pemimpin yang mempunyai orientasi khidmat akan membina norma-norma ini terhadap subordinat, di mana ia akan dapat mempengaruhi proses transformational dalam kepemimpinan mereka. Gabriel dan Griffiths (2002) menyatakan orientasi khidmat didasarkan melalui proses hubungan emosi dan persahabatan lebih daripada kompetensi profesionalisme dan kepakaran.

c) Kesedaran Organisasi

Kesedaran organisasi adalah berkaitan dengan kemampuan membaca asas perhubungan, mengenal pasti aspek-aspek penting dalam hubungan sosial, memahami bentuk-bentuk desakan dan tindakan terhadap subordinat, pelanggan atau pesaing dan secara tepat menilai realiti di dalam dan di luar organisasi (Goleman, 2001; Boyatzis & Sala, 2003). Charteries-Black (2006) mendefinisikan kesedaran organisasi sebagai mentafsirkan emosi semasa ahli-ahli dalam kumpulan dan kuasa-kuasa dalam perhubungan. Kesedaran organisasi merupakan kompetensi kecerdasan emosi yang kritikal dalam kepemimpinan transformasi (Blattner & Bacigalupo, 2007). Kompetensi ini memerlukan setiap individu dalam organisasi memahami budaya, politik dan polisi yang terdapat di sekitar mereka. Pengetahuan ini akan dapat digunakan sebagai satu strategi untuk mengubah atau membuat perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasi yang menguasai kesedaran organisasi akan berkemampuan untuk melonjak perkembangan dan persefahaman antara ahli-ahli dalam organisasi.

2.3.4 Komponen Pengurusan Perhubungan

a) Membangun Orang Lain

Dalam usaha untuk membina persekitaran organisasi gerakan koperasi sekolah, guru-guru yang terlibat dengan koperasi sekolah perlu lebih bersifat terbuka, menghormati antara satu sama lain, merangsangkan intelektual, saling membantu, kepemimpinan perlu mempunyai kompetensi di dalam membangun

orang lain. Membangun orang lain adalah merupakan kemampuan untuk pembangunan ahli (staf) dalam organisasi (Goleman, 1998). Kompetensi ini merangkumi penyeliaan (*mentoring*), maklum balas, dan membimbing orang lain. Ini adalah merupakan kemahiran yang penting bagi seseorang pemimpin dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian organisasinya (Weinberger, 2009; Nelson & Low, 2011).

b) Kepemimpinan Berinspirasi

Sehingga kini tidak ada persetujuan yang bersifat universal berkaitan definisi kepemimpinan. Kebanyakan penyelidik bersetuju bahawa komponen utama kepemimpinan termasuklah aspek definisi visi, membentuk hala tuju untuk mempengaruhi subordinat bagi mencapai visi dan suara desakan (Ballou, 2008; Buytendijk, 2008; Cerni, Curtis & Colmar, 2010). Bass dan Avalorio (1993) telah mengenal pasti empat komponen tingkah laku sebagai asas kepemimpinan berinspirasi iaitu karisma, inspirasi, merangsang intelektual dan pertimbangan individu. Kepemimpinan berinspirasi mempunyai hubungan dengan kepemimpinan transformational dan didefinisikan oleh Boyatzis dan Sala (2003) sebagai menyuntik inspirasi dan panduan kepada individu untuk berubah. Oleh itu, sebagai pemimpin berinspirasi berusaha untuk menunjukkan organisasi lebih ke hadapan, suntikan inspirasi lebih merupakan pengurusan transformational, berusaha untuk memimpin individu bagi mencapai visi organisasi tanpa paksaan (Hong, Catano & Liao, 2011).

c) Pemangkin Perubahan

Pemimpin memainkan peranan penting sebagai agen perubahan dalam sesebuah organisasi (Hawkins & Dulewicz, 2009; Larin et al., 2011). Paglis dan Green (2002) pemimpin sebagai agen perubahan memainkan peranan dalam tiga peringkat iaitu pembentukan visi, mendapatkan komitmen subordinat, dan mengatasi sebarang masalah untuk membuat perubahan. Kompetensi ini didefinisikan oleh Boyatzis dan Sala (2003) sebagai pengurusan perubahan.

d) Pengurusan konflik

Goleman (1998) mendefinisikan pengurusan konflik sebagai kemahiran dalam rundingan dan menyelesaikan aspek-aspek yang tidak dipersetujui. Goleman menyatakan individu yang memiliki kompetensi ini berkemampuan menyelesaikan konflik orang-orang yang bermasalah dan mewujudkan suasana diplomasi, dapat mengenal pasti aspek-aspek atau isu-isu yang membawa kepada konflik, dan mendorong kepada perbincangan secara terbuka terhadap aspek-aspek yang membawa kepada perbalahan atau konflik dalam organisasi seterusnya membawa kepada penyelesaian yang lebih adil. Pengurusan konflik memerlukan individu lebih sensitif terhadap isu-isu yang terselindung, berkeyakinan, mempunyai kemahiran dan berani untuk mengendali sesuatu isu secara bersungguh-sungguh (Ellis, 2010).

e) Pengaruh

Keupayaan untuk mempengaruhi adalah merupakan satu tindakan bagi menangani dan mengurus emosi orang lain dengan berkesan (Lam & O'Higgins, 2012). Mereka yang mempunyai keupayaan ini dapat bertindak dengan efektif kerana ia mengetahui reaksi orang lain dan menyesuaikan dirinya dengan kompetensi ini sebagai tindak balas untuk mengubah interaksi ke arah mencapai suatu situasi yang terbaik. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi kecerdasan emosi ini sentiasa wujud sebagai tanda prestasi yang cemerlang terutama dalam kalangan penyelia, pengurus dan eksekutif.

Kepentingan sub-komponen pengaruh dalam memperkukuhkan kepemimpinan transformasi adalah terbukti melalui kajian yang telah dijalankan oleh Barling et al., 2000 dan George, (2000). Menurut mereka penguasaan kompetensi kecerdasan emosi melalui sub-komponen pengaruh membantu proses dalam kepemimpinan transformasi untuk mempengaruhi subordinat dengan mewujudkan hubungan yang lebih berkualiti dan seterusnya dapat mempengaruhi kerja-kerja berpasukan dalam organisasi (Cox , 2010; Harville, 2012).

f) Kerjasama Berkumpulan

Kerjasama kumpulan membawa kepada saling hormat-menghormati, saling membantu dan bekerjasama dengan semua ahli-ahli dalam sesebuah organisasi (Goleman, 1998; Reyer-Dominguez, 2008; Tang, Yin & Nelson,

2010). Pemimpin yang mempunyai kompetensi ini mampu untuk melakukan proses transformasi dalam kepemimpinannya bagi mencapai visi dan misi organisasi (Hur, Van den Beng & Wildrom, 2011). Dalam gerakan koperasi, kerjasama berkumpul adalah merupakan suatu amalan yang perlu dilaksanakan oleh kalangan Anggota Lembaga Koperasi (ALK) sejajar dengan konsep, prinsip dan falsafah gerakan koperasi. Justeru itu, apabila kalangan Anggota Lembaga Koperasi Sekolah bekerja dalam suatu kumpulan bagi meningkatkan kecemerlangan koperasi, ia adalah merupakan kerjasama berkumpul.

2.4 TEORI KEPEMIMPINAN

Teori kepemimpinan transformasi merupakan kerangka utama kajian ini. Teori ini telah dicetuskan oleh Bass (1995) berasaskan konsep kepemimpinan transformasi oleh Burns (1978) yang menerangkan hubungan unik antara pemimpin dan pengikut yang menekankan kepada usaha memenuhi keperluan-keperluan individu dan seterusnya peningkatan dalam pencapaian organisasi (Yammarino & Dubinsky, 1994; Clake, 2010). Asas utama kepemimpinan ini ialah perubahan dan pembangunan subordinat yang seterusnya akan membawa kepada peningkatan pencapaian organisasi (Avalio et al., 2010; Correia de Lacerda, 2010). Salah satu kelebihan dalam pembangunan subordinat berdasarkan penelitian kepemimpinan transformasi ialah untuk meningkatkan keberkesanan organisasi melalui peningkatan kepuasan dan komitmen subordinat terhadap organisasi (Bass, 2000).

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Masi dan Cooke (2000) yang membuat perbandingan antara kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dari aspek motivasi, pengagihan kuasa, dan komitmen mendapati kepemimpinan transformasi lebih cenderung kepada pengagihan kuasa dan memotivasikan subordinat manakala kepemimpinan transaksi hanya memberi tumpuan kepada ganjaran. Malah kepemimpinan transformasi lebih cenderung kepada usaha meningkatkan komitmen subordinat dan peningkatan produktiviti dari segi kualiti (Bass & Avolio, 1990; Bertaci, 2009; Dobbs & Walker, 2010).

Kepemimpinan transformasi juga memberi penekanan kepada kepemimpinan berinspirasi. Kekuatan aspek inspirasi sebagai tema yang dominan di dalam kepemimpinan transformasi dapat dikesan melalui pernyataan visi organisasi. Kajian oleh Berson, Shamir, Avolio dan Popper, (2001) yang mengukur kekuatan inspirasi dalam pernyataan visi terhadap 141 pemimpin organisasi perniagaan menunjukkan kepemimpinan transformasi dapat menghasilkan pernyataan visi yang lebih optimis dan mempunyai keyakinan. Sebaliknya kepemimpinan transaksi, mempunyai hubungan yang marginal dengan sikap optimis dan keyakinan.

Selain daripada memberi tumpuan kepada aspek pengurusan, kepemimpinan transformasi juga berusaha untuk meningkatkan kualiti komunikasi dan mengekalkan hubungan dengan kumpulan, atau jabatan dalam organisasi. Malah kepemimpinan transformasi juga berusaha membangunkan

subordinat dan mengajak mereka untuk berubah daripada mementingkan keperluan asas dan keselamatan kepada keperluan yang lebih tinggi iaitu kerjasama dan pembangunan diri (Avalio et al., 1991, 2001, 2010; Harm & Crede, 2010; Hur, Van de Beng & Wilderom, 2011).

Dalam kepemimpinan transformasi, subordinat akan sanggup untuk melakukan kerja-kerja tambahan (*extra effort*), bagi meningkatkan pencapaian kumpulan dan organisasi (Bass, 1985; Yammarino & Bass, 1990; Yammarino et al., 1993; Barbuto & Burbach, 2006; Clake, 2010; Cavazotte, Moreno & Hikmann, 2012). Kemampuan kepemimpinan transformasi untuk meningkatkan pencapaian individu dan kumpulan bukan sahaja terhad kepada bidang ketenteraan, organisasi komersial atau perkhidmatan semata-mata, tetapi juga memberi kesan kepada institusi pembelajaran yang kini terpaksa berhadapan dengan pelbagai masalah yang berlaku di sekolah dalam abad ke-21 (Bass, 2000). Seterusnya Bass (2000), merumuskan bahawa guru-guru akan lebih bermotivasi jika mereka dipimpin oleh pentadbir sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi (Ingram, 1997; Eissa & Khahfa, 2008; Fitzgeraid & Schutte, 2010; Zampetakis & Moustakis, 2011).

Kajian-kajian lepas menunjukkan impak kepemimpinan transformasi dapat dilihat melalui subordinat. Trait dalam kepemimpinan transformasi boleh dipelajari dan dibina dari masa ke semasa dan ianya tidak berlaku berdasarkan peluang yang ada tetapi keputusan tertentu berkecenderungan menyumbang

kepada pembinaan kepemimpinan transformasi (Avalio et al., 1991). Keadaan ini melibatkan kombinasi pengalaman di tempat kerja atau di rumah dan pengalaman hidup semasa serta role model pemimpin. Hal ini selaras dengan pemerhatian Haas (1992) terhadap sejarah kepemimpinan politik seperti Gandhi, Lenin dan Roosevelt, di mana kesemua mereka mempunyai personaliti berasaskan latar belakang, pengalaman semasa usia muda dan membina sebagai asas kepemimpinan masa depan. Dobbs dan Walker (2011) mendapati kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan kemampuan dalam memahami secara mendalam emosi dan keperluan diri subordinat dan seterusnya memotivasikannya dalam usaha untuk mempengaruhi dan mendorong mereka bagi mencapai matlamat organisasi.

2.4.1 Kepemimpinan Transformasi

Terdapat pelbagai teori kepemimpinan yang membincangkan mengenai aspek kepemimpinan dan impaknya terhadap keberkesanan sesebuah organisasi, tetapi dalam kajian ini tumpuan difokuskan kepada teori kepemimpinan yang dicetuskan oleh Bass (1985) berdasarkan konsep kepemimpinan transformasi oleh Burns (1978). Teori ini menerangkan hubungan yang unik antara pemimpin dan orang yang dipimpin atau subordinat yang menekankan kepada usaha memenuhi keperluan-keperluan individu dan pencapaian organisasi (Yammarino & Dubinsky, 1994; Bass & Riggio, 2005; Cerni, Curtis & Colmar, 2010; Correia de Lacerda, 2010). Teras utama kepemimpinan ini ialah perubahan dan pembangunan subordinat serta

membawa kepada peningkatan prestasi organisasi (Avalio et.al., 2010). Di antaranya salah satu kelebihan dalam pembangunan subordinat dalam kepemimpinan transformasi ini ialah peningkatan kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi (Bass, 2000).

Berdasarkan kajian yang dilakukan Masi dan Cooke (2000) yang membuat perbandingan antara kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dari aspek motivasi, pengagihan kuasa dan komitmen mendapati kepemimpinan transformasi lebih cenderung kepada pengagihan kuasa dan memotivasikan subordinat manakala kepemimpinan transaksi hanya memberi tumpuan kepada ganjaran. Malah kepemimpinan transformasi lebih cenderung kepada usaha meningkatkan komitmen subordinat dan peningkatan produktiviti dari segi kualiti (Bass & Riggio, 2005).

Seterusnya kepemimpinan transformasi juga memberi penekanan kepada kepemimpinan berinspirasi. Kekuatan aspek inspirasi sebagai tema yang dominan di dalam kepemimpinan transformasi dapat dikesan melalui pernyataan visi organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Berson, Shamir, Avalio dan Popper (2001) telah mengukur kekuatan inspirasi dalam pernyataan visi terhadap 141 pemimpin organisasi perniagaan menunjukkan kepemimpinan transformasi dapat menghasilkan pernyataan visi yang lebih optimis dan mempunyai keyakinan. Sebaliknya kepemimpinan transaksi, mempunyai hubungan yang marginal dengan sikap optimis dan keyakinan.

Selain daripada memberi tumpuan kepada aspek pengurusan, kepemimpinan transformasi juga berusaha untuk meningkatkan kualiti komunikasi dan mengekalkan hubungan dengan kumpulan, atau jabatan dalam organisasi. Malah kepemimpinan transformasi juga berusaha membangun yang dipimpin atau subordinat dan mengajak mereka untuk berubah daripada meningkatkan keperluan asas dan keselamatan kepada keperluan yang lebih tinggi iaitu kerjasama dan pembangunan diri (Avalio et al., 2010).

Dalam kepemimpinan transformasi, subordinat akan sanggup untuk melakukan kerja-kerja tambahan bagi meningkatkan pencapaian individu dan organisasi (Bass, 1985; Yammarino & Bass, 1990; Yammarino et.al., 1993). Kemampuan kepemimpinan transformasi untuk meningkatkan pencapaian individu dan kumpulan bukan sahaja terhad kepada bidang tertentu seperti ketenteraan, organisasi komersial atau perkhidmatan, tetapi juga memberi kesan kepada gerakan koperasi yang kini terpaksa berhadapan dengan pelbagai cabaran dan isu pada abad ini. Ini bermakna guru-guru koperasi akan lebih bermotivasi sekiranya mereka dipimpin oleh pentadbir koperasi yang mengamalkan kepemimpinan transformasi.

2.4.2 Kepemimpinan dan Gerakan Koperasi Sekolah

Dalam kajian ini kepemimpinan transformasi dilihat sebagai teras yang dapat dikaitkan dengan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Ini disebabkan tingkah laku kepemimpinan transformasi adalah merupakan

komponen-komponen yang berkesan ke arah mewujudkan pemimpin koperasi sekolah yang efisien dalam sistem gerakan koperasi masa kini. Oleh itu bagi mencapai matlamat ini, maka perubahan kepada gaya kepemimpinan transformasi perlu dilaksanakan kerana ia satu langkah yang terbaik dalam usaha untuk melakukan reformasi dan penyusunan semula sistem pentadbiran dan pengurusan gerakan koperasi sekolah.

Kepemimpinan transformasi merupakan jalan terbaik untuk melakukan perubahan terhadap persekitaran gerakan koperasi sekolah. Ini adalah kerana pengetahuan dan kemahiran yang terdapat dalam kepemimpinan ini dapat diadaptasikan dalam pelbagai situasi secara berterusan. Dalam kepemimpinan transformasi terdapat beberapa kriteria seperti lebih fleksibel, minda yang terbuka, sensitif terhadap keperluan individu, dorongan penglibatan yang aktif dan secara berkumpulan, perkongsian dalam membuat keputusan dan mempunyai sikap toleransi yang tinggi (Fitzgerald & Schutte, 2010). Keadaan ini akan membantu ke arah perubahan gerakan koperasi secara keseluruhannya. Justeru itu, bentuk kepemimpinan ini perlu diterapkan dalam pelaksanaan aktiviti gerakan koperasi sekolah.

Secara praktikalnya, strategik kepemimpinan transformasi dapat membantu orang yang dipimpin atau pengikut untuk membina dan mengekalkan kolaborasi, budaya organisasi yang positif dan lebih profesional, mendorong kepada pembangunan dan pengkaryaan minda individu serta membantu

individu-individu bagi menyelesaikan masalah secara kreatif, inovatif dan efektif (Evan,2009). Perkongsian dalam membuat keputusan, dalam erti kata mengagihkan kuasa dan tindakan yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasi adalah merupakan satu kecenderungan yang terdapat di dalam kebanyakan organisasi masa kini (Dobbs & Walker, 2010).

Dalam gerakan koperasi sekolah guru-guru koperasi sekolah (anggota lembaga koperasi sekolah-ALK) akan libatkan secara langsung dalam penyelesaian masalah dan membuat keputusan. Hal ini, menunjukkan bahawa peranan pemimpin koperasi sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi di dalam pengurusan koperasi sekolah bukanlah bersifat dominan seperti mana di dalam sistem tradisi yang diamalkan sebelum ini. Kebanyakan pemimpin belajar untuk melakukan perubahan melalui proses pembelajaran secara individu dan bersifat kolaboratif. Amalan ini menggambarkan ia lebih positif daripada negatif. Praktis mengagihkan tugas dan kuasa kepada guru-guru koperasi (anggota lembaga koperasi sekolah-ALK) oleh kepemimpinan transformasi sebenarnya tidak memberi kesan atau menyebabkan kepemimpinan koperasi (pengerusi lembaga koperasi–pengetua) kehilangan kuasa, malah dalam masa yang sama mereka akan lebih dihormati dan sentiasa mendapat kerjasama daripada kalangan guru koperasi. Secara tidak langsung, hal yang demikian dapat meningkatkan kepuasan kerja guru koperasi dan seterusnya dapat menjadikan koperasi sekolah lebih berkesan.

Bennis & Nanus, (1985) menyatakan seseorang yang melakukan sesuatu perkara yang betul adalah pengurus, manakala seseorang yang membetulkan sesuatu perkara adalah pemimpin. Justeru itu, pemimpin yang berkesan adalah diharapkan dapat mengubah sesuatu keadaan daripada keadaan yang tidak memuaskan kepada keadaan yang lebih stabil dan daripada keadaan yang tidak tersusun kepada lebih sistematik dan daripada kekecewaan kepada penuh harapan. Ini adalah merupakan peranan kepemimpinan transformasi dalam membentuk visi, inisiatif, motivasi, mobiliti dan menyelesaikan kerja secara efektif serta dapat menjelmakan visi kepada realiti. Kepemimpinan transformasi juga merupakan kepimpinan yang mempunyai visi (Ballou, 2008). Tanpa visi seseorang pemimpin tidak akan mempunyai panduan yang jelas ke arah mana sesebuah organisasi harus dibawa dan hanya akan mengekalkan status quo tanpa mobiliti. Kepemimpinan yang berkesan akan membina strategiknya untuk berurusan dengan situasi yang berbeza dan penuh kreativiti (Correia de Lacerda,2010).

Kepemimpinan yang berteraskan kepada komponen transformasi merupakan aspek yang penting bagi pemimpin gerakan koperasi sekolah masa kini dalam usaha untuk melakukan perubahan dan menyelesaikan krisis di koperasi. Kepemimpinan transformasi berkemampuan untuk mengesan dan menyediakan jalan keluar daripada pelbagai masalah yang sedang berlaku. Tingkah laku pemimpin gerakan koperasi sekolah perlu berubah daripada satu situasi kepada situasi yang lain untuk mengoptimumkan tindakan dan ia

merupakan prasyarat kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi. Oleh itu, bagi mewujudkan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah yang berkesan, beberapa garis panduan yang sesuai untuk diikuti oleh para kepemimpinan koperasi sekolah antaranya ialah menyesuaikan strategik dengan situasi; menyeimbangkan antara proses dan hasil; dan membina tingkah laku kepemimpinan yang seimbang. Strategik pengurusan yang dibina melalui kepemimpinan transformasi merupakan kaedah terbaik untuk mewujudkan gerakan koperasi sekolah yang efektif. Kaedah ini telah dilakukan oleh Lashway (1997) melalui kajiannya terhadap kepemimpinan sekolah berkesan.

2.5 KAJIAN-KAJIAN KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI

2.5.1 Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi

Dapatan daripada kajian-kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kecerdasan emosi terus berkembang dari tahun ke setahun. Kajian-kajian kepimpinan secara tipikalnya tertumpu kepada tingkah laku kepemimpinan, pengaruh dan kuasa atau faktor-faktor situasi (*situational factors*) (Hawkins & Dulewicz, 2009; Gill, 2012). Kebanyakan definisi berkaitan kepemimpinan adalah berdasarkan kepada rumusan proses yang digunakan oleh seseorang pemimpin itu mempengaruhi subordinat (pengikut) dan dalam meningkatkan hubungan dalam kumpulan atau organisasi (Henry, 2010). Perbezaan cara bagaimana kepemimpinan didefinisikan adalah berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengaplikasikan pengaruh mereka dan keputusan daripada tindakan tersebut. Sejak beberapa lama, definisi kepemimpinan memberi fokus kepada

perspektif kognitif dan rasionaliti, namun begitu kebelakangan ini konsep kepemimpinan mula memberi tumpuan kepada aspek emosi yang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi subordinat untuk meningkatkan keberkesanan dalam sesebuah organisasi (Tang, Yin & Nelson, 2010). Kajian yang dilakukan oleh Allan (2003) mengenai hubungan kepemimpinan dan kecerdasan emosi di West Virginia, mendapati perspektif emosi dapat membantu kepemimpinan mempengaruhi kalangan staf dalam institusi atau organisasi untuk mengorbankan kepentingan dirinya dalam meningkatkan pencapaian institusi atau organisasi mereka.

Gill (2012) menyatakan bahawa teori-teori kepemimpinan sebelum ini sudah ketinggalan kerana ianya tidak memberi gambaran dan petunjuk yang jelas mengenai kesan yang boleh diperolehi oleh pemimpin daripada aspek emosi, motivasi, aspirasi dan komitmen terutamanya kepada struktur, budaya, dan kemantapan dalam organisasi sekolah yang semakin kompleks. Karismatik dan kepemimpinan transformasi adalah sebahagian daripada pandangan baru berkaitan teori kepemimpinan. Menurut Gill, simbolik dalam gaya kepemimpinan iaitu, visi dan kemampuan inspirasi, komunikasi bukan lisan (*non-verbal*), nilai, ideologi dan kuasa penuh pemimpin merupakan aspek penting dalam teori kepemimpinan. Pemahaman mengenai transformasi organisasi dengan menekankan kepada ideologi psikologi dan nilai moral dapat memberikan kekuatan komitmen daripada pengaruh kognitif, persekitaran, ganjaran material dan tindakan terhadap subordinat (Henry, 2010).

Istilah karisma (Weber, 1971) telah digunakan untuk menjelaskan atau memberi gambaran mengenai kualiti luar biasa (*exceptional*) dalam kepemimpinan. Ianya digunakan bagi menjelaskan aspek asas untuk mempengaruhi persepsi subordinat selain daripada kaedah tradisional atau kuasa yang formal. Sehubungan itu terdapat beberapa teori berkaitan karisma telah diketengahkan. Henry (2010) menjelaskan kepemimpinan karismatik ialah mereka yang didapati dapat mempengaruhi subordinat secara tidak langsung. Pemimpin karismatik mempunyai; a. keyakinan yang tinggi dengan disertai kekuatan untuk mempengaruhi berdasarkan nilai dan kepercayaannya, b. berkecenderungan untuk mempamerkan tingkah laku yang dapat dicontohi oleh subordinat, c. membentuk matlamat kumpulan dengan cara berkongsi nilai, idealisme dan aspirasi dan d. berkecenderungan untuk berkomunikasi dan meletakkan sasaran yang tinggi kepada subordinat (Yukl, 2002).

Teori kepemimpinan karismatik telah diperluaskan dengan memasukan lebih banyak komponen-komponen tingkah laku kepemimpinan (Dobbs & Walker, 2010). Cabaran kepemimpinan karismatik ialah berkaitan *status quo* dan memerlukan pembinaan visi masa depan yang jelas; keperluan bertindak di luar batasan konvensional; kesanggupan mengambil risiko dan mengeluarkan kos yang tinggi untuk mencapai visi dan berkeyakinan dengan arah atau matlamat yang hendak dicapai. Namun begitu definisi kepemimpinan karismatik telah diperluaskan pemahamannya melalui konstruk kepemimpinan transformasi yang dibina oleh Burns (Fitzgerald & Schutte, 2010)

Harm dan Crede (2010) telah menjelaskan kepemimpinan transformasi sebagai proses di mana pemimpin dan subordinat berusaha untuk mencapai tahap yang tertinggi dalam aspek motivasi dan moral. Proses kepemimpinan ini merupakan proses saling berkepentingan dan saling berhubung antara pemimpin dan subordinat. Pemimpin meneruskan usaha mempengaruhi dan memotivasikan dan subordinat mengubah kepada tingkah laku yang diperlukan oleh organisasi (Hur, Van den Beng & Wildrom, 2011). Kepemimpinan transformasi berusaha untuk mempengaruhi subordinat dengan cara menunjukkan idea yang bernas dan nilai-nilai moral seperti liberal, kebebasan, keadilan, kesamarataan, dan tidak mempamerkan perlakuan emosi yang negatif seperti menakut-nakutkan, menggertak, perasaan cemburu atau iri hati (Wang & Huang, 2007). Kepemimpinan transformasi bertentangan dengan kepemimpinan transaksi di mana dalam kepemimpinan transaksi subordinat dimotivasikan oleh keperluan individu dalam usaha untuk mendapatkan ganjaran dan mencapai matlamat tertentu dalam menyelesaikan sesuatu tugas (Harms & Crede, 2010).

Teori kepemimpinan transformasi dan transaksi telah diperluaskan konsepnya oleh Bass (Barling, Slater & Kelloway, 2000). Kepemimpinan transformasi disifatkan sebagai pemimpin yang memotivasikan subordinat bagi memantapkan jangkaan masa depan melalui rangsangan intelektual dan mempengaruhi subordinat untuk mencapai kepuasan diri ke peringkat yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2005). Kepemimpinan transaksi menggunakan proses persetujuan, dimana subordinat berusaha untuk memberi perkhidmatan

terbaik bagi mendapatkan ganjaran. Kepemimpinan transformasi dibezakan dengan kepemimpinan karismatik, di mana aspek karisma merupakan suatu keperluan kepada kepemimpinan transformasi, tetapi ianya tidak semestinya diperlukan untuk proses transformasi (Hacker & Robert, 2003).

Kepemimpinan transformasi cenderung untuk mengagihkan kuasa kepada subordinat dan hal ini boleh dilihat dalam semua organisasi di pelbagai peringkat. Kepemimpinan transformasi berusaha memotivasikan dan meningkatkan komitmen subordinat. Dalam usaha untuk melihat komponen kepemimpinan yang lebih berkesan, Bass dan rakan-rakan telah membina *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass & Avolio, 2000; Hicks & Dess, 2008; Fitzgerald & Schutte, 2010).

Pada peringkat awal kajian berkaitan dengan kepemimpinan organisasi kebanyakannya tertumpu kepada tingkah laku kepemimpinan transaksi yang memperlihatkan peranan pemimpin sebagai pengurus atau penyelia (Hay, 2009). Namun begitu, tingkah laku kepemimpinan transaksi telah mendapat kritikan dalam kajian-kajian lepas kerana ianya menekankan kepada sistem persetujuan pelaksanaan tugas atau pertukaran antara usaha yang diberikan dengan ganjaran (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Leith wood, 1992; Hay, 2009).

Tingkah laku kepemimpinan transaksi merupakan tingkah laku kepemimpinan yang tidak berusaha untuk memenuhi keperluan individu atau menumpukan kepada pembangunan personel subordinat, tetapi kepada pengekaln perjanjian terhadap apa yang boleh disumbangkan oleh subordinat serta ganjaran yang bakal diperoleh hasil dari usaha tersebut (Hulgan, 2004). Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transaksi merupakan petunjuk kepada model penyeliaan yang memperlihatkan pemerhatian dan pengawalan, maklum balas dan dorongan yang negatif serta tindakan pembedahan.

2.5.2 Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Keberkesanan Organisasi

Goleman (2001) memperlihatkan kejayaan dalam hidup mungkin kebanyakannya bergantung kepada kecerdasan emosi (EI) jika dibandingkan dengan kecerdasan intelektual (IQ). Menurut Goleman (2000b), hubungan antara kecerdasan emosi pemimpin dan keberkesanan organisasi merupakan suatu hubungan yang cukup penting. Hal ini disokong oleh Weisinger (1998) yang menyatakan bahawa kemahiran analisis, kesetiaan terhadap organisasi dan kompetensi bukanlah sesuatu yang berpanjangan sebagai asas kejayaan seseorang itu dalam pekerjaan. Menurut Weisinger (2009) lagi, mereka yang berjaya menjadi pemimpin korporat dalam masa yang singkat adalah terdiri daripada mereka yang telah berjaya menunjukkan kecerdasan emosi yang tinggi dan dapat meningkatkan kemajuan dalam sesebuah organisasi. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh Geddens dan Stickney (2012) yang mendapati pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi, mengaplikasikannya dan

mempunyai kemahiran sosial yang positif dapat mempengaruhi usaha-usaha rakan dan subordinat dalam meningkatkan kemajuan organisasi.

Noyes (2002), mencadangkan kecerdasan emosi pemimpin sebagai jangkaan utama ke atas keberkesanan organisasi dalam membina hubungan yang berterusan dengan pengguna, dan pembekal. Chastukhina (2002) menunjukkan pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi lebih empati dan bermotivasi serta lebih memahami kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan serta berkebolehan mengawal emosinya.

Menurut Gedder dan Stickney (2012) identiti kemahiran kecerdasan emosi pemimpin termasuklah memahami emosi dirinya dan orang lain yang merupakan asas penting keberkesanan dalam sesebuah organisasi. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Cossette dan Hess (2012) dimana asas organisasi yang berkesan bergantung kepada pemimpin yang menguasai kemahiran dalam hubungan manusia, dan memahami bila dan kepada siapa sesuatu tindakan atau tugas itu perlu dilaksanakan. Jonker dan Botma (2012) menyatakan pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi mungkin boleh menyerap kepada organisasinya semangat, kecekalan dan sikap optimis dalam usahanya untuk membina kepercayaan dan kerjasama melalui hubungannya dengan subordinatnya. Petitta & Ghezzi (2012) melihat kemahiran berhubungan dengan orang lain seperti empati, memahami hati nurani, lebih berwaspada dan

berkemampuan untuk memberi maklum balas sebagai kemahiran kepemimpinan yang penting.

Seterusnya, terdapat banyak kajian yang meneliti keberkesanan sesebuah organisasi kesan dari aspek kecerdasan emosi pemimpinnya (Collin, 2001a). Personaliti dan asas kemampuan (*ability-based*) telah digunakan sebagai asas untuk mengukur kecerdasan emosi. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa kecerdasan emosi pemimpin adalah merupakan penentu kepada keberkesanan organisasi. Ia diukur berdasarkan kepada pelbagai kadar maklum balas subordinat, kedudukan subordinat, dan juga berdasarkan pendapatan. Namun begitu, dapatan kajian tidak menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan kemampuan (*ability*) atau personaliti. Penyelidik mendapati, keputusan ini mungkin disebabkan jumlah sampel yang terlalu kecil dan berkemungkinan instrumen kecerdasan emosi tidak dapat menerangkan kebolehan dan kejayaan golongan eksekutif yang telah terlibat dalam kajian ini (Collins, 2001b).

Dalam kajian oleh Barling, Slater dan Kelloway (2000) yang melihat kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan Transformasi, mendapati kecerdasan emosi pemimpin memberi impak terhadap tiga aspek utama dalam kepemimpinan transformasi iaitu karismatik, mencetus motivasi dan pertimbangan secara individu. Manakala kecerdasan emosi pemimpin tidak memberi sebarang impak ke atas pengurusan pengecualian sama ada aktif atau

pasif serta kepemimpinan laissez-faire. Kajian lain yang mempunyai kaitan dengan kepemimpinan transformasi ialah penelitian mengenai hubungan kemahiran pengurusan konflik dan kecerdasan emosi berdasarkan *Thomas-Kilmann Management of Differences Exercises (MODE)* dan EQ-I ke atas 98 individu yang terlibat dalam kerja-kerja pengurusan dan profesional di kawasan metropolitan di California (Malek, 2000). Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kecerdasan emosi dan gaya pengurusan konflik secara kolaboratif.

Selain itu, penelitian Sipsma (2000) terhadap hubungan di antara kecerdasan emosi dan keberkesanan kumpulan (kemahiran lain yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasi) ke atas 71 orang pelajar pasca sarjana yang mana mereka diperlukan untuk mengurus secara berkumpulan program pengajian mereka. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan alat ukur EQ-I dan *Team Effectiveness Questionnaire*. Dapatan kajian oleh Sipsma (2000) mendapati wujud hubungan yang signifikan di antara kecerdasan emosi pemimpin dengan keberkesanan organisasi berdasarkan kerja berkumpulan. Kecerdasan emosi pemimpin menyumbang 40% nilai varian di dalam keberkesanan kerja berkumpulan dalam organisasi.

Walau bagaimana pun kajian mengenai kecerdasan emosi di kalangan pemimpin pendidikan agak jarang, di mana terdapat hanya dua kajian untuk mengenal pasti kemahiran kecerdasan emosi dalam kepemimpinan sekolah.

Kajian pertama dilakukan oleh Lees dan Barnard (1999) mengesahkan apabila seseorang pengetua mempamerkan kemampuannya dalam kecerdasan emosi tertentu, kepuasan kerja guru dan pencapaian pelajar juga akan meningkat.

Dalam kajian kedua yang dilakukan lebih kurang 20 tahun yang lampau, Boyatzis (1982) telah mengkaji lebih daripada 2000 orang yang terdiri dari penyelia, pengurus dan eksekutif di dua belas buah organisasi untuk melihat pencapaian tertinggi di kalangan mereka yang telah mencapai kejayaan secara purata. Dapat kajian beliau menunjukkan empat belas daripada enam belas kriteria pencapaian yang tertinggi adalah berdasarkan kebolehan yang tinggi dalam kecerdasan emosi (Goleman, 2001).

Di dalam kajian yang lain berkaitan dengan kejayaan di dalam perniagaan, penelitian Sitarenios (2000), terhadap 622 pekerja di *Business Incentive Corporation* berdasarkan instrumen EQ-I, menunjukkan kecerdasan emosi berdasarkan tanggungjawab sosial, optimistik, saling bergantung, pencapaian sendiri, dan keprihatinan emosi diri mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian hasil kerja. Namun begitu apabila dapatan dibandingkan dengan pencapaian yang tertinggi dan terendah bagi kumpulan kerja, sub skala skor EQ-I berkaitan dengan tanggungjawab sosial, optimistik dan saling bergantung mempunyai hubungan yang kuat dengan pencapaian (Sitarenios, 2000).

Seterusnya, Derman (1999) telah meneliti hubungan di antara kecerdasan emosi di kalangan 46 ahli pengurusan yang berjaya di dalam perniagaan di Israel yang berasal dari kalangan keluarga yang mempunyai latar belakang perniagaan. Kajian ini bertujuan untuk menentukan sama ada min EQ dalam kumpulan pengurusan ditentukan oleh faktor kejayaan atau kegagalan yang berkaitan latar belakang keluarga. Dapatan kajiannya menunjukkan kecerdasan emosi yang tinggi mempunyai hubungan yang signifikan dengan min EQ kumpulan pengurusan dan bukannya EQ dari ahli-ahli keluarga yang berlatar belakang perniagaan.

Dalam pada itu, Jae (1997) telah meneroka kecerdasan emosi dan kemampuan kognitif sebagai jangkaan kepada pencapaian hasil kerja terhadap 100 orang kakitangan industri perbankan. Analisis korelasi menunjukkan hubungan di antara *Total EQ* dan pencapaian hasil kerja ialah $r = .52$ di mana ianya telah menyumbang 27% daripada nilai varian. Hubungan di antara kemampuan kognitif dan pencapaian hasil kerja adalah lemah di mana $r = .07$. Dapatan Jae (1997) menunjukkan EQ merupakan pemboleh ubah yang kuat untuk menjangkakan kejayaan dalam tugas berbanding dengan IQ.

Seterusnya, kajian oleh Banchman, Stein, Campbell dan Sitarenios (2000) yang menggunakan instrumen EQ-I bagi meneliti hubungan di antara kecerdasan emosi dengan kejayaan pengumpulan hutang, mendapati pegawai akaun yang lebih berjaya mempunyai kecerdasan emosi yang lebih tinggi dalam

pencapaian sendiri, empati, pengawalan sendiri dan kebolehsesuaian berdasarkan situasi jika dibandingkan dengan pegawai akaun yang tidak berjaya.

Selain daripada kajian-kajian yang meneliti impak kecerdasan emosi ke atas pencapaian dan produktiviti organisasi, terdapat juga kajian yang melihat kepada impak kecerdasan emosi pemimpin ke atas subordinat. Setakat ini, terdapat kajian empirikal yang dilakukan oleh Berr, Church, dan Waclawski (2000) yang melihat kepada pemimpin yang mempertimbangkan perasaan dan emosi orang lain dalam membuat keputusan dan perubahan dalam organisasi memperoleh pemeringkatan yang tinggi dari subordinat jika dibandingkan dengan pemimpin yang tidak mengambil berat tentang aspek-aspek tersebut. Hal yang sama juga diperlihatkan melalui kelemahan komunikasi dan kurang rasa hormat subordinat terhadap penyelia (Reichers, Wanous, & Austin, 1997).

2.6 MODEL-MODEL KECERDASAN EMOSI PEMIMPIN

Di bawah sub-tajuk ini, penyelidik membincangkan beberapa model kecerdasan emosi yang telah digunakan dalam aspek kepemimpinan organisasi. Berikut adalah model-model kecerdasan emosi pemimpin yang dibincangkan dalam bab ini iaitu:

2.6.1 Model Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Kepemimpinan

George (2000) menyatakan emosi memainkan peranan penting dalam proses kepemimpinan dan keputusan kajiannya menunjukkan emosi boleh mempengaruhi keberkesanan sesebuah organisasi. Menurut beliau, teori-teori kepemimpinan tradisional lebih menumpukan kepada keperluan untuk merancang dan memikirkan rasionalnya tanpa mengambil kira pengaruh emosi. Kajian-kajian menunjukkan aspek emosi merupakan aspek penting dalam tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam usaha memotivasikan subordinat untuk menerima matlamat dan nilai dalam sesebuah organisasi (Sivanathan & Fekken, 2002, Rosette & Ciarrochi, 2005, Wu et al., 2006; Blattner & Baciggalupo, 2007; Hong, Catano & Liao, 2011). Menurut Bass (2000), emosi yang ditunjukkan oleh pemimpin dapat membantu mempengaruhi subordinat bagi meningkatkan kualiti dan keberkesanan kumpulan dalam organisasi. Informasi daripada emosi merupakan proses berkesan yang dapat membantu pemimpin untuk berurusan dengan isu-isu yang kompleks dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan organisasi (Jordan et al., 2009).

Kebanyakan penyelidik mempersoalkan kenapa sesetengah individu menerima tingkah laku kepemimpinan transformasi dan transaksi serta sesetengah pemimpin lebih berkesan daripada yang lain (Barling et al., 2000; George, 2000; Harm & Crede, 2010). Terdapat ramai penyelidik menyatakan bahawa kecerdasan emosi merupakan petunjuk kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi (Barling et al., 2000; George, 2000; Goleman, 1995,

1998). Malah terdapat beberapa dapatan kajian menunjukkan kecerdasan emosi dan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan organisasi (Kerr et al., 2006; Lam & O'Higgins, 2012). Menurut Wang dan Huang (2009) kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang positif dengan kepemimpinan transformasi (karismatik, mencetus motivasi, dan penghargaan).

Menurut Bass dan Riggio (2005) kecerdasan emosi mempunyai banyak pengaruh terhadap teori kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi. Kepemimpinan transaksi lebih bersifat reaktif dan tidak cenderung kepada hubungan yang bersifat personal atau bersifat empati dalam memenuhi keperluan subordinat (Barling et al., 2000). Kajian lepas menunjukkan kecerdasan emosi dan kepemimpinan mempunyai hubungan dengan tingkah laku subordinat yang dapat memberi kesan kepada pencapaian sesebuah organisasi. Mayer dan Salovey (2004) menunjukkan hubungan teoretikal berdasarkan teori kepemimpinan transformasi (karismatik, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelektual) dengan kemampuan berasaskan kecerdasan emosi (persepsi emosi, merangsang emosi, memahami emosi dan pengurusan emosi) mempunyai hubungan dengan elemen keberkesanan dan pencapaian cemerlang dalam *outcome* sesebuah organisasi.

2.6.2 Model Kepemimpinan dan Pengurusan Emosi

Pemimpin yang berkemampuan untuk mengurus emosi dirinya mungkin lebih cenderung untuk mengawal diri dalam menghadapi situasi atau sesuatu masalah dan lebih dihormati serta diyakini oleh subordinat (Brown et al., 2005). Malah menurut Weinberger (2001), pemimpin yang dapat mengurus emosi mereka dengan berkesan mempunyai kemampuan untuk menunjukkan tingkah laku yang bersesuaian dengan keperluan emosi subordinat dalam usaha untuk mereka transformasi sanggup mengorbankan kepentingan diri (*self-sacrificial*) mereka dalam usaha untuk memberi faedah dan kepuasan kepada subordinat dalam organisasi. Menurut, Kreitz (2009) kepemimpinan yang berkemampuan mengurus emosinya mungkin lebih jitu (*apt*) dan sanggup mengorbankan kepentingan diri untuk subordinat.

Penelitian Lindebaun dan Carwright (2010) mendapati kepuasan subordinat terhadap tahap kemampuan pengawasan diri atau kemampuan mengurus emosi dalam kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku kepemimpinan karismatik. Oleh itu, pemimpin yang boleh mengurus emosi lebih berjaya menyuntik semangat dan motivasi ke atas subordinatnya (Hur et al., 2011). Menurut Muya dan Kacirek (2009), pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi biasanya mampu untuk mengurus emosi dirinya dan orang lain serta dapat mengubah daripada mempamerkan emosi yang negatif kepada emosi yang positif.

Menurut Riggio dan Reichard (2008) emosi pemimpin dalam sesebuah organisasi memberi impak terhadap subordinatnya, di mana pemimpin yang mempunyai emosi yang positif mempunyai hubungan yang positif dengan kumpulan subordinat yang bertingkah laku prososial dan hubungan yang negatif dengan kumpulan bertentangan. Dalam hal ini, Weinberger (2009) mendapati pemimpin yang menunjukkan emosi yang positif akan dapat membimbing subordinat ke arah perkhidmatan yang lebih berkualiti, jika dibandingkan dengan pemimpin yang tidak mempunyai pengalaman dalam *mood* yang positif. Sehubungan itu, menurut Zampetakis dan Moustakis (2011), pemimpin yang dapat mengurus emosi dengan baik mempunyai kelebihan mengurus emosi yang negatif dalam usaha mereka untuk menunjukkan emosi yang positif terhadap subordinat. Dalam masa yang sama dapat menyuntik semangat serta lebih optimis dalam menghadapi situasi yang tertekan. Pemimpin yang mempunyai kompetensi emosi yang baik adalah mereka yang berjaya menunjukkan tingkah laku dan keyakinan diri yang boleh memberi kesan kepada subordinat (Sears & Holmvall, 2010). Oleh itu, pemimpin yang memahami impak emosi dirinya akan berusaha untuk memperbaiki tingkah laku mereka dalam usaha untuk membina keyakinan diri terhadap subordinat (Smollen et al., 2011). Sehubungan itu, kejayaan pemimpin mengurus hubungan antara satu sama lain dilihat dapat membantu usaha-usaha membentuk tingkah laku bersifat kolektif di kalangan subordinat (Hong, Catano & Liao, 2011).

Selain itu, Dulewicz dan Higgs (2003) menyatakan pemimpin yang tidak berjaya mengurus emosi dalam situasi yang kompleks mungkin akan menghadapi kesukaran untuk memberi tumpuan kepada keperluan subordinat. Sebaliknya menurut Blattner dan Bacigalupo (2007) pemimpin yang berkemampuan untuk menggerakkan emosi dirinya dalam usaha untuk memenuhi keperluan subordinat akan dilihat sebagai efektif. Blattner dan Bacigalupo (2007) memberi contoh, pemimpin yang berkesan adalah mereka yang berkebolehan mengenal pasti pengalaman emosi yang negatif dalam usaha untuk menyokong keperluan subordinat. Dalam hal ini, pemimpin yang berkesan mempunyai kemampuan untuk lebih berjaya berinteraksi dengan emosi subordinat dan berkemahiran dalam mengurus hubungan Lyons & Schneider, 2005). Selain itu, Rosete dan Ciarrochi (2005) mendapati kemampuan pemimpin mengawasi atau membina emosinya mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan dalam pengurusan perhubungan. Pengurusan emosi individu yang baik juga berjaya untuk menyelesaikan konflik dalam sesuatu situasi tertentu (Dulewicz, Young & Dulewicz, 2005).

Menurut Bass (1998) dimensi rangsangan intelektual melibatkan persoalan status quo dan pembinaan pendekatan baru untuk menyelesaikan masalah dalam situasi yang tertentu. Dalam hal ini, pemimpin yang berkebolehan mengawal emosi diri atau menonjolkan emosi yang positif akan lebih gemar untuk berhadapan dengan pemikiran kreatif dan inovatif serta akan berusaha mendorong pemikiran intelektual di kalangan subordinat (Day &

Carroll, 2004). Oleh itu, pemimpin yang berjaya dalam pengurusan emosi diri dan menggalakkan pengalaman yang positif akan lebih berjaya dalam penyelesaian masalah dan mempunyai pemikiran yang bersifat inovatif (Gardner et al., 2012). Pemimpin yang berkebolehan meningkatkan kecerdasan emosi lebih berkemampuan memperbaiki emosinya dalam usaha untuk membina pemikiran yang kreatif bagi meningkatkan keberkesanan organisasi (George, 2000). Dalam pada itu, pemimpin yang berkesan dan berpengetahuan dalam pengurusan emosi akan memberi impak kepada modnya dan mampu menyesuaikan dengan sesuatu situasi atau keadaan (George, 2012).

Pemimpin yang mempunyai kompetensi dalam mengurus emosi dirinya dan orang lain mungkin akan lebih berkesan merangsang intelektual subordinatnya dalam usaha untuk menimbulkan semangat dan kreativiti. Hal ini akan terhasil daripada emosi positif yang ditunjukkan oleh pemimpin (Adeoye & Torubelli, 2011). Muya dan Kacirek (2009) mendapati individu yang mempunyai skor yang tinggi terhadap kemampuan kecerdasan emosi cenderung kepada mood yang positif bila mana mereka berada antara emosi yang positif dan negatif. Individu yang berada dalam emosi yang positif cenderung kepada kegembiraan, mengingati informasi yang positif dan akan membantu antara satu sama lain (Singh, Manser & Mestray, 2007).

2.6.3 Model Kecerdasan Emosi dan Keberkesanan Organisasi

Kecerdasan emosi boleh membantu pemimpin meningkat keberkesanan sebuah organisasi (Cherniss & Goleman, 2005). Namun begitu, sejauh manakah kepemimpinan dapat membantu ke arah pencapaian tersebut secara keseluruhan menjadi persoalan. Kajian yang dilakukan oleh Williams (2008) mendapati kepemimpinan yang mempunyai kecerdasan emosi yang positif boleh mendorong subordinat untuk memberi komitmen dan melaksanakan tugas dengan bersungguh-sungguh. Keadaan ini dapat dicetuskan melalui kejayaan pemimpin yang berupaya menguasai kompetensi kecerdasan emosi dalam membina iklim organisasi yang menjadi teras kepada keberkesanan organisasi seperti mewujudkan suasana komunikasi yang berkesan, fleksibel dalam melakukan tugas harian, kemampuan untuk melaksanakan inovasi, sikap bertanggungjawab terhadap organisasi, membina budaya persaingan bagi mencapai objektif organisasi ke suatu tahap yang ditetapkan dan dipersetujui secara bersama (Blattner & Bacigalupo, 2007; Momeni, 2009).

Seterusnya, kajian yang telah dilakukan oleh Williams (2008) terhadap sekumpulan Ketua Pegawai Eksekutif (CEOs) juga mendapati bahawa mereka yang menguasai kompetensi kecerdasan emosi yang baik dan positif dapat menjana peningkatan keuntungan yang lebih baik kepada syarikat atau organisasi. Begitu juga, dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Carmeli (2003) ke atas pengurus industri pengetinan makanan, mendapati penguasaan kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi di kalangan pengurus telah

menjanakan peningkatan keuntungan antara 15 hingga 20 peratus setahun berbanding dengan pengurus yang menguasai kompetensi kecerdasan emosi yang lemah tetapi mantap dalam aspek-aspek pengurusan.

Selain itu, penelitian Feather (2009) terhadap 1,200 responden yang terdiri daripada kakitangan organisasi yang berasaskan kesihatan telah mendapati terdapat hubungan positif antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan iklim dan pencapaian organisasi. Penelitian mereka lebih berfokus kepada kriteria perubahan dan pencapaian organisasi, kepelbagaian (*diversity*) dan integriti kepemimpinan dalam organisasi. Dalam kajian ini juga didapati pemimpin yang menguasai kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi seperti kesedaran organisasi (sub-komponen kesedaran sosial) dan mempunyai kemahiran berkomunikasi dengan subordinat (mempengaruhi dan memujuk) lebih efektif dan diterima dalam organisasi.

Hubungan di antara kecerdasan emosi pemimpin dan budaya organisasi serta keberkesanan organisasi merupakan aspek penting dalam teori ini. Mengikut Hay dan McBer (2000), meneliti terhadap budaya kerja 3,781 eksekutif menunjukkan antara 50 hingga 70 peratus responden melihat kecerdasan emosi mempunyai kaitan dengan kriteria seorang pemimpin. Kepemimpinan *authoritative* mempunyai visi yang jelas, lebih empati, mempunyai keyakinan diri dan akan sentiasa peka terhadap agen perubahan. Kepemimpinan *affiliative* pula terlalu empati mempunyai kekuatan untuk membina hubungan dengan

subordinat dan mampu mengurus konflik dengan baik. Sementara kepemimpinan demokratik pula adalah lebih cenderung kepada budaya kerja berpasukan atau kolaborasi, menjadi pendengar yang baik dan mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan lebih berkesan.

2.6.4 Model Keberkesanan Emosi Pemimpin dan Visi Organisasi.

Kajian-kajian menunjukkan terdapat hubungan di antara kecerdasan emosi pemimpin dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi iaitu dari aspek karismatik dan mencetus motivasi dalam usaha untuk mencapai visi seperti mana yang telah ditetapkan dalam sesebuah organisasi (Hartsfield, 2003; Leban & Zulauf, 2004; Mandell & Pherwani, 2003). Carmeli dan Josman (2006) menjelaskan inspirasi motivasi merupakan kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dan berkongsi visi dalam usaha mempengaruhi subordinat untuk melaksanakan tugas-tugas dengan lebih bermakna, mewujudkan persaingan yang sihat dan kerjasama dalam suatu kumpulan bagi mencapai matlamat organisasi. Karismatik merupakan keupayaan pemimpin mempengaruhi subordinat untuk sama-sama berkongsi risiko, menjadi role model dan lebih mementingkan keperluan subordinat dalam merealisasikan visi organisasi. Goleman (1998b) menerangkan empati merupakan sebahagian intuitif emosi dalam usaha mencapai visi dan perlu peka serta memahami subordinat daripada pelbagai sudut. Menurut Wong dan Law, (2002) pemimpin perlu memahami keperluan dirinya, individu dan keperluan organisasi dalam usaha untuk mencapai visi dan mewujudkan kecemerlangan organisasi.

Bagi Hong, Catano dan Liao (2011), visi mampu mempengaruhi dan mengerakkan manusia, memantapkan kualiti pencapaian, membina hubungan antara masa kini dengan masa akan datang dan menyuntik perubahan. Kecerdasan emosi membimbing kepemimpinan untuk memantapkan arah tujuan yang boleh diikuti dan dapat membina kemahiran sosial serta membantu pemimpin untuk bertindak (Rosete et al., 2005). Ini adalah kerana segala tindakan dan pelaksanaan dengan jaya melalui orang lain serta kemahiran sosial membantu pemimpin untuk mencapai matlamat tersebut. Kemahiran sosial seperti kemahiran mendengar dan menghargai mesej, bimbingan dan inspirasi, inisiatif dan perubahan pengurusan, membina rangkaian perhubungan, kolaboratif dan perkongsian matlamat dapat membantu pemimpin mendorong subordinat untuk bertindak (Ramo, Saris & Boyatzis, 2009). Kecerdasan emosi menyediakan kemahiran sosial bagi membolehkan pemimpin bersama-sama subordinat mencapai visi dan matlamat organisasi.

2.6.5 Model Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Pengagihan Tugas.

Kajian menunjukkan kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan transformasi dari aspek pertimbangan individu (Leban & Zilauf, 2004; Mandell & Pherwani, 2003). Dimensi ini penting kerana kemampuan untuk meningkat pencapaian, pertumbuhan dan pembangunan dalam sesebuah organisasi memerlukan kesungguhan dari subordinat (Cavazotte, Moreno & Hick, 2012). Winston (2003) menyatakan kepemimpinan *servant* perlu mengagihkan kuasa atau tugas kepada subordinat dalam usaha

meningkatkan kejayaan dan mencapai visi organisasi. Pengagihan tugas ini antaranya ialah melalui penurunan kuasa, tanggungjawab dan keyakinan kepada subordinat. Mengikut Stein, Papadogiannitarenios (2009) pengagihan kuasa atau tugas seperti memberi tanggungjawab dan kepuasan kepada subordinat dalam melaksanakan tugas, lebih realistik dan mempunyai objektif yang jelas. Hal ini sudah tentu dapat memandu subordinat untuk lebih berusaha mencapai matlamat organisasi.

Dalam hal ini, Antonakis, Ashkanasy dan Dasborough (2009) menyatakan keprihatinan seseorang pemimpin terhadap emosi dirinya dan orang lain akan dapat membantu mereka membuat keputusan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan, kekuasaan dan tanggungjawab dengan niat yang ikhlas terhadap dirinya dan orang lain. Caruso, Mayer dan Salovey (2001) melihat pemimpin yang menggunakan kecerdasan emosi dalam segala tindakan akan dapat membuat keputusan, perancangan dan menjana idea dari pelbagai sudut melalui minda yang terbuka. Chusciel (2008) menyatakan pertukaran kuasa merupakan misi yang terpenting kepada kepemimpinan *servant* untuk mengagihkan tugas kepada subordinat. Kecerdasan emosi pemimpin *servant* akan dapat memandu mereka dalam proses pengagihan kuasa, menggalakkan subordinat berfikir tanpa merayu berbuat demikian, lebih bertanggungjawab dan berkongsi sumber dan maklumat. Subordinat akan merasakan diri mereka dihargai dan bermotivasi

serta selesa untuk digerakkan bagi mencapai visi organisasi yang telah ditetapkan.

Kecerdasan emosi pemimpin didapati memberi impak yang positif kepada harga diri dan mewujudkan situasi emosi yang lebih selesa kepada pemimpin (Schutte, Malouff, Simunek, McKenley, & Hollander, 2002). Situasi ini akan dapat mendorong subordinat untuk meningkatkan peranan dan mutu kerja dalam organisasi (Wong & Law, 2002; Howatson-Jones, 2004). Ba Banutu-Gomex (2004) melihat persaingan dalam kalangan pemimpin servant untuk menjadi '*hero makers*' melalui pemasaran idea kumpulan, meningkatkan produktiviti, mengatasi kekangan dan masalah dalaman serta membentuk kumpulan kerja memerlukan pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang positif. Ini adalah kerana kecerdasan emosi pemimpin yang positif dapat membantu mereka mengatasi sebarang masalah dalam organisasi, lebih bertanggungjawab, menghargai sumbangan dan penglibatan subordinat terutamanya dalam proses menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka dalam organisasi.

2.6.6 Model Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Perkhidmatan.

Penelitian yang telah dilakukan Schutte et al., (2001) berkaitan kecerdasan emosi, pemimpin dan perkhidmatan mendapati terdapat hubungan di antara kecerdasan emosi pemimpin dan perkhidmatan yang disediakan. Kepemimpinan yang mempunyai kecerdasan emosi cenderung kepada

menyediakan faedah perkhidmatan yang menarik untuk kepentingan subordinat berbanding dengan keperluan diri pemimpin tersebut. Kepemimpinan *servant* cenderung menyediakan kemudahan dan perkhidmatan yang terbaik *not seeking recognition*, belajar daripada subordinat, memberikan perkhidmatan yang berpotensi dengan mengorbankan faedah sendiri, dan melihat aspek kepemimpinan lebih penting daripada kedudukan mereka dalam organisasi (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

Selain itu, Baron dan Tony (2010), mendapati kepemimpinan *servant* lebih mengutamakan perkhidmatan yang telah terbentuk dalam dirinya, malah memahami perasan dirinya sendiri sebagai sebahagian daripada tugasnya, sifat empati dan lebih memahami dan bertanggungjawab terhadap perasaan orang lain. Ini bermakna kepemimpinan *servant* belajar dan memimpin subordinat berdasarkan pengalaman, idea dan pengaruh perasaan subordinat terhadap diri mereka. Kajian Carmeli (2003), terhadap pengurus-pengurus kanan, mendapati kecerdasan emosi mempunyai hubungan dengan sikap mementingkan kesejahteraan orang lain daripada diri mereka. Kepemimpinan yang menjuruskan kepada perkhidmatan adalah mampu memberi tumpuan terhadap perasaannya sendiri dalam memberi khidmat yang diperlukan oleh orang lain. Dalam hal ini juga, Collins (2001a) menjelaskan tingkah laku pemimpin dapat dinilai melalui kesanggupan mereka untuk berkorban dan melaksanakan tanggungjawab untuk kepentingan bersama. Kecerdasan emosi membolehkan

kepemimpinan servant membuat pilihan dan tindakan tidak terlalu ekstrem (Trompenaars & Voerman 2010).

Seterusnya, Wong dan Law, (2002) menyatakan kecerdasan emosi pemimpin didapati mempunyai hubungan dengan mengendalikan stres (Cherniss, 2003a), pengurusan emosi dan tahap *esteem* diri yang tinggi (Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000). Kecerdasan emosi dapat meningkatkan stamina kepemimpinan dan stamina untuk berkorban demi perkhidmatan dan organisasi. Kuest (2009) mencadangkan pengorbanan dari kepemimpinan akan mendapat tindak balas positif dari subordinat dan ia merupakan faedah timbal balas.

2.6.7 Model Kecerdasan Emosi Goleman dan Bar-On

Menurut Goleman (1998a) kecerdasan emosi merupakan pemahaman yang mendalam mengenai kekuatan, kekurangan, keperluan dan hala tuju emosi termasuk keikhlasan terhadap diri sendiri dan orang lain. Goleman (2001) membahagikan kecerdasan emosi kepada empat bahagian iaitu kesedaran diri, kesedaran sosial, pengurusan diri dan kemahiran sosial (pengurusan perhubungan). Tiga daripada empat bahagian tersebut memfokuskan kepada pengetahuan diri iaitu yang membezakan antara kecerdasan emosi dengan kecerdasan intelektual (*Intellectual Quotient - IQ*). Goleman menyatakan lain-lain atribut seperti personaliti dan motivasi merupakan sebahagian daripada kecerdasan emosi.

Bagi Bar-On (2010) pula, beliau melihat kecerdasan emosi sebagai salah satu aspek dalam kesejahteraan psikologi dan merupakan faktor penting untuk kejayaan dalam hidup seseorang individu. Bar-On (2010) memberi tumpuan kepada lima dimensi utama iaitu hubungan dengan diri (intrapersonal), hubungan dengan orang lain (interpersonal), penerimaan, pengurusan stres dan mood secara umum. Dimensi intrapersonal dihubungkan dengan kesedaran emosi, dorongan, muhasabah diri, kesempurnaan diri dan berdikari. Manakala empati, tanggungjawab sosial dan hubungan antara individu merupakan dimensi interpersonal. Penerimaan dikaitkan dengan kemampuan menyelesaikan masalah, ujian-ujian realistik dan kebolehubahan (*changeability*). Pertimbangan stres dihubungkan dengan kawalan impuls (*impulse*) seperti kegembiraan dan optimis untuk mencapai *mood* secara umum. Model Bar-On, adalah selari dengan model Goleman, di mana kedua-duanya melihat aspek emosi bukan sahaja dari segi definisi atau makna tetapi faktor penyebab kepada kecerdasan emosi.

2.6.8 Model Kecerdasan Emosi Mayer dan Salovey

Mayer dan Salovey (1990) merupakan orang yang terawal membina dan mendefinisikan konsep kecerdasan emosi iaitu kemampuan untuk melihat perasaan dan emosi dalam diri sendiri dan diri orang lain, menggunakannya sebagai sumber maklumat atau panduan untuk membina strategi dan cara bertindak. Mayer dan Salovey (1997) menyatakan kebanyakan kerangka teoretikal kecerdasan emosi yang boleh dirumuskan kepada empat bahagian iaitu pertama kemampuan memberi pandangan, menilai dan mengekspresikan

emosi melalui proses pengamatan dan penghayatan emosi diri dan orang lain. Kedua ialah kemampuan untuk memahami dan mengaplikasikan emosi yang diperlukan semasa berkomunikasi dengan dirinya dan orang lain serta mempengaruhi proses kognitif. Ketiganya ialah kemampuan menganalisis, memahami dan peka terhadap perkembangan emosi, memahaminya dalam usaha untuk mencecerap kecenderungan emosi, percanggahan dalam emosi dan rangkaian-rangkaian emosi. Akhir sekali, keempat ialah kemampuan untuk membentuk emosi sama ada secara berhadapan atau tidak dan menilai emosi bagi tujuan mempromosikan perubahan dari situasi negatif kepada situasi positif.

Secara keseluruhannya, model-model kajian lepas yang dibincangkan di atas adalah mempunyai kaitan dengan kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik.

2.7 HUBUNGAN KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI DAN KEPEMIMPINAN

Pelbagai kajian telah menunjukkan bahawa kompetensi emosi memainkan peranan penting dalam kepemimpinan dan mempengaruhi tingkah laku pemimpin yang efektif (George, 2000). Bass (1990), menyatakan aspek sosial atau emosi merupakan elemen utama dalam hubungan antara pemimpin dan subordinat dalam kepemimpinan. Kajian juga telah membuktikan bahawa kecerdasan emosi mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasi (Barling et al., 2000; Goleman, 1998). Malah keberkesanan kepemimpinan

transformasi dapat diukur melalui proses emosi yang penting dalam hubungan pemimpin-subordinat (Ashforth & Humphrey, 1995; Megerian & Sosik, 1996). Menurut Ashforth dan Humprey, (1995) dan Bass, (1998) aspek kompetensi kecerdasan emosi relevan dengan pemimpin transformasi dalam usaha kepemimpinan organisasi menyemai nilai-nilai moral dan etika serta memotivasi subordinat untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Melalui kompetensi kecerdasan emosi, kepemimpinan dapat mempengaruhi subordinat dengan mewujudkan hubungan yang lebih berkualiti dan seterusnya akan dapat meningkatkan keberkesanan kerja-kerja berkumpulan atau kolaboratif dalam organisasi (Bass, 1998).

Menurut George (2000), informasi emosi subordinat dapat memberi panduan kepada kepemimpinan organisasi untuk bertindak dan memberi perhatian terhadap pelbagai informasi atau isu yang kompleks yang memerlukan perhatian segera. Namun begitu, kebanyakan teori-teori kepemimpinan tradisional menghubungkan aspek-aspek seperti perancangan, berfikir secara rasional dan sebagainya dengan keberkesanan kepemimpinan organisasi tanpa mengambil kira pengaruh emosi. Dalam situasi yang realiti, pemimpin dalam pelbagai organisasi berhadapan dengan subordinat yang mana sudah tentu akan melibatkan persoalan emosi (George, 2000). Menurut Barling et al. (2000) dan Judge dan Bono (2000) penyelidik sering kali mempersoalkan kenapa sesetengah individu dalam organisasi dapat menerima kepemimpinan transformasi dan apakah yang menyebabkan sesetengah pemimpin lebih efektif

daripada yang lain?. Hal ini dibuktikan melalui kajian yang dilakukan Barling et al. (2000) yang menunjukkan bahawa kompetensi emosi mempunyai hubungan yang positif dengan kepemimpinan transformasi (karismatik, mencetus motivasi). Malah menurut Barling et al. (2000) dan Megerian dan Sosik (1996) aspek kompetensi emosi dapat membezakan antara kepemimpinan transformasi dengan kepemimpinan transaksi yang mana dalam kepemimpinan transaksi ganjaran kepada subordinat lebih diutamakan untuk meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi.

Berikut adalah huraian hubungan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan.

2.7.1 Hubungan Komponen Kesedaran Diri dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasi

a. Dimensi Karismatik

Menurut Bass (1985) karismatik merupakan sifat dan tingkah laku kepemimpinan yang unggul, berkeyakinan, berwibawa dan mempamerkan tingkah laku yang dapat dicontohi oleh subordinat. Kepemimpinan yang mempunyai kompetensi kesedaran diri iaitu kesedaran yang bersifat umum terhadap emosi dirinya dan kesannya terhadap orang yang berada di sekelilingnya, mempunyai keyakinan diri dan ketepatan dalam penilaian sendiri (Dulewicz & Higgs, 2000) yang mana kepemimpinan yang mempunyai sifat-sifat tersebut lebih dihormati dan disanjung oleh subordinat (Barling et al., 2000; George, 2000). Ini adalah kerana, menurut Watkins (2000)

kepemimpinan yang mempunyai kompetensi kesadaran diri, lebih memahami perasaan dirinya, menjadikan aspek emosi sebagai panduan untuk membuat keputusan, bersikap realistis terhadap kemampuan diri dan orang lain, mempunyai keyakinan diri dan berwibawa. Kepemimpinan transformasi juga mempamerkan tingkah laku berinovatif dan terpuji yang boleh dijadikan model atau diteladani oleh subordinat (Cazotte, Moreno & Hickmann, 2012).

b. Dimensi Mencetus Motivasi

Gardner dan Stough (2002) menyatakan kepemimpinan transformasi akan berusaha untuk mempamerkan keyakinan diri melalui komunikasi sama ada secara lisan atau bukan lisan untuk mempengaruhi subordinat bagi mencapai matlamat organisasi. Menurut Daus dan Ashkanasy (2005) kompetensi keyakinan diri merupakan kemampuan pemimpin mengenali kekuatan dirinya, berpegang atas keputusan dan kepercayaan sendiri. Mereka juga berkemampuan untuk membuat keputusan yang sulit dan mampu untuk menghadapi sebarang tentangan terhadap keputusan yang dibuat. Kompetensi kesadaran diri ini didapati dapat mempengaruhi subordinat menerima dan menghayati visi organisasi dengan lebih berkesan (George, 2000). Individu pemimpin yang dapat memperlihatkan kompetensi kesadaran diri yang baik akan lebih berkeyakinan dalam usahanya menyemai nilai-nilai organisasi terhadap subordinat dan memberi lebih kefahaman mengenai identiti dan misi organisasi (George, 2000; Daus & Ashkanasy, 2005).

Menurut Mayer, Salovey dan Caruso (2004), pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang baik akan berkecenderungan untuk mengawal emosi dirinya dan akan lebih berhati-hati terhadap emosi subordinat. Kajian menunjukkan pemimpin yang mempunyai kompetensi kesedaran diri yang baik akan lebih berkesan mempengaruhi subordinat (Gardner, Lisa & Stough, 2002). Bagi Fambrough dan Hart (2006), pemimpin yang mempunyai kompetensi kesedaran emosi diri dan berjaya mengawal emosi dirinya akan dapat meningkatkan keberkesanan dalam kepemimpinannya. Pemimpin secara tepat dapat menilai emosi dirinya dan emosi subordinat, dapat bertindak pada masa yang sesuai, didapati mempunyai hubungan yang positif dengan penerimaan subordinat (George, 2000).

Menurut Mayer et al., (2000c), kepemimpinan yang dapat mempamerkan emosi dirinya didapati mampu berkomunikasi dengan penuh perasaan. Visi organisasi yang dapat dinyatakan dengan penuh perasaan dan tidak berdasarkan penerangan yang bersifat teknikal semata-mata akan lebih berkesan mempengaruhi subordinat (Fineman, 2004). Kepemimpinan transformasi cenderung untuk melibatkan tindakan balas emosi terhadap subordinatnya dalam usaha untuk menyemai dan memberi keyakinan tentang aspek-aspek yang terkandung dalam visi organisasi (Brown & Moshavi, 2005).

c. Dimensi Pertimbangan Individu

Kompetensi kesedaran diri adalah merupakan komponen penting dalam kepemimpinan transformasi yang berhadapan dengan pertimbangan individu. Menurut Clarke (2010), pemimpin yang mempunyai kemahiran dalam ketepatan penilaian sendiri, lebih berhati-hati terhadap kekuatan dan kelemahan dirinya, bersifat reflektif, belajar daripada pengalaman, lebih terbuka terhadap sebarang kritikan dan maklum balas, terus belajar, mantap dalam pembangunan diri, berkebolehan dan bersemangat. Kepemimpinan yang menguasai kompetensi ini sensitif tentang keperluan subordinat dan didapati berkesan menentukan aspek-aspek yang diperlukan oleh subordinat untuk pembangunan diri dan seterusnya dapat meningkatkan keberkesanan organisasi (Fitzgerald & Schutte, 2010).

Menurut Mayer, Salovey dan Caruso, (2004) pemimpin yang mempunyai kesedaran emosi diri akan lebih berhati-hati terhadap emosinya dan impak emosinya terhadap orang lain. Pemimpin yang mempunyai kompetensi, emosi tersebut lebih berjaya mengawal hubungannya dengan orang lain malah lebih peka terhadap keperluan subordinatnya (Butler & Chinowsky, 2006). Pemimpin yang dapat menilai secara tepat emosi orang lain cenderung lebih berkesan dalam interaksi dengan pekerjaanya (Mayer et al., 2000b). Kajian menunjukkan emosi yang ditunjukkan oleh pemimpin akan memberi impak terhadap subordinat dan akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap keberkesanan kepemimpinannya (Cavazotte, Moreno & Hickmann, 2012). Apabila seseorang

ketua eksekutif atau CEO menunjukkan emosi yang negatif seperti kemarahan, sikap bengis dan sebagainya akan memberi kesan yang negatif terhadap emosi subordinat seperti sedih, murung, perasaan gementar dan tahap penyelesaian menjadi kurang (Wang & Huang, 2009). Malah pemimpin yang mempamerkan emosi yang neutral dilihat lebih berkesan berbanding dengan pemimpin yang menunjukkan emosi yang negatif seperti rasa marah atau sedih (Lam & O'Higgins, 2012).

d. Dimensi Merangsang Intelek

Merangsang intelek ialah dimensi kepemimpinan transformasi yang sentiasa memberi dorongan kepada subordinat untuk berfikir secara kritis dan inovatif, melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru dalam menyelesaikan masalah (Jordan & Lawrence, 2009). Kepemimpinan yang menguasai kompetensi kesedaran diri akan lebih berkeyakinan, bersemangat dan mampu mengenali situasi yang dapat mendorong pemikiran imaginatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah (Cote & Mines, 2006). Selain itu, mengetahui situasi yang sesuai, berdasarkan sifat-sifat bukan lisan yang ditunjukkan oleh subordinat didapati merupakan aspek yang menentukan keberkesanan kepemimpinan dalam merangsang intelektual subordinat (George, 2000). Menurut Barling et al., (2000) dan George, (2000) kompetensi kesedaran emosi diri merupakan aspek penting dalam kepemimpinan transformasi di mana mereka akan lebih berhati-hati terhadap emosi diri dan

emosi orang lain dalam usaha untuk mencetus kreativiti dalam penyelesaian masalah.

2.7.2 Hubungan Komponen Kesedaran Sosial dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasi

a. Dimensi Karismatik

Komponen kompetensi kesedaran sosial ini merangkumi kesedaran organisasi, orientasi khidmat dan empati (Boyatzis, 2009). Boyatzis dan Sala (2004) mendefinisikan kompetensi kesedaran sosial sebagai mentafsirkan emosi semasa ahli-ahli dalam kumpulan dan kuasa dalam perhubungan. Kesedaran sosial merupakan kompetensi yang kritikal kepada kepemimpinan transformasi. Kompetensi ini memerlukan setiap pemimpin dalam organisasi memahami budaya, politik dan polisi yang terdapat di sekitar mereka. Pengetahuan ini akan dapat digunakan sebagai satu strategi untuk mengubah atau membuat perubahan dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasi yang menguasai kompetensi kesedaran sosial akan berkemampuan untuk melonjak perkembangan dan persefahaman antara ahli-ahli dalam organisasi (Goleman 1995). Menurut George (2000), mereka juga akan menggunakan pengalaman emosi yang positif untuk meningkatkan fungsi dan pencapaian organisasi, dan pada masa yang sama akan mendapat kepercayaan dan dihormati oleh subordinat (karismatik). Melalui kesedaran sosial, mereka dapat menilai secara tepat emosi subordinatnya, lebih empati dan seterusnya menggunakan maklumat tersebut untuk membuat

keputusan bagi meningkatkan keperluan dan kepuasan subordinat (George, 2000). Selain itu, menurut Boland dan Ross (2010) pemimpin akan menggunakan kandungan emosi di dalam cerita-cerita atau mitos dalam usahanya untuk berkomunikasi mengenai nilai dan kepercayaan berkaitan organisasi di kalangan subordinat.

b. Dimensi Mencetus Motivasi

Dalam usaha untuk mempengaruhi dan memotivasikan subordinat, kepemimpinan transformasi akan menggunakan emosi untuk meningkatkan proses kognitif mengenai sesuatu peristiwa atau isu untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi (George, 2000; Sosik & Megerian, 1999). Dalam hal ini, usaha untuk meningkatkan proses kognitif dapat membantu kepemimpinan menerangkan dengan lebih jelas mengenai visi organisasi (George, 2000). Dengan maklumat emosi, pemimpin akan berjaya untuk mempromosikan visi organisasi kepada subordinat (Offermann et al., 2004). Pemimpin akan menggunakan aspek kesedaran sosial untuk menentukan penyebab dan tindakan pada masa depan (George, 2000). Seterusnya, membina sikap yang lebih optimis dan bersemangat di kalangan subordinat (Jordan & Lawrence, 2009).

c. Dimensi Pertimbangan Individu dan Dimensi Merangsang Intelek

Untuk memperlihatkan dan mempraktikkan pertimbangan secara individu, kepemimpinan transformasi akan bertindak sebagai mentor dan akan memberi

sokongan kepada subordinat. Pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang mempunyai kesedaran sosial yang tinggi dalam usahanya untuk memenuhi keperluan dan mempromosikan pengalaman yang positif di kalangan subordinat (Campany et al., 2007). Kepemimpinan yang mempunyai sifat empati dan kesedaran organisasi yang tinggi mampu untuk menggunakan emosinya dalam menjana pemikiran yang kritikal (Mayer et al., 2000). Pemimpin yang mempunyai kesedaran organisasi dan orientasi khidmat lebih berkemahiran dalam menggunakan emosinya untuk merangsang intelektual di kalangan subordinat (Joseph & Newmann, 2010). Dalam pada itu, pemimpin mungkin menggunakan emosinya secara terus untuk menumpukan perhatian terhadap keutamaan masalah yang perlu diselesaikan (Petrides, 2010).

2.7.3 Hubungan Komponen Pengurusan Diri dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasi

a. Dimensi Karismatik

Kepemimpinan yang mempunyai kompetensi emosi dalam pengurusan diri akan dapat mengawal dirinya dalam situasi yang tertekan seterusnya menjadi role model, lebih dihormati dan disanjung oleh subordinat (Barling et al., 2000; Fitzgerald & Schutte, 2010). Kepemimpinan yang dapat mengawal emosi diri akan lebih berkemampuan menyelaraskan tingkahlakunya bagi memenuhi keperluan emosi subordinat dan mereka lebih disanjung serta dihormati oleh subordinat (Brackett, Rivers & Salovey, 2011). Kepemimpinan Transformasi akan mengutamakan kepentingan organisasi mendahului kepentingan diri (Clarke, 2010). Pemimpin yang mempunyai kompetensi dalam

pengawalan emosi diri akan dapat mengorbankan kepentingan diri untuk kecemerlangan organisasi (Lindebaum & Cartwright, 2010). Mereka juga akan lebih komited terhadap moral dan nilai (Castro, Gornus & De Sousa, 2012). George (2012) mendapati kompetensi pengurusan diri mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku karismatik.

b. Dimensi Mencetus Motivasi

Pemimpin yang boleh mengawal emosi dirinya, bersikap telus, kebolehsesuaian dan optimis lebih berjaya mencetus motivasi dan menyuntik semangat terhadap subordinatnya (George, 2000). Kecerdasan emosi individu cenderung kepada pengawalan emosi dirinya dan orang lain melalui pengurangan ekspresi emosi yang negatif dan peningkatan emosi yang positif. Emosi yang positif mempunyai kaitan dengan kumpulan pro sosial dan hubungan yang negatif dengan kumpulan yang menyisihkan diri dari masyarakat (Gardner, Fisher & Hunt, 2009). Tahap kompetensi pengurusan diri yang tinggi dapat membantu pemimpin mengawal emosi diri yang negatif dalam usaha untuk memperlihatkan emosi yang positif terhadap subordinatnya dan secara tidak langsung akan meningkatkan motivasi subordinat, lebih bersemangat dan optimis dalam situasi yang tertekan (Zhang & Wang, 2011).

Kepemimpinan yang berkesan adalah cenderung mempamerkan sikap optimis, berinisiatif dan berkeyakinan (Emmerling & Boyatzis, 2012). Pemimpin yang memahami impak emosi dirinya akan bertindak memperbaiki kelakuannya

dalam usaha untuk mempamerkan imej yang lebih berkeyakinan diri. Dalam pada itu juga, pemimpin adalah perlu meningkatkan pengawalan emosi diri dalam usaha untuk memotivasikan dan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen subordinat (Blank, 2008). Untuk meningkatkan motivasi subordinat dan kecemerlangan organisasi, pemimpin organisasi perlu bersikap telus, berorientasikan pencapaian, kebolehsesuaian dan menggalakkan kerjasama di kalangan subordinat (Klam & Schlechter, 2008).

c. Dimensi Pertimbangan Individu

Pemimpin yang tidak berjaya mengawal emosinya dalam situasi yang kompleks akan menghadapi masalah untuk memberi tumpuan kepada keperluan subordinatnya (Ahmatoglu, Leuther & Chamorro-Premuzic, 2011). Pemimpin yang mempunyai kompetensi dalam pengawalan emosi diri berkebolehan memenuhi keperluan subordinat dan dilihat sebagai lebih berkesan (George, 2000), sebagai contoh pemimpin yang berkesan sepatutnya berkebolehan untuk menghubungkan dirinya dengan pengalaman emosi yang positif dalam usahanya untuk memenuhi keperluan subordinat. Pemimpin yang berkesan berkebolehan untuk berinteraksi dengan jayanya dan mengetahui keperluan subordinat dan cenderung untuk lebih berinisiatif. Bratton, Dodd & Brown (2011) mendapati pemimpin yang mempunyai kemampuan mengenal pasti emosi dirinya mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian. Tahap yang tinggi dalam pengawalan emosi diri juga menghasilkan

kemampuan untuk menyelesaikan situasi-situasi konflik (Brotheridge & Lee, 2008).

d. Dimensi Merangsang Intelek

Merangsang intelek melibatkan persoalan status quo dan pembinaan pendekatan yang baru untuk berurusan dengan situasi yang bermasalah (Bratton, Dodd & Brown, 2011). Pemimpin yang berkemampuan mengawal emosi dirinya lebih berkecenderungan berhadapan dengan pemikiran yang inovatif dan kreatif dan dapat mendorong pemikiran yang sama di kalangan subordinat (Chang, Sy & Choi, 2012). Oleh itu, untuk menggalakkan emosi yang positif dan menggalakkan pemikiran inovatif dalam penyelesaian masalah, seseorang pemimpin akan lebih berjaya jika menguasai kompetensi pengurusan diri yang baik (Cherniss, 2010). Pemimpin yang berkebolehan untuk meningkatkan kecerdasan emosi akan berkemampuan memperbaiki emosinya dalam usaha untuk meningkatkan pemikiran kreatif berkaitan fungsi organisasi (George, 2000).

Kepemimpinan yang mempunyai kompetensi pengurusan diri lebih efektif dalam merangsang intelektual subordinat dan kesannya akan mewujudkan emosi yang lebih positif dalam usaha untuk meningkatkan semangat dan kreativiti subordinat (Barczak, Lassel & Mulki, 2010). Ciarrochi et al., (2000) mendapati individu yang mempunyai skor yang tinggi berasaskan kompetensi pengurusan diri cenderung kepada menghasilkan emosi yang positif, apabila

ianya berada di antara emosi yang positif dan negatif. Individu yang berada dalam emosi yang positif cenderung menghasilkan kepelbagaian inovasi, mengingat maklumat yang positif dan bersedia untuk membantu orang lain (Chang, Sy &Choi,2012).

2.7.4 Hubungan Komponen Pengurusan Perhubungan (Kemahiran Sosial) dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasi

a. Dimensi Karismatik

Kompetensi pengurusan perhubungan merupakan dimensi kompetensi emosi yang penting kepada pemimpin untuk memperlihatkan tingkah laku karismatik dalam usaha meraih kepercayaan dan keyakinan subordinat (Barling et al., 2000; George, 2000). Termasuk dalam kelompok kompetensi ini ialah membangunkan orang lain, kepemimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengurusan konflik, pengaruh dan kerjasama berkumpulan (Boyatzis, 2009). Subordinat akan menerima dan menghormati pemimpin yang berinspirasi iaitu sebagai role model atau kepemimpinan melalui teladan, mempunyai visi yang jelas, bermotivasi dan menyediakan suasana kerja yang menarik. Suntikan inspirasi lebih merupakan pengurusan transaksi di mana pemimpin berusaha membantu individu bagi mencapai visi organisasi tanpa paksaan (Boyatzis & Sala, 2004) dan dapat bertindak sebagai role model (Barling et al., 2000).

Di dalam teori kepemimpinan karismatik (Barbuto & Burbach, 2006) menegaskan bahawa pemimpin perlu berpegang kepada nilai-nilai yang selaras, mempunyai penuh kepercayaan, dan berinspirasi terhadap kumpulan

yang dipimpin. Pemimpin yang mempunyai kompetensi di dalam pengurusan perhubungan akan berpegang kepada kebenaran, yakin dengan apa yang dilakukan dan akan tetap patuh kepada integrasinya. Pada masa yang sama subordinat akan memandang pemimpin sebagai seorang yang bermoral dan beretika (Hur, van de Beng & Wilderom, 2011).

b. Dimensi Mencetus Motivasi

Di dalam sesebuah organisasi, peranan pemimpin sebagai pemotivasi dan agen perubahan adalah penting (Paglis & Green, 2002; Gooty et al., 2010). Seterusnya Paglis dan Green (2002) menyatakan pemimpin sebagai agen perubahan memainkan peranan di dalam tiga tahap iaitu, pembentukan visi, mendapat komitmen daripada subordinat, dan mengatasi sebarang masalah untuk membuat perubahan. Kemampuan untuk memainkan peranan di tiga tahap tersebut dinyatakan oleh Boyatzis dan Sala, (2004) sebagai pengurusan perubahan. Dengan kemampuan untuk mengetuai perubahan, disertai dengan kemampuan untuk lebih fleksibel dan kebolehsesuaian. Sesuatu perubahan tidak akan berlaku tanpa kebolehsesuaian. Kompetensi emosi membolehkan seseorang pemimpin mampu untuk lebih fleksibel dan boleh menerima perubahan atau kebolehsesuaian apabila mereka berusaha untuk membuat perubahan (Boyatzis & Sala, 2004).

c. Dimensi Pertimbangan Individu

Dimensi pertimbangan secara individu dalam kepemimpinan transformasi memperlihatkan tumpuan kepada keperluan subordinat dan pembangunan matlamat organisasi (Fambrough & Hart, 2008). Kompetensi pengurusan perhubungan menjurus kepada membangunkan orang lain dan kerjasama berkumpulan menunjukkan pemimpin sanggup melakukan transformasi dan sentiasa berusaha memenuhi keperluan subordinat sebagai individu dalam usaha meningkatkan pencapaian organisasi. Pemimpin yang tinggi tahap pertimbangan secara individu cenderung kepada mempunyai hubungan yang positif dengan pekerjanya, berinspirasi, pemangkin perubahan, berkebolehan mengurus konflik dan dapat menunjukkan kemampuannya membantu dan mendorong mereka untuk membincangkan masalah-masalah yang dihadapi (George, 2012).

Menurut Barling et al., (2000) dan George (2000), melalui pengurusan perhubungan yang baik, seseorang pemimpin itu akan mempunyai kemampuan memahami emosi subordinat dan berinteraksi dalam suasana yang positif bagi meningkatkan dan mencapai matlamat organisasi. Kemampuan pemimpin memahami impak tingkah laku emosinya terhadap subordinat dan kemampuannya mengawal situasi-situasi tertentu adalah penting dalam usaha pemimpin untuk mendapat maklum balas daripada subordinatnya. Apabila pemimpin berkebolehan memahami emosi subordinatnya, ianya akan dapat membimbing atau memberi perhatian dalam

keadaan-keadaan yang kritikal (Megerian & Sosik, 1996). Pemimpin yang berkesan yang berkebolehan menentukan antara emosi yang asli dan yang tidak asli dan menentukan perbezaan emosi yang nyata dengan apa yang ditunjukkan (George, 2000). Pemahaman ini penting kerana subordinat mungkin tidak menunjukkan perasaan yang benar dalam situasi tertentu dalam usaha untuk menunjukkan proses sosial yang bersesuaian dan ini merupakan sesuatu yang penting kepada pemimpin (George, 2000).

d. Dimensi Merangsang Intelekt

Kompetensi emosi dari aspek pengurusan perhubungan juga didapati dapat merangsang intelek dalam kalangan subordinat. Pemimpin yang berkesan dalam pengurusan konflik dan penyelesaian masalah lebih memahami orang lain dalam sistem sosialnya (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, & Gillbert, 2000). Pemimpin yang dapat mengurus perhubungan seperti kerjasama berkumpulan, pengurusan konflik dan pengaruh lebih berkemahiran dalam penyelesaian masalah dan mendorong subordinat untuk berhadapan dengan aktiviti penyelesaian masalah yang lebih kreatif (George, 2000).

2.8 DEMOGRAFI DAN KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI

2.8.1 Umur

Kajian yang telah dilakukan oleh Hay Group North American pada tahun 2002 ke atas 34,377 responden untuk melihat kompetensi emosi ke atas kriteria demografi. Kajian dilakukan berdasarkan instrumen ECI. Dapatan kajian

tersebut menunjukkan kelompok-kelompok ECI mempunyai hubungan yang signifikan dengan umur responden (Sala, 2002). Menurut Sala (2002) peningkatan umur seseorang akan membawa kepada pembinaan dan peningkatan dalam kompetensi kecerdasan emosi. Ini adalah kerana kematangan kompetensi kecerdasan emosi seseorang itu adalah melalui pembelajaran dan pengalaman hidup (Boyatzis & Sala, 2004). Menurut Goleman (1998), kecerdasan emosi seseorang itu semakin meningkat apabila ianya meningkat dewasa.

Bar-On (2000) mendapati kumpulan yang berumur lebih tua memperoleh skor *Emotional Quotient Inventory* yang lebih tinggi daripada golongan muda. Individu yang berumur akhir 40an dan awal 50an, memperoleh skor yang lebih tinggi. Bar-On (2000) mendapati kecerdasan emosi akan meningkat selari dengan peningkatan umur seseorang itu. Hal yang sama juga telah ditunjukkan oleh Click, (2002) yang mengkaji kecerdasan emosi dengan pengalaman pentadbiran di kalangan 85 orang pelajar program sarjana pentadbiran pendidikan di Universiti East Tennessee. Hasil kajian beliau mendapati pelajar yang lebih berusia memperoleh skor agregat yang lebih tinggi dalam kemahiran sosial dan kecerdasan emosi.

Namun begitu, kajian yang dilakukan oleh Cook,(2006) terhadap pengetua-pengetua di daerah Montana di Amerika Syarikat bagi melihat kesan kecerdasan emosi ke atas keberkesanan kepemimpinan pengetua,

menunjukkan umur pengetua tidak memberi kesan yang signifikan ke atas kecerdasan emosi.

2.8.2 Jantina

Mayer, Caruso dan Salovey (1999) menyatakan pentadbir wanita mempunyai kelebihan berbanding dengan lelaki di dalam kecerdasan emosi. Cavallo dan Brienza (2002) yang menjalankan kajian ke atas 358 orang pengurus *Johnson and Johnson Consumer* dan *Personel Care Group* mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dalam kompetensi emosi berdasarkan jantina. Berdasarkan instrumen ECI yang dinilai oleh rakan, pengurus wanita memperoleh skor yang lebih tinggi daripada pengurus lelaki dalam kompetensi; kesedaran emosi diri, prihatin, membangunkan orang lain, orientasi khidmat, dan komunikasi. Namun begitu, pengurus wanita hanya lebih tinggi skor dalam kompetensi kebolehsesuaian dan orientasi khidmat berdasarkan penilaian yang dibuat oleh penyelia. Manakala tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara lelaki dan perempuan berdasarkan laporan keseluruhan kajian ini. Kajian Boyatzis dan Sala (2004) berdasarkan instrumen ECI mendapati wanita memperoleh skor yang lebih tinggi daripada lelaki dalam kompetensi emosi iaitu kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan kemahiran sosial.

Selain itu, kajian Rivera (2003) ke atas kumpulan lelaki dan wanita Puerto Rican yang bekerja sepenuh masa atau sambilan yang juga belajar secara

sambilan di kolej, berdasarkan instrumen kajian ECI. Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam kompetensi emosi antara pekerja lelaki dan perempuan di mana responden lelaki yang bekerja memperoleh skor yang lebih tinggi dari wanita dalam lapan aspek kompetensi di tempat kerja berbanding di rumah iaitu; kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian sendiri, pengawalan emosi diri, keyakinan, prihatin, orientasi khidmat, pemangkin perubahan, dan kesetiaan terhadap organisasi. Namun begitu wanita telah memperoleh skor dalam sembilan aspek kompetensi lebih tinggi dari lelaki di rumah daripada di tempat kerja iaitu keyakinan diri, kebolehpercayaan, kebolehsesuaian, orientasi khidmat, kesedaran organisasi, kepemimpinan berinspirasi, komunikasi, pengurusan konflik, dan kerjasama kumpulan. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh Mandell dan Pherwani, (2003) yang mengkaji perbezaan jantina berkaitan gaya kepemimpinan transformasi dan hubungannya dengan kompetensi emosi di kalangan pengurus organisasi, berdasarkan teori kompetensi emosi pemimpin oleh Goleman (1995). Hasil kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan di dalam skor kecerdasan emosi berdasarkan jantina, di mana responden wanita memperoleh skor yang lebih tinggi dalam kompetensi emosi berbanding dengan pengurus-pengurus lelaki.

Namun begitu, menurut Bar-On (2000) tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pentadbir lelaki dan perempuan berkaitan keseluruhan aspek emosi dan kompetensi sosial, tetapi beliau tidak menyatakan beberapa perbezaan tersebut dalam pemfaktoran komponen. Dalam teori yang

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

2.8.3 Pengalaman Pentadbiran

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

Selain itu, kajian juga mendapati kecerdasan emosi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejayaan pemimpin dalam pelbagai organisasi. Kajian terhadap 2,000 orang penyelia, pengurus dan eksekutif mendapati separuh daripada 16 kemampuan berkaitan kejayaan adalah berkaitan dengan kompetensi emosi (Goleman, 1998). Goleman, Boyatzis dan McKee (2002) menganalisis data daripada 500 model kompetensi (termasuklah IBM, Lucent, PepsiCo, British Airway dan Credit Suisse First Boston) mendapati terdapat perbezaan yang ketara berkaitan dengan komponen global, organisasi kesihatan, institusi akademik dan agensi kerajaan. Dapatan kajian ini juga menunjukkan terdapat perbezaan kira-kira 85% dalam profile pekerja yang cemerlang jika dibandingkan dengan pemimpin-pemimpin kanan dalam organisasi.

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

Selain itu, kajian yang sama juga ke atas 315 pengurus di Jepun dan German yang dikendalikan oleh Goleman mempunyai dapatan yang sama dengan Cherniss dan Goleman (2005). Perbezaan yang ketara antara eksekutif yang berjaya dan eksekutif yang gagal ialah kecerdasan emosi. Kajian terhadap 1,171 rekrut tentera udara, menunjukkan pencapaian yang tinggi adalah berkaitan dengan ketinggian kecerdasan emosi daripada mereka yang lemah dalam kecerdasan emosi. Kajian juga menentukan bahawa geografi, jantina, etnik, pendidikan, umur dan jumlah jam bekerja tidak mempunyai hubungan dengan kejayaan pekerjaan bagi seseorang rekrut (Bar-On, Handley & Fund, 2006).

2.9 RUMUSAN

Bab ini membincangkan tentang gerakan koperasi sekolah yang merangkumi konsep gerakan koperasi sekolah, matlamat koperasi sekolah, tadbir urus koperasi sekolah. Dibincangkan juga kajian-kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan kecerdasan emosi pemimpin, kepemimpinan, model-model kecerdasan emosi dan hubungan antara pemboleh ubah. Kajian-kajian yang berkaitan kecerdasan pemimpin diulas didapati dijalankan di pelbagai organisasi dan sektor pekerjaan. Persamaan utama bagi dapatan-dapatan kajian tersebut ialah kecerdasan emosi merupakan aspek penting dalam menentukan pencapaian organisasi seperti hubungan interpersonal, pengurusan emosi diri pemimpin dan orang lain, memahami emosi, pengalaman empirikal, tingkah laku-tingkah laku kepemimpinan dan sebagainya. Hasil-hasil kajian yang diulas juga menunjukkan tahap kecerdasan emosi pemimpin

terhadap pencapaian organisasi baru diambil kira memandangkan kesan dan pengaruh terhadap kakitangan organisasi.

Literatur di atas membimbing pengkaji untuk membentuk kerangka konseptual kajian ini dan seterusnya membina model cadangan bagi kecerdasan emosi dan kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah yang seterusnya akan dinilai kesahannya. Ia juga membantu pengkaji membentuk objektif kajian dan kaedah kajian yang rasional.

BAB TIGA

KAEDAH KAJIAN

3.1 PENGENALAN

Bab ini membentangkan kaedah yang digunakan untuk meneliti kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan pengaruhnya ke atas tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor. Tujuan utama kajian ini ialah untuk meneliti hubungan dan pengaruh pemboleh ubah tersebut. Bab ini membincang tentang reka bentuk kajian, populasi kajian, proses pensampelan, prosedur pengumpulan data, tatacara mengedar soal selidik dan ujian rintis. Dapatan kajian rintis dan cara menganalisis data juga dibincangkan.

3.2 REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menerangkan sejauh manakah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor. Justeru itu, reka bentuk kajian ini menggunakan reka bentuk bukan eksperimental berbentuk deskriptif-korelasi. Ia melibatkan pengumpulan data bagi tujuan menyediakan ciri-ciri kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi sekolah dan hubungannya dengan pemboleh ubah yang lain (Johnson & Christensen, 2005). Ia juga bertujuan menguji hipotesis atau menjawab persoalan berkaitan situasi semasa bagi subjek kajian, mengenal pasti pengaruh antara dua peboleh ubah atau

lebih dan menggunakan bentuk hubungan ini untuk membuat ramalan (Gay dan Diehl, 1990).

Pendekatan yang lazim digunakan untuk mengumpul maklumat dalam kajian deskriptif ialah kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) berdasarkan soal selidik yang dijawab oleh responden (Johnson & Christensen, 2005). Kaedah tinjauan ini telah digunakan secara meluas dalam pelbagai bidang penyelidikan dan sesuai untuk mengumpul maklumat berkaitan tingkah laku (Gorard & Tara Green, 2001). Kaedah ini juga telah digunakan bagi mengkaji kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan sekolah (Allen, 2003; Barrant, 2005). Oleh kerana kajian ini melibatkan responden yang agak besar maka ia lebih sesuai menggunakan kaedah kuantitatif (Cohen et al., 2000). Kelebihan reka bentuk ini membolehkan banyak maklumat dikumpul pada satu-satu masa, kos yang rendah dan mudah dikendalikan (Creswell, 1997; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sander, 1990). Selain itu penggunaan soal selidik berupaya untuk merangkumi sampel yang ramai dengan kos yang rendah menyebabkan perbandingan antara kajian menjadi lebih terperinci serta tahap objektiviti yang lebih tinggi (Sackman, 1991).

3.3 POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

3.3.1 Populasi Koperasi Sekolah

Populasi koperasi sekolah keseluruhan bagi kajian ini ialah 233 buah yang meliputi seluruh koperasi sekolah di Sekolah Menengah Negeri Selangor.

Bagi tujuan kajian ini, koperasi-koperasi sekolah di mana kajian ini dijalankan tidak dinamakan secara spesifik mengikut etika dalam menjalankan penyelidikan. Populasi dalam kajian ini berasaskan kepada empat (4) kategori Koperasi Sekolah Menengah di Selangor iaitu 109 buah Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) Bandar, 82 buah Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) Luar Bandar, 15 buah Koperasi Sekolah Menengah Berasrama (7 buah Koperasi Sekolah Menengah Teknik (SMT); 8 buah Koperasi Sekolah Menengah Berasrama Penuh) dan 27 buah Koperasi Sekolah Menengah Agama (Jadual 3.1). Jumlah bilangan Koperasi Sekolah Menengah ini diperoleh daripada Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia (ANGKASA).

Jadual 3.1: Populasi Kajian (Pemimpin Koperasi Sekolah Menengah di Selangor)

Kategori koperasi sekolah	Populasi koperasi sekolah menengah	Populasi pemimpin(ALK) koperasi sekolah (6 orang ALK bagi setiap koperasi sekolah)
Koperasi SMK Bandar	109	654
Koperasi SMK Luar Bandar	82	492
Koperasi Sekolah Berasrama (SM Teknik (SMT)/ Sekolah Menengah Berasrama Penuh (SMBP)	15	90
Koperasi SM Agama (SMKA/ SAM/SAMT)	27	162
Jumlah	233	1,398

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia (ANGKASA), 2012.

3.3.2 Populasi Pemimpin Koperasi Sekolah

Populasi pemimpin koperasi sekolah keseluruhan dalam kajian ini ialah 1,398 orang di mana pemimpin Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar berjumlah 654 orang, manakala pemimpin Koperasi Sekolah Menengah Kebangsaan Luar Bandar ialah 492 orang, pemimpin Koperasi Sekolah Menengah Berasrama ialah 90 orang, dan pemimpin Koperasi Sekolah Menengah Agama (SMKA/SAM/SAMT) ialah 162 orang. Pemilihan populasi pemimpin koperasi sekolah berdasarkan kepada bilangan Anggota Lembaga Koperasi (ALK) bagi setiap buah koperasi yang terdiri daripada enam (6) orang ALK daripada kalangan guru seperti yang termaktub dalam seksyen 42 Akta

Koperasi 1993 (Akta 502). Populasi dan sampel kajian ditunjukkan pada Jadual 3.1 di atas.

3.3.3 Sampel Pemimpin Koperasi Sekolah

Persampelan bertujuan (*purposive sampling*) dilakukan ke atas pemimpin koperasi sekolah iaitu Koperasi SMK Bandar, Koperasi SMK Luar Bandar, Koperasi Sekolah Menengah Berasrama (SMT/SMBP) dan Koperasi Sekolah Menengah Agama (SMKA/SAM/SAMT). Mereka yang terpilih sebagai responden kajian ini ialah pengetua (pengerusi koperasi), penolong kanan pentadbiran/penolong kanan hal ehwal murid (HEM)/penolong kanan kokurikulum (naib pengerusi koperasi) dan guru-guru koperasi (yang memegang jawatan setiausaha, bendahari dan anggota lembaga koperasi yang dilantik).

Bagi tujuan penentuan jumlah dan saiz sampel kajian, pendapat Krejcie dan Morgan (1970) (Jadual 3.2 di bawah) serta Sekaran (2000) dirujuk sebagai panduan. Mengikut Sekaran (2000), saiz sampel antara 30 sehingga 500 responden adalah mencukupi untuk tujuan kajian tinjauan.

Jadual 3.2: Jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970)

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

Sumber: Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30,607-610.

Penentuan pemilihan sampel kajian ini adalah berdasarkan kepada pengiraan Krejcie dan Morgan (1970) pada aras signifikan $p < .05$ (bidang pendidikan membenarkan ralat persampelan sebanyak kurang daripada 5% dilakukan). Mengikut pengiraan tersebut, bagi saiz populasi 1398 (dibulatkan 1400), bilangan sampel yang diperlukan ialah 302. Oleh yang demikian bilangan pemimpin koperasi sekolah yang dipilih sebagai sampel kajian ini ialah seramai

304 orang. Saiz sampel kajian ini dikumpul setelah dibuat pengasingan daripada 323 set soal selidik yang dipulangkan oleh responden kajian daripada 360 set soal selidik yang telah dihantarkan kepada setiap kategori koperasi sekolah dan sebanyak 19 set soal selidik terpaksa di tolak kerana maklumat tidak lengkap. Ia terdiri daripada 80 orang pemimpin koperasi sekolah menengah kebangsaan bandar, 77 orang pemimpin koperasi sekolah menengah kebangsaan luar bandar, 72 orang pemimpin koperasi sekolah menengah berasrama, dan 75 orang pemimpin koperasi sekolah menengah kebangsaan agama/sekolah agama menengah/sekolah agama menengah tinggi. Jadual 3.2 dibawah menunjukkan sampel kajian pemimpin koperasi sekolah di Negeri Selangor.

Jadual 3.3: Sampel Kajian Pemimpin (ALK) Koperasi Sekolah Menengah di Selangor

Kategori koperasi sekolah	Taburan soal selidik mengikut kategori koperasi		
	Bil.Dihantar	Bil.Dikembalikan	Bil.Digunakan (sampel kajian)
Koperasi SMK Bandar	90	83	80
Koperasi SMK Luar Bandar	90	81	77
Koperasi SM Berasrama	90	79	72
Koperasi SM Agama	90	80	75
Jumlah	360	323	304

3.4 ALAT KAJIAN

Alat kajian (instrumen) yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah dalam kajian ini ialah soal selidik yang diubahsuai oleh penyelidik sendiri yang berdasarkan daripada soal selidik *Emotional Competence Inventory* (ECI-2) (Boyatzis, 2001) dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 2000). Kedua-dua soal selidik ini asalnya dalam bahasa Inggeris dan diterjemahkan oleh penyelidik sendiri dengan bantuan dua orang pegawai bahasa yang masing-masing mempunyai diploma penterjemahan daripada Institut Terjemahan Negara Malaysia (ITNM).

Secara keseluruhannya, soal selidik ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu pertama soal selidik berkaitan maklumat demografi responden. Bahagian kedua soal selidik kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan bahagian ketiga soal selidik kepemimpinan transformasi yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Kesemua soal selidik ini dijawab oleh pemimpin gerakan koperasi sekolah daripada kategori-kategori koperasi sekolah menengah yang terpilih di negeri Selangor.

3.4.1 Soal selidik Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin

Soal selidik yang digunakan untuk mengukur kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kajian ini ialah soal selidik yang telah diubahsuai oleh penyelidik sendiri berdasarkan kepada soal selidik *Emotional Competence Inventory* oleh Boyatzis (2001). Instrumen ini merupakan pengubahsuaian

daripada instrumen *Working With Emotional Intelligence* (Goleman, 1998) dan *Self Assesment Questionnaire* (SAQ) (Boyatzis, 1991). Instrumen ini telah digunakan secara meluas oleh kebanyakan penyelidik untuk melihat kompetensi kecerdasan emosi pemimpin sekolah (Barent, 2005; Allen, 2003; Webb, 2004). Pemilihan soal selidik ini dilakukan kerana ianya ringkas, mempunyai nilai kesahihan dan kebolehpercayaan yang baik, mengandungi soalan yang mudah difahami serta kerap digunakan oleh penyelidik (Manuel, Serlavos & Boyatzis, 2005; Carulli & Com, 2003; Byrne, 2003; Sala, 2003). Kajian-kajian berkaitan kecerdasan emosi pemimpin dengan menggunakan instrumen ini telah dilakukan di negara Turki, Afrika Selatan, United Kingdom, Amerika, Australia, China, Nertherland, Brazil dan Taiwan dengan nilai kebolehpercayaan dan kesahihan yang tinggi (Tumasjan et al., 2005; Zadel, 2004; Cavallo & Brienza, 2002; Sala, 2001; Jolly, 2001; Nickerson, 2000; Bruckle, 2000). Di Malaysia instrumen ini telah digunakan oleh Yahya Don (2009) dalam kajian kompetensi emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin sekolah.

Dalam soal selidik ini pengukuran kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dibahagikan kepada empat komponen iaitu (1) komponen kesedaran diri yang mengukur sub-komponen (sub-skala) berkaitan dengan kesedaran emosi diri, penilaian diri yang tepat, dan keyakinan diri (2) komponen pengurusan diri yang mengukur sub-skala pengawalan emosi sendiri, ketelusan, kebolehsuaian, sikap optimis, orientasi pencapaian, dan inisiatif (3) komponen kesedaran sosial yang mengukur sub-skala empati, orientasi khidmat, dan

kesedaran organisasi dan (4) komponen pengurusan perhubungan (kemahiran sosial) yang mengukur sub-skala membangunkan orang lain, kepemimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh, pengurusan konflik, dan kerjasama berkumpulan. Ini bermakna pada keseluruhan instrumen soal selidik yang berkaitan dengan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mengandungi 18 sub-komponen.

Tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dapat diperhatikan melalui setiap item yang mengukur setiap sub-komponen (sub-skala) kompetensi. Terdapat 72 item dalam kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang terdiri daripada empat komponen kompetensi emosi. Setiap item mengandungi lima pilihan jawapan berdasarkan skala likert iaitu 1. 'tidak pernah', 2. 'jarang-jarang sekali', 3. 'kadang-kadang', 4. 'kerap kali' dan 5. 'selalu'. Semakin tinggi skala menunjukkan semakin positif kompetensi kecerdasan emosi seseorang responden. Jadual 3.3 di bawah menunjukkan komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin.

Jadual 3.4: Komponen, Faktor dan Item bagi Kompetensi Kecerdasan Emosi

Komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Faktor (sub-komponen)	No.Item
Komponen Kesedaran Diri	Kesedaran emosi diri	1,16, 27 dan 68
	Ketepatanpenilaian sendiri	6,15, 21 dan 53
	Keyakinan diri	31, 48, 55 dan 62
Komponen Pengurusan Diri	Pengawalan emosi sendiri	24, 37, 40 dan 60
	Orientasi pencapaian	4, 10, 12 dan 52
	Sikap optimis	2,13, 57 dan 72
	Ketulusan	22, 26, 44 dan 47
	Kebolehsuaian	9, 30, 49 dan 69
	Inisiatif	3, 56, 66 dan 70
Komponen Kesedaran Sosial	Empati	19, 23, 54 dan 71
	Orientasi Khidmat	39, 43, 45 dan 51
	Kesedaran organisasi	17, 32, 46 dan 64
Komponen Pengurusan Perhubungan (Kemahiran Sosial)	Membangun orang lain	8,14, 38 dan 67
	Kepemimpinan berinspirasi	20, 25, 29 dan 50
	Pemangkin perubahan	5, 35, 36 dan 41
	Pengurusan konflik	18, 28, 33 dan 63
	Pengaruh	34, 42,58 dan 59
	Kerjasama berkumpulan	7, 11, 61, dan 65

Sumber: Hay Group 2002 Boyatzis, Goleman & Hay Acquisition Co.I, Inc. (disesuaikan oleh penyelidik bagi tujuan kajian ini)

3.4.2 Soal selidik Kepemimpinan

Kepemimpinan diukur dengan menggunakan soal selidik kepemimpinan transformasi yang diubahsuai oleh penyelidik berasaskan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 2000) untuk kesesuaian dalam kajian ini dan hanya 20 item sahaja yang dipilih. Pemilihan 20 item merupakan item-item yang dibuktikan kesahan dan kebolehpercayaan dalam beberapa kajian terdahulu. Soal selidik MLQ telah digunakan dalam pelbagai projek kajian dan lebih daripada 200 buah tesis dan disertasi doktor falsafah telah menguji paradigma kepemimpinan transformasi (Bass & Avolio, 2000).

Soal selidik kepemimpinan transformasi dalam kajian ini mengandungi 20 item soalan bagi mengukur lima dimensi (sub-skala) kepemimpinan transformasi. Mengikut Bass dan Avolio (2000), instrumen MLQ terbahagi kepada dua komponen iaitu (1) penilaian diri pemimpin terhadap kepemimpinannya dan (2) persepsi terhadap pemimpin mereka. Kedua-dua komponen ini boleh digunakan secara berasingan atau secara bersama. Dalam kajian ini penyelidik menggunakan set komponen soal selidik pertama iaitu penilaian diri pemimpin terhadap kepemimpinannya.

Dalam soal selidik kepemimpinan transformasi kajian ini terdapat lima dimensi yang mengukur tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah iaitu karismatik tingkah laku, karismatik atribut, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang

intelekt. Dimensi karismatik tingkah laku dan atribut adalah merupakan pengukuran yang melibatkan usaha-usaha untuk dihormati, kepercayaan, keyakinan terhadap kepimpinan dan menjadikan sebagai batu loncatan untuk mendorong pengikut atau ahli kumpulan meningkatkan usaha-usaha bagi mencapai visi dan misi organisasi. Manakala dimensi mencetus motivasi pula merupakan proses komunikasi untuk menggalak dan mendorong ke arah pencapaian matlamat organisasi. Seterusnya dimensi pertimbangan individu adalah merupakan pengukuran terhadap timbang rasa dan tumpuan oleh para pemimpin kepada individu yang dibawah pimpinannya agar mereka boleh mencapai tahap potensi yang lebih tinggi. Akhir sekali dimensi merangsang intelek membolehkan pemimpin mempersoalkan tentang *status quo* dan mendorong mereka mempersoalkan metod kepemimpinan seterusnya berusaha untuk meningkatkannya. Misalnya, melihat masalah dan cara penyelesaian daripada pelbagai perspektif yang berbeza. Jadual 3.4 di bawah menunjukkan konstruk kepemimpinan koperasi sekolah.

Jadual 3.5: Konstruk, Faktor dan Item bagi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi

Konstruk Kepemimpinan	Faktor (dimensi)	No. Item
Kepemimpinan Transformasi	Karismatik Tingkahlaku	1, 6, 11 dan 16
	Karismatik Atribut	2, 7, 12 dan 17
	Mencetus Motivasi	3, 8, 13 dan 18
	Pertimbangan Individu	4, 9, 14 dan 19
	Merangsang Intelek	5, 10, 15 dan 20

Sumber: Avolio, Bass, & Jung (1995); Bass & Avolio, (2000) (disesuaikan oleh penyelidik bagi tujuan kajian ini)

3.5 KAJIAN RINTIS

Tujuan kajian rintis ialah untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibentuk untuk mengumpul data daripada responden kajian. Ia juga dilakukan untuk meneliti kelancaran pentadbiran soal selidik dan pengubahsuaian yang perlu bagi instrumen kajian. Walau pun soal selidik kajian ini didapati sesuai dari segi kesahihan dan kebolehpercayaannya, langkah yang diambil bagi mengatasi masalah silang budaya yang berkemungkinan dihadapi kerana kajian ini bergantung sepenuhnya kepada soal selidik yang dibentuk di negara barat dan penterjemahan yang dilakukan oleh pengkaji dengan bantuan dua orang pegawai bahasa bagi tujuan kesesuaian dalam kajian ini. Justeru itu untuk menguji kesahihan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibentuk, kelancaran pentadbiran soal selidik dan pengubahsuaian yang perlu bagi instrumen ini ujian rintis dijalankan. Kajian rintis dijalankan untuk menentukan ketekalan dan kebolehpercayaan setiap soalan yang telah digubal. Untuk menguji ketekalan (konsistensi) dan

kebolehpercayaan, soal selidik menggunakan ujian *Cronbach's Alpha*. Menurut Sekaran (2000), *Cronbach's Alpha* ialah *reliability coefficient* atau nilai angka kebolehpercayaan. Jika nilai alpha menghampiri 1, ini bermakna kebolehpercayaan adalah tinggi, baik dan berkesan. Jika nilai alpha kurang daripada .60 kebolehpercayaan adalah rendah. Jika nilainya berada .60 hingga .70 ia boleh diterima dan nilainya melebihi .80 ia adalah sangat baik. Kajian rintis dilakukan terhadap pengetua dan guru-guru koperasi yang menghadiri Konvensyen Hala Tuju Gerakan Koperasi Sekolah Negeri Selangor yang diadakan di Hotel Grand Seasons, Kuala Lumpur anjuran Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia (ANGKASA) badan puncak Gerakan Koperasi Malaysia. Sebanyak 100 soal selidik telah diedarkan kepada para peserta konvensyen. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 79 soal selidik kembalikan dan 60 soal selidik dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS. Berdasarkan analisis kebolehpercayaan yang diuji ke atas setiap soalan (item) dalam soal selidik ini, didapati bahawa nilai alpha bagi keseluruhan kompetensi kecerdasan emosi ialah .95 dan bagi kepemimpinan transformasi pula ialah .96.

Hasil kajian rintis jelas menunjukkan bahawa setiap dimensi dalam soal selidik mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Oleh itu, semua item yang terdapat dalam soalan selidik ini boleh diterima dan digunakan pakai untuk kajian sebenar. Tiada soalan-soalan yang diubah atau digugurkan untuk kajian yang sebenar kerana semasa ujian rintis dijalankan semua responden

menjawab dengan baik dan menurut mereka tidak terdapat sebarang kekeliruan terhadap soalan yang diberikan.

Secara keseluruhan, masa yang diambil untuk menjawab soalan adalah 20 minit.

3.5.1 Maklumat Deskriptif Alat Kajian

Maklumat instrumen dapat menunjukkan bentuk dan corak taburan data. Corak dan taburan data ini dipaparkan dengan menggunakan nilai min dan median bagi data berkenaan. Secara keseluruhan nilai purata median bagi setiap instrumen menunjukkan ciri-ciri taburan yang normal kerana kedua-dua nilai min dan median menunjukkan nilai hampir sama. Jadual 3.5 di bawah menunjukkan maklumat deskriptif instrumen.

Jadual 3.6: Maklumat Deskriptif Instrumen

Instrumen	Min	Median	Sisihan Piawai	Varian
Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	288.43	287.00	25.48	649.03
Kepemimpinan	84.62	85.00	12.09	146.17

3.5.2 Kebolehpercayaan Alat Kajian.

Kebolehpercayaan instrumen kajian diuji dengan tujuan untuk memastikan kesahihan dan kestabilan alat ukur sebelum penyelidikan sebenar

dilaksanakan. Kebolehpercayaan merujuk kepada ciri alat pengukuran yang dapat mengesan dan mengesahkan kajian yang terdahulu berjaya memperoleh keputusan yang sama jika ianya benar pada masa dan tempat yang berlainan (Chua, 2012). Kaedah konsistensi dalaman (*internal consistency approach*) *Cronbach's Alpha* digunakan oleh penyelidik. Dalam kaedah ini, item-item yang mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan skor indeks ujian mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi, manakala item-item yang mempunyai nilai korelasi yang rendah dan disingkirkan daripada ujian tersebut. Sekiranya nilai $r > .60$ ini bermakna tahap kepercayaan alat ukur adalah tinggi (Nunnally, 1976; Mohd Salleh et al., 2001; Sheridan et al., 2001; Ary et al., 2002, Chua, 2012). Sementara pekali kebolehpercayaan yang kurang daripada .60, boleh dianggap instrumen yang dianalisis mempunyai nilai kebolehpercayaan yang rendah dan perlulah diperbaiki atau disingkirkan item-item dalam instrumen untuk meningkatkan pekali tersebut.

Dalam kajian ini, analisis kebolehpercayaan merujuk kepada soal selidik yang dibentuk dan diubahsuai berdasarkan *Emotional Competence Inventory* (Boyatzis, 2001) dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 2000). Keseluruhan komponen kompetensi kecerdasan emosi berdasarkan pengukuran soal selidik yang telah dibina oleh penyelidik mempunyai nilai alpha yang tinggi iaitu $\alpha = .95$. Nilai alpha bagi komponen-komponen berkenaan ialah kesedaran diri ($\alpha = .72$), pengurusan diri ($\alpha = .89$), kesedaran sosial ($\alpha = .62$) dan pengurusan perhubungan ($\alpha = .88$). Nilai alpha

ini secara keseluruhan memuaskan dan boleh diterima pakai dalam konteks penyelidikan (Gorard, 2001; Johson & Christenen, 2004).

Begitu juga pengukuran kepemimpinan berdasarkan instrumen yang telah bina oleh penyelidik, secara keseluruhannya dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi menunjukkan nilai yang tinggi iaitu $\alpha = .96$. Nilai dimensi-dimensi berkenaan ialah karismatik tingkah laku ($\alpha = .80$), karismatik atribut ($\alpha = .78$), mencetus motivasi ($\alpha = .84$), pertimbangan individu ($\alpha = .83$) dan merangsang intelek ($\alpha = .84$). Selepas analisis faktor diambil kira Alpha *Cronbach* bagi sub-komponen (sub-skala) kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan juga menunjukkan nilai yang tinggi. Analisis kebolehpercayaan instrumen ini menunjukkan tidak ada perubahan item bagi kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan kerana *Cronbach's Alpha if deleted* menunjukkan kurang daripada nilai *Cronbach's Alpha* bagi keseluruhan item. Secara ringkas analisis kebolehpercayaan instrumen kajian ditunjukkan dalam Jadual 3.6 di bawah.

Jadual 3.7: Analisis Kebolehpercayaan Dimensi-dimensi Kajian Rintis.

Dimensi	Nilai Alpha (α)
Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin keseluruhan	.95
Kesedaran Diri	.72
Pengurusan Diri	.89
Kesedaran Sosial	.62
Pengurusan Perhubungan	.88
Kepemimpinan Transformasi keseluruhan	.96
Karismatik Tingkah Laku	.80
Karismatik Atribut	.78
Mencetus Motivasi	.84
Pertimbangan Individu	.83
Merangsang Intelek	.84

3.5.3 Kebolehanpercayaan Soal Selidik Kajian

Kebolehpercayaan konstruk item-item yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan pemboleh ubah tingkah laku kepemimpinan dianalisis dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* (α) berdasarkan bilangan sampel sebenar (N=304).

Pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi mengandungi 72 item yang merangkumi 4 komponen iaitu kesedaran diri (12 item), pengurusan diri (24 item), kesedaran sosial (12 item) dan pengurusan perhubungan (24 item). Manakala pemboleh ubah tingkah laku kepemimpinan transformasi pula

mengandungi 20 item merangkumi 5 dimensi iaitu karismatik tingkah laku (4 item), karismatik atribut (4 item), mencetus motivasi (4 item), pertimbangan individu (4 item) dan merangsang intelektual (4 item).

Nilai pekali kebolehpercayaan alfa *Cronbach's* bagi keseluruhan item-item pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi ialah .91 (Jadual 3.8 di bawah). Sementara bagi item-item dalam komponen-komponen pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pula iaitu komponen kesedaran diri nilai pekali alfa *Cronbach's* .71, komponen pengurusan diri .87, komponen kesedaran sosial .76 dan komponen pengurusan perhubungan .84 (Jadual 3.9 di bawah).

Seterusnya pemboleh ubah tingkah laku kepemimpinan transformasi mengandungi 20 item yang meliputi 5 dimensi iaitu karismatik tingkah laku (4 item), karismatik atribut (4 item), mencetus motivasi (4 item), pertimbangan individu (4 item) dan merangsang intelektual (4 item).

Keseluruhan item-item kepemimpinan transformasi mempunyai nilai pekali kebolehpercayaan alfa *Cronbach's* .94 (Jadual 3.10 di bawah). Begitu juga dengan item-item dalam dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi masing-masing memperlihatkan nilai yang tinggi iaitu antara .76 hingga .84 (Jadual 3.11 di bawah).

Nilai-nilai pekali *Cronbach's Alpha* tersebut di atas memberi gambaran bahawa kebolehpercayaan soal selidik kajian ini adalah tinggi (Coakes & Steed, 2003) dan sesuai digunakan untuk kajian ini.

Berikut adalah jadual-jadual yang menunjukkan keputusan analisis kebolehpercayaan *cronbach's alpha* terhadap alat ukur kajian (instrumen) yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 3.8: Kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* Soal Selidik (Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin)

Pemboleh ubah Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Bil. Item	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> (α)
Kompetensi Kecerdasan Emosi Keseluruhan	72	.91

Jadual 3.9: Kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* Soal selidik (Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin)

Pemboleh ubah Komponen komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Bil. Item	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> (α)
Kesedaran Diri	12	.73
Pengurusan Diri	24	.88
Kesedaran Sosial	12	.76
Pengurusan Perhubungan	24	.84

Jadual 3.10: Kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* Soal Selidik Kepemimpinan

Pemboleh ubah Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi	Bil. Item	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> (α)
Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi	20	.94

Jadual 3.11: Kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha*, Soal Selidik Kepemimpinan

Pemboleh ubah Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi	Bil. Item	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> (α)
Karismatik (Tingkah laku)	4	.76
Karismatik (Atribut)	4	.78
Mencetus Motivasi	4	.84
Pertimbangan Individu	4	.78
Merangsang Intelek	4	.80

3.5.4 Kesahihan Alat Kajian

Kesahihan dimensi ialah sejauh mana sesuatu pengukur menilai dimensi yang patut diukur (Sekaran, 2000). Misalnya, sesuatu pengukur dibina untuk mengukur kompetensi kecerdasan emosi pemimpin. Jika setiap item menepati kriteria kesahihan dimensi, maka pengukur itu akan mengukur konsep abstrak kompetensi kecerdasan emosi. Churchill (1979) dan Bryman dan Cramer (1990) mencadangkan teknik analisis faktor komponen prinsipal yang melihat kedudukan saling bersandar di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah, untuk mengesahkan kesahihan dimensi bagi instrumen-instrumen yang digunakan

dalam kajian. Dimensi harus melalui ujian kesesuaian dan identiti matriks untuk mengetahui data mempunyai perkaitan yang cukup untuk melayakkan penggunaan analisis faktor. Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dapat menentukan kedudukan ini. Nilai KMO di bawah 0.5 dianggap kecil dan tidak dapat diterima untuk menjalani analisis faktor kerana setiap item tidak dapat diterangkan atau diramalkan oleh item yang lainnya tanpa melibatkan ralat yang signifikan. Kesemua dimensi instrumen kajian mempunyai nilai KMO lebih daripada 0.5. Untuk ujian identiti matriks, kesemua dimensi melepasi ujian Bartlett's *Test of Sphericity* dengan tahap yang signifikan. Dengan itu, kesemua konstruk instrumen kajian ini layak menjalani ujian analisis faktor untuk mengesahkan kesahihan dimensi (Lihat lampiran 2A dan 2B).

Kesahihan dimensi disahkan dengan melihat nilai komunaliti (*communalities*) yang menunjukkan jumlah varians item berkongsi dengan semua item-item dalam varians. Kesahihan dimensi boleh diterima apabila item-item mempunyai nilai lebih 0.4. Apabila item-item jatuh ke dalam satu faktor atau lebih yang menyokong konsep asal, maka kesahihan dimensi disahkan (Hair et.al., 1998). Selain itu, varians terkumpul yang ditunjukkan dalam jadual *rotation sums of squared loadings* menerangkan peratusan varians dimensi.

Jadual 3.12 dan Jadual 3.13 di bawah menunjukkan hasil ujian kesahihan dengan menggunakan analisis faktor terhadap 4 dimensi kompetensi kecerdasan emosi dan 5 dimensi kepemimpinan transformasi yang terdapat

dalam soal selidik kajian ini. Jadual-jadual tersebut menunjukkan dengan jelas bahawa nilai KMO bagi semua dimensi kompetensi kecerdasan emosi (.59 hingga .80) dan tingkah laku kepemimpinan transformasi (.73 hingga .78) melebihi .50, dan nilai komunaliti bagi semua dimensi kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi melebihi .40.

Jadual 3.12: Keputusan Analisis Faktor untuk Kesahihan Dimensi Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin (Kajian rintis).

Dimensi	Nilai KMO	Nilai Komunaliti	Bilangan Faktor	Varian Berkumpul (%)
Komponen Kesedaran Diri	.59	Nilai semua 12 item di atas 0.5	5	69.9
Komponen Pengurusan Diri	.81	Nilai semua 24 item di atas 0.5	6	65.8
Komponen Kesedaran Sosial	.69	Nilai semua 12 item di atas 0.4	4	63.4
Komponen Pengurusan Perhubungan	.75	Nilai semua 24 item di atas 0.4	7	69.8

Jadual 3.13: Keputusan Analisis Faktor untuk Kesahihan Dimensi Kepemimpinan Transformasi (Kajian rintis).

Dimensi	Nilai KMO	Nilai Komunaliti	Bilangan Faktor	Varian Terkumpul (%)	
Karismatik Tingkah laku	.78	Nilai semua item di atas 0.5	4	1	65.2
Karismatik Atribut	.78	Nilai semua item di atas 0.5	4	1	60.7
Mencetus Motivasi	.77	Nilai semua item di atas 0.5	4	1	67.8
Pertimbangan Individu	.73	Nilai semua item di atas 0.5	4	1	66.2
Merangsang Intelek	.76	Nilai semua item di atas 0.4	4	1	68.5

3.6 PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan melalui pengedaran borang soal selidik kepada responden. Sebelum kajian dimulakan di koperasi-koperasi sekolah yang dipilih, penyelidik telah memohon kebenaran bertulis daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD) dan Jabatan Pelajaran Negeri Selangor. Setelah itu, penyelidik telah berhubung dengan jabatan-jabatan pelajaran daerah yang berkaitan untuk memaklumkan kajian akan dijalankan terhadap koperasi-koperasi sekolah yang telah dipilih secara rawak.

Seterusnya penyelidik menghubungi melalui telefon koperasi-koperasi sekolah yang terpilih untuk kajian ini bagi tujuan memberi makluman mengenai

responden yang sepatutnya menjawab soal selidik di samping mewujudkan hubungan yang baik dengan pentadbir koperasi sekolah. Dalam masa yang sama penyelidik ke koperasi sekolah menemui setiausaha koperasi untuk menyerah terus borang soal selidik kepada responden yang berkaitan dan sebahagian soal selidik dihantar kepada pengerusi (pengetua) atau setiausaha koperasi (guru koperasi) melalui sistem pos ekspres (laju) bagi memastikan soal selidik selamat sampai pada tarikh yang telah dirancang. Dalam setiap sampul surat ekspres dilampirkan perkara-perkara berikut:-

- a) Surat kepada pengerusi koperasi (pengetua) atau setiausaha koperasi (guru koperasi) yang mengandungi panduan menjawab dan responden yang sepatutnya dipilih untuk menjawab soal selidik tersebut dan tarikh sepatutnya semua soal selidik dikembalikan kepada penyelidik.
- b) Surat kebenaran daripada Jabatan Pelajaran Negeri Selangor.
- c) Salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia (EPRD).
- d) Enam (6) set soal selidik yang akan dijawab oleh pengetua (pengerusi koperasi), penolong kanan (yang dilantik sebagai naib pengerusi koperasi) dan empat orang guru koperasi (setiausaha koperasi, bendahari koperasi dan dua orang anggota lembaga koperasi-ALK).

- e) Sampul surat berselem dan beralamat penyelidik bagi memudahkan proses pengembalian soal selidik kepada penyelidik.

Bagi memastikan peratus jawapan adalah tinggi satu pelan peringatan perlu disusun (Ary et al. 2002). Penyelidik telah menghubungi koperasi-koperasi sekolah terlibat bagi memastikan soal selidik sudah selamat diterima. Setelah dua minggu soal selidik dihantar, penyelidik sekali lagi menghubungi koperasi sekolah terlibat bagi memastikan semua set soal selidik telah dijawab dan dikembalikan kepada penyelidik.

Bagi tujuan kajian ini sebanyak 360 set borang soal selidik telah dihantar kepada empat kategori koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah Negeri Selangor. Sebanyak 323 (89.7 %) set borang soal selidik dikembalikan. Setelah dibuat pengasingan bagi memastikan setiap responden telah menjawab semua item-item yang mengukur kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan transformasi. Sebanyak 19 set soal selidik terpaksa di tolak disebabkan oleh maklumat yang tidak lengkap. Dari jumlah tersebut hanya 304 (84.4%) set borang soal selidik sahaja digunakan dalam kajian ini. Ini selaras dengan Jadual pengiraan Krejcie dan Mogan (1970) iaitu bilangan populasi 1400, maka bilangan sampel yang diperlukan ialah 302. Bilangan ini adalah sesuai dan relevan bagi penyelidikan sains sosial yang bercorak tinjauan (Sekaran, 2000).

Jadual di bawah menunjukkan jumlah koperasi sekolah yang dipilih berdasarkan kategori koperasi dan bilangan soal selidik diedarkan.

Jadual 3.14 Kategori Koperasi sekolah dan Bilangan Soal Selidik diedarkan.

Kategori Koperasi Sekolah	Taburan Soal Selidik Mengikut Kategori Koperasi		
	Bil.Dihantar	Bil.Diterima	Bil.Digunakan
Kop.SMK Bandar	90	83 (92.2%)	80 (88.9%)
Kop.SMK L/Bandar	90	81(90.0%)	77 (85.6%)
Kop.SM Berasrama	90	79 (87.8%)	72 (80.0%)
Kop.SM Agama	90	80 (88.9%)	75 (83.3%)
Jumlah	360	323 (89.7%)	304 (84.4%)

3.7 ANALISIS DATA

Semua data dalam kajian ini akan dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package For The Social Science*). Analisis data kuantitatif dibahagikan kepada dua bahagian iaitu, pertama; melakukan Ujian Kenormalan (*normality test*) untuk tujuan penyemakan dan penapisan data bagi semua item-item ujian. Seterusnya analisis pengesahan faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) juga dilakukan ke atas semua soal selidik, dengan membentangkan juga kebolehpercayaan khususnya bagi setiap skala dan sub-skala dalam soal selidik. Data-data yang bersifat deskriptif dan pemerihaln responden seperti taburan frekuensi dan peratusan juga ditunjukkan.

Bahagian kedua, ujian statistik SPSS akan digunakan untuk menganalisis data-data statistik inferensi bertujuan menguji hipotesis kajian yang telah dibentuk. Antara ujian yang telah digunakan adalah analisis korelasi Spearman

rho bagi melihat perkaitan antara dua pemboleh ubah, analisis Man Whitney U, analisis Kruskal-Wallis H, analisis Regresi pelbagai (*Multiple Regression Analysis*) dan analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*).

Bagi analisis korelasi, nilai pekali korelasi (r) berbentuk sama ada positif (+) atau negatif (-) bagi menunjukkan bentuk hubungan antara pemboleh ubah. Nilai-nilai pekali korelasi (koefisyen) antara .00 hingga 1.00 pula bermaksud kekuatan sesuatu hubungan tersebut. Saranan 'rule of thumb' oleh Johnson dan Nelson (1986) digunakan bagi menerangkan kekuatan korelasi yang tiada hubungan (.00); amat rendah atau sangat lemah (.10-.30), lemah (.31-.50), sederhana (.51-.70), tinggi (.71-.90), sangat tinggi atau perhubungan sempurna (.9 -1.00) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.10 berikut.

Jadual 3.15: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali Korelasi (r)	Interpretasi (kekuatan korelasi)
.91 sehingga 1.00 atau - .91 sehingga - 1.00	Korelasi yang sangat kuat (tinggi)
.71 sehingga .90 atau - .71 sehingga - .90	Korelasi kuat (tinggi)
.51 sehingga .70 atau - .51 sehingga - .70	Korelasi sederhana
.31 sehingga .50 atau - .31 sehingga - .50	Korelasi lemah (rendah)
.01 sehingga .30 atau - .01 sehingga - .30	Korelasi yang sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Nilai pekali korelasi r yang positif menunjukkan perkaitan linear antara pemboleh ubah manakala nilai pekali korelasi r yang negatif pula menunjukkan perkaitan songsang antara pemboleh ubah yang berkaitan (Jackson, 2006).

Data-data dalam kajian ini adalah merupakan data bersifat kuantitatif dan skala pengukurannya berbentuk nominal dan ordinal, maka analisis ujian bukan-parametrik digunakan.

Dalam ujian bukan-parametrik, penganalisan data kajian dilakukan dengan menggunakan ujian Man Whitney U, ujian Kruskal Wallis H dan ujian Khi Kuasa Dua.

Rajah di bawah menunjukkan ringkasan analisis data kajian ini mengikut soalan kajian.

<p>Soalan 1: Apakah tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?</p>	<p>Pemboleh ubah: Kecerdasan Emosi</p>	<p>Analisis: Min, Median, Sishan Piawai</p>
<p>Soalan 2: Adakah wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah demografi (jantina, umur, pengalaman pentadbiran) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?</p>	<p>Pemboleh ubah bersandar: Kecerdasan Emosi Pemboleh ubah bebas: Jantina, Umur & Pengalaman Pentadbiran koperasi</p>	<p>Analisis: Ujian Mann-Whitney U, Ujian Kruskal-Wallis H</p>
<p>Soalan 3: Adakah wujud perbezaan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor?</p>	<p>Pemboleh ubah: Kecerdasan Emosi</p>	<p>Analisis: Ujian Kruskal-Wallis H</p>
<p>Soalan 4: Apakah tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?</p>	<p>Pemboleh ubah: Kepemimpinan Transformasi</p>	<p>Analisis: Min, Median, Sishan Piawai</p>
<p>Soalan 5: Adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin berdasarkan pemboleh ubah demografi (jantina, umur, pengalaman pentadbiran koperasi dan kategori koperasi sekolah) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?</p>	<p>Pemboleh ubah bersandar: Kecerdasan Emosi Pemboleh ubah bebas: Jantina, Umur & Pengalaman Pentadbiran</p>	<p>Analisis: Ujian Mann-Whitney U, Ujian Kruskal-Wallis H</p>
<p>Soalan 6: Adakah wujud perbezaan antara dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?</p>	<p>Pemboleh ubah: Kepemimpinan Transformasi</p>	<p>Analisis: Ujian Kruskal-Wallis H</p>
<p>Soalan 7: Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?</p>	<p>Pemboleh ubah: Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Kepemimpinan Transformasi</p>	<p>Analisis: Ujian Korelasi Spearman rho</p>
<p>Soalan 8: Apakah komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi merupakan faktor peramal bagi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah?</p>	<p>Pemboleh ubah bersandar: Kepemimpinan Transformasi Pemboleh ubah bebas: Komponen –komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi</p>	<p>Analisis: Ujian regresi pelbagai</p>
<p>Soalan 9: Adakah model cadangan bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi sah?</p>	<p>Pemboleh ubah bersandar: Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemboleh ubah bebas: Kepemimpinan Transformasi Moderator Faktor Demografi</p>	<p>Analisis: Analisis <i>Structural Equation Modeling</i></p>

Rajah 3.1 : Ringkasan Analisis Data Kajian

3.8 RUMUSAN

Bab ini membincangkan tentang reka bentuk kajian, populasi kajian, persampelan, instrumen dan cara pemarkatan, ujian rintis dan kaedah analisis yang diaplikasikan dalam kajian ini. Secara keseluruhannya beberapa rumusan boleh dibuat berdasarkan tujuan ujian rintis. Pertama, instrumen kajian ini menunjukkan kesahihan dan kebolehpercayaan yang baik dan boleh diterima pakai. Kedua, hasil ujian rintis juga menunjukkan kadar pulangan borang soal selidik yang agak baik.

Di akhir bab ini, kaedah analisis data berdasarkan soalan kajian yang dikemukakan. Ia membimbing pengkaji untuk menganalisis data yang dikumpul daripada responden kajian, yang dibentangkan dalam bab 4 laporan kajian ini.

BAB 4

HASIL KAJIAN

4.1 PENGENALAN

Bab ini melaporkan hasil kajian yang diperoleh daripada kajian yang telah dilaksanakan selaras dengan tujuan utama kajian. Ia membentangkan sejauh manakah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah Negeri Selangor.

Pembentangan hasil kajian bab ini bermula dengan profil responden seperti taburan, frekuensi dan peratusan. Seterusnya melaporkan nilai-nilai kebolehpercayaan soal selidik kajian melibatkan dimensi-dimensi pemboleh ubah dalam keseluruhan soal selidik.

Selanjutnya bahagian bab ini melaporkan dan membincang dapatan kajian iaitu analisis data deskriptif pemboleh ubah utama kajian dan analisis data statistik inferensi bagi tujuan menguji hipotesis kajian yang telah dibentuk. Analisis statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah korelasi Spearman rho, analisis Man-Whitney U, analisis Kruskal Wallis H, analisis Regresi Pelbagai (Multiple Regression Analysis) dan analisis Model Persamaan Struktural (SEM). Setiap hipotesis bagi kajian diuji kebenaran pada aras signifikan pada $< .05$.

4.2 PROFIL RESPONDEN KAJIAN

Kajian ini melibatkan 4 kategori koperasi sekolah di sekolah-sekolah menengah Negeri Selangor dan seramai 304 orang responden kajian yang terdiri daripada pemimpin gerakan koperasi sekolah.

Berdasarkan Jadual 4.1 di bawah, menunjukkan pecahan bilangan responden kajian mengikut kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor iaitu seramai 80 orang (26.3 %) daripada koperasi sekolah menengah bandar, 77 orang (25.3%) daripada koperasi sekolah menengah luar bandar, 72 orang (23.7%) daripada koperasi sekolah menengah asrama dan 75 orang (24.7%) daripada koperasi sekolah menengah agama. Sementara itu, taburan dari aspek jantina pula, didapati bilangan pemimpin perempuan melebihi daripada pemimpin lelaki. Jumlah pemimpin perempuan ialah seramai 195 orang (64.1%) berbanding bilangan pemimpin lelaki hanya berjumlah seramai 109 orang (35.9%).

Seterusnya apabila dilihat kepada kategori umur pemimpin koperasi, didapati seramai 101 orang (33.9 %) berumur di bawah 35 tahun, 43 orang (14.2%) berumur antara 35 hingga 40 tahun, 77 orang (25.3%) berumur antara 41 hingga 45 tahun, 47 orang (15.5%) berumur antara 46 hingga 50 tahun dan 36 orang (11.6%) berumur antara 51 tahun ke atas. Di samping itu, dapatan dari Jadual 4.1 juga turut menunjukkan bahawa seramai 59 orang (19.4%) berpengalaman mentadbir koperasi kurang daripada 1 tahun, 156 orang

(51.3%) berpengalaman antara 1 hingga 5 tahun, 51 orang (16.6%) berpengalaman antara 6 hingga 10 tahun, 23 orang (7.6%) berpengalaman antara 11 hingga 15 tahun dan 15 orang (4.9%) berpengalaman lebih daripada 15 tahun.

Jadual 4.1 di bawah menunjukkan taburan ciri-ciri demografi pemimpin koperasi dan kategori koperasi sekolah.

Jadual 4.1: Taburan Ciri Demografi Pemimpin dan Koperasi Sekolah

Demografi	Kategori Demografi	Frekuensi	Peratusan (%)
1. Kategori Koperasi Sekolah	Koperasi SM Bandar	80	26.3
	Koperasi SM Luar Bandar	77	25.3
	Koperasi SM Asrama	72	23.7
	Koperasi SM Agama	75	24.7
2. Jantina	Lelaki	109	35.9
	Perempuan	195	64.1
3. Umur	Bawah 35 tahun	101	33.2
	35-40 tahun	43	14.2
	41-45 tahun	77	25.3
	46-50 tahun	47	15.5
	51 tahun ke atas	36	11.8
4. Pengalaman Mentadbir Koperasi	Kurang daripada 1 tahun	59	19.4
	1-5 tahun	156	51.3
	6-10 tahun	51	16.8
	11-15 tahun	23	7.6
	Lebih daripada 15 tahun	15	4.9

4.3 HASIL KAJIAN

Laporan pada bahagian ini bertujuan untuk melihat pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan pandangan responden kajian. Interpretasi deskriptif ini dilakukan dengan melaporkan skor min dan sisihan piawai sub-komponen pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin.

Pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin merangkumi lapan belas sub-komponen iaitu kesedaran emosi diri; ketepatan penilaian sendiri; keyakinan diri; pengawalan emosi diri; orientasi pencapaian; sikap optimis; ketulusan; kebolehsuaian; inisiatif; empati; orientasi khidmat; kesedaran organisasi; membangun orang lain; kepemimpinan berinspirasi; pemangkin perubahan; pengurusan konflik; pengaruh dan kerjasama berkumpulan.

Bagi menentukan sama ada setiap pemboleh ubah atau sub-komponen pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan dimensi pemboleh ubah tingkah laku kepemimpinan berada pada tahap tertentu, pengkaji telah menetapkan satu panduan interpretasi atau tafsiran berikut digunakan seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.6. Skor min antara 1.00 hingga 2.33 menunjukkan skor bagi sub-komponen pemboleh ubah atau dimensi pemboleh ubah tersebut adalah rendah, manakala bagi skor min antara 2.34 hingga 3.66 menunjukkan skor min sub-komponen pemboleh ubah atau dimensi pemboleh ubah yang dikaji berada pada tahap sederhana dan akhir sekali skor min 3.67 hingga 5.00

menunjukkan skor min yang tinggi bagi sub-komponen pemboleh ubah atau dimensi pemboleh ubah yang dikaji. Jadual 4.6 berikut menggambarkan panduan interpretasi yang digunakan bagi menentukan tahap skor min setiap pemboleh ubah yang dikaji.

Jadual 4.2: Interpretasi Skor Min Pemboleh ubah Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

4.3.1: Analisis Deskriptif Tahap Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah

Soalan kajian 1: Apakah tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?

Dapatan statistik deskriptif bagi pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin adalah ditunjukkan dalam Jadual 4.3 (di bawah). Daripada keputusan tersebut didapati secara keseluruhannya kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang diperlihatkan oleh responden pada tahap skor min yang tinggi iaitu melebihi 3.67 kecuali bagi sub-komponen pengawalan emosi diri (min = 3.64), sub-komponen inisiatif (min = 3.54) dan sub-komponen pengurusan konflik (min = 3.20). Ini bererti 83.3% (15 sub-komponen daripada 18 sub-

komponen) sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 4.3 di bawah menunjukkan skor min, sisihan piawai dan tahap pencapaian bagi sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah.

Jadual 4.3: Statistik Deskriptif Pemboleh ubah Komponen dan Sub-komponen Kompetensi kecerdasan emosi pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah di Negeri Selangor.

Komponen dan Sub-Komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Min (M)	Sisihan Piawai (SD)	Tahap
Komponen Kesedaran Diri	3.85	.38	Tinggi
Kesedaran emosi diri	3.81	.50	Tinggi
Ketepatan penilaian sendiri	3.94	.50	Tinggi
Keyakinan diri	3.80	.42	Tinggi
Komponen Pengurusan Diri	3.88	.39	Tinggi
Pengawalan emosi diri	3.64	.43	Sederhana
Orientasi pencapaian	3.86	.53	Tinggi
Sikap optimis	4.22	.45	Tinggi
Ketulusan	4.06	.48	Tinggi
Kebolehsuaian	3.97	.52	Tinggi
Inisiatif	3.54	.58	Sederhana
Komponen Kesedaran Sosial	4.02	.46	Tinggi
Empati	4.15	.49	Tinggi
Orientasi khidmat	3.74	.65	Tinggi
Kesedaran organisasi	4.18	.53	Tinggi
Komponen Pengurusan Perhubungan	3.72	.38	Tinggi
Membangun orang lain	3.95	.52	Tinggi
Kepemimpinan berinspirasi	4.09	.53	Tinggi
Pemangkin perubahan	3.91	.52	Tinggi
Pengurusan konflik	3.20	.65	Sederhana
Pengaruh	3.89	.53	Tinggi
Kerjasama berkumpulan	4.26	.48	Tinggi
Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Keseluruhan	3.90	.38	Tinggi

Nota:

Interpretasi skor: 1.00 – 2.33 (Rendah), 2.34 – 3.66 (Sederhana), 3.67 – 5.00 (Tinggi)

Keputusan analisis data kajian yang dipamerkan dalam Jadual 4.7 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya pemimpin-pemimpin gerakan koperasi sekolah memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi. Analisis

data kajian juga memperlihatkan komponen kesedaran sosial (min = 4.02) paling tinggi dan ikuti komponen pengurusan diri (min = 3.88), komponen kesedaran diri (min = 3.85) dan akhir sekali komponen pengurusan perhubungan (min = 3.72).

Manakala bagi sub-komponen (sub-skala) kompetensi kecerdasan emosi pula, didapati sub-komponen kerjasama berkumpulan (min = 4.26) adalah paling tinggi berbanding sub-komponen yang lain. Keadaan ini selaras dengan nilai dan prinsip koperasi yang memerlukan sikap bekerjasama dalam kepemimpinan gerakan koperasi. Malah dalam kalangan Anggota Lembaga Koperasi (yang merupakan barisan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah) adalah dituntut mengamalkan kerjasama berkumpulan dalam kepemimpinan mereka.

Seterusnya Jadual 4.4 menunjukkan analisis keputusan skor min bagi kategori-kategori koperasi sekolah berasaskan komponen dan sub-komponen (sub-skala) kompetensi kecerdasan emosi pemimpin.

Jadual 4.4: Skor komponen dan sub-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin berdasarkan kategori koperasi sekolah.

Komponen dan Sub-Komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Skor Min (Kategori Koperasi Sekolah)			
	Kop.SMK Bandar	Kop.SMK Luar Bandar	Kop.SM Berasrama	Kop.SM Agama
Komponen Kesedaran Diri	3.85	3.84	3.79	3.92
Kesedaran emosi diri	3.82	3.77	3.76	3.90
Ketepatan penilaian sendiri	3.94	3.92	3.89	4.02
Keyakinan diri	3.79	3.84	3.73	3.83
Komponen Pengurusan Diri	3.89	3.87	3.79	3.79
Pengawalan emosi diri	3.64	3.61	3.54	3.76
Orientasi pencapaian	3.81	3.91	3.78	3.96
Sikap optimis	4.24	4.21	4.09	4.32
Ketulusan	4.11	3.99	4.01	4.11
Kebolehsuaian	3.99	3.96	3.89	4.05
Inisiatif	3.53	3.54	3.44	3.64
Komponen Kesedaran Sosial	4.05	3.97	3.96	4.10
Empati	4.19	4.10	4.10	4.22
Orientasi khidmat	3.77	3.73	3.68	3.79
Kesedaran organisasi	4.21	4.10	4.12	4.30
Komponen Pengurusan Perhubungan	3.73	3.72	3.64	3.78
Membangun orang lain	3.95	3.93	3.88	4.03
Kepemimpinan berinspirasi	4.13	4.07	3.99	4.17
Pemangkin perubahan	3.84	3.99	3.80	4.01
Pengurusan konflik	3.18	3.21	3.16	3.24
Pengaruh	3.94	3.86	3.80	3.94
Kerjasama berkumpulan	4.31	4.24	4.18	4.30
Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Keseluruhan	3.91	3.88	3.82	3.98

Nota: Interpretasi skor: 1.00 – 2.33 (Rendah), 2.34 – 3.66 (Sederhana), 3.67 – 5.00 (Tinggi)

Dapatan statistik deskriptif bagi pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin di setiap kategori koperasi sekolah, didapati secara keseluruhannya menunjukkan kecerdasan emosi pemimpin sekolah adalah

pada tahap yang tinggi. Hal ini dapat dilihat melalui keputusan analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 4.8 di atas iaitu Koperasi SMK Bandar (min = 3.91), Koperasi SMK Luar Bandar (min = 3.88), Koperasi SM Asrama (min = 3.82) dan Koperasi SM Agama (min = 3.98).

Keputusan ini juga menunjukkan bahawa para pemimpin kategori Koperasi Sekolah Menengah Agama (min = 3.98) mempunyai kompetensi kecerdasan emosi pada tahap yang paling tinggi berbanding dengan kategori Koperasi Sekolah Menengah yang lain. Sementara itu, kategori Koperasi Sekolah Menengah Berasrama (min = 3.82) memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang paling rendah dalam kategori koperasi sekolah dalam kajian ini. Namun begitu para pemimpin koperasi sekolah ini masih lagi memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi iaitu skor min melebihi 3.67.

Sebagai rumusannya, dapatan kajian ini secara keseluruhannya menunjukkan para pemimpin gerakan koperasi sekolah di setiap kategori koperasi memiliki nilai kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi dalam kepemimpinan mereka.

4.3.2: Perbezaan Tahap Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Kategori Koperasi Sekolah

Bagi menguji perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan kategori koperasi sekolah, analisis ujian Kruskal-Wallis H telah

digunakan. Analisis ini digunakan kerana data kajian merupakan data skala ordinal iaitu data bukan-parametrik. Oleh yang demikian, ujian bukan-parametrik iaitu Kruskal-Wallis H digunakan.

Jadual 4.5: Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin berdasar Kategori Koperasi Sekolah

Kategori Koperasi Sekolah	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	Dk	<i>p</i>
Koperasi SMK Bandar	156.98	4.83	3	.19
Koperasi SMK Luar Bandar	150.20			
Koperasi SM Berasrama	135.51			
Koperasi SM Agama	166.39			

Nota: 304 pemimpin Signifikan Pada Aras < 0.05

Keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keempat-empat kategori koperasi sekolah [$\chi^2(3, = 304) = 4.83, p > .05$]. Ini bermakna, jika dilihat dari segi tahap nilai kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi sekolah berdasarkan kategori koperasi sekolah, didapati bahawa responden kajian memiliki nilai kompetensi kecerdasan emosi yang hampir sama. Oleh yang demikian dapat disimpulkan bahawa ujian Kruskal-Wallis H yang dilakukan ke atas kategori koperasi sekolah menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Dengan keputusan ini, maka hipotesis alternatif pertama (H_{a1}) iaitu “terdapat perbezaan tahap kompetensi kecerdasan emosi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” adalah ditolak.

4.3.3 Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi

Soalan kajian 2: Adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi kompetensi kecerdasan emosi pemimpin berdasar pemboleh ubah demografi (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran koperasi) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?

Terdapat tiga pemboleh ubah demografi yang digunakan dalam kajian ini iaitu jantina, umur dan pengalaman pentadbiran. Bagi menguji tahap kompetensi kecerdasan emosi berdasarkan jantina, kaedah ujian Mann-Whitney U digunakan. Manakala umur dan pengalaman pentadbiran koperasi, kaedah ujian Kruskal-Wallis H digunakan.

4.3.3.1: Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasar Jantina

Bagi menguji perbezaan kompetensi kecerdasan emosi berdasarkan jantina responden kajian (pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor), analisis ujian Mann-Whitney U digunakan.

Jadual 4.6 di bawah memaparkan perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan jantina.

Jadual 4.6: Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Jantina

Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Min Pangkatan	Nilai Mann-Whitney U	Z	Sig
Lelaki	159.22	9894.500	-1.00	.31
Perempuan	148.74			

Nota: 304 pemimpin Signifikan Pada Aras < 0.05

Keputusan analisis ujian Man-Whiney U dalam Jadual 4.6 menunjukkan secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi yang signifikan antara pemimpin lelaki dan pemimpin perempuan ($U = 9894.50$, $z = -1.00$ $p > .05$). Ini bererti pemimpin lelaki dan perempuan memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang hampir sama. Keadaan ini dapat dikesan melalui nilai min pangkatan antara kedua-dua jantina dalam Jadual 4.10, jadual pangkatan (*rank table*) iaitu lelaki = 159.22 dan perempuan = 148.74.

Dengan ini keputusan kajian menolak hipotesis alternatif kedua (H_{a2}), iaitu “terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah jantina dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” adalah ditolak.

Jadual di bawah (Jadual 4.7) menggambarkan perbezaan komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan jantina.

Jadual 4.7 : Perbezaan Komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Jantina.

Komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Min Pangkatan	Nilai Mann Whitney U	Z	Sig
Kesedaran Diri				
Lelaki	147.87	10122.500	-0.69	.49
Perempuan	155.09			
Pengurusan Diri				
Lelaki	162.89	9495.500	-1.54	.12
Perempuan	146.69			
Kesedaran Sosial				
Lelaki	156.48	10194.00	-0.59	.55
Perempuan	150.28			
Pengurusan Perhubungan				
Lelaki	159.12	9905.500	-0.98	.33
Perempuan	148.80			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.7 di atas memaparkan analisis ujian Man-Whiney U yang menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi keempat-empat komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin. Keadaan ini dapat dilihat melalui nilai dalam komponen kesedaran diri ($U = 10122.50$, $z = -0.7$, $p > .05$), komponen pengurusan diri ($U = 9495.50$, $z = -1.5$, $p > .05$), komponen kesedaran sosial ($U = 10194.00$, $z = -0.6$, $p > .05$) dan komponen pengurusan perhubungan ($U = 9905.55$, $z = -0.9$, $p > .05$). Ini bermakna analisis ujian keatas keempat-empat komponen ini menjelaskan bahawa penguasaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin lelaki dan perempuan adalah sama.

Seterusnya Jadual 4.8, 4.9, 4.10 dan 4.11 menggambarkan keputusan analisis ujian Mann-Whitney U terhadap sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah.

Jadual 4.8: Perbezaan Sub-Komponen Kesedaran Diri Berdasarkan Jantina pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah.

Sub- Komponen Kesedaran Diri	Min Pangkatan	Nilai Mann Whitney U	Z	Sig
Kesedaran Emosi Diri				
Lelaki	139.04	9160.50	-2.02	.04*
Perempuan	160.02			
Ketepatan Penilaian Kendiri				
Lelaki	156.29	10214.50	-.57	.57
Perempuan	150.38			
Keyakinan Diri				
Lelaki	154.80	10377.00	-.35	.73
Perempuan	151.22			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Dalam Jadual 4.8 di atas memaparkan hasil ujian Mann-Whitney U terhadap sub-komponen kesedaran diri. Didapati satu daripada tiga sub-komponen ini iaitu kesedaran emosi diri ($U = 9160.50$, $z = -2.02$, $p < .05$) menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan. Keadaan ini dapat dilihat melalui min pangkatan (*mean rank*) kategori pemimpin dalam kajian ini. Analisis ini menggambarkan min pangkatan pemimpin perempuan (160.02) lebih tinggi daripada min pangkatan lelaki (139.04).

Keputusan ini menunjukkan bahawa responden perempuan memiliki kecekapan kompetensi kesedaran emosi diri yang lebih tinggi daripada lelaki. Ini bermakna pemimpin perempuan lebih bersikap realistik terhadap kemampuan dirinya dan mempunyai keyakinan yang tinggi serta berwibawa. Pemimpin yang memiliki sifat seperti ini, sentiasa mendapat penghormatan dan sanjungan daripada subordinat atau orang yang dipimpinya (Barling et al. 2000; George, 2000; Watkin, 2000). Sementara itu dua sub-komponen yang lain dalam komponen kesedaran diri menunjukkan tidak terdapat perbezaan ialah ketepatan penilaian sendiri ($U = 10214.00, z = -.57, p > .05$) dan keyakinan diri ($U = 10377.00, z = -3.5, p > .05$).

Seterusnya Jadual 4.9 di bawah mempamerkan perbezaan sub-komponen pengurusan diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasar jantina pemimpin.

Jadual 4.9: Perbezaan Sub-Komponen Pengurusan Diri Berdasarkan jantina Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah.

Sub- Komponen Pengurusan Diri	Min Pangkatan	Nilai Mann Whitney U	Z	Sig
Pengawalan Emosi Diri				
Lelaki	156.30	10213.50	-.57	.56
Perempuan	150.38			
Orientasi Pencapaian				
Lelaki	167.83	8956.50	-2.29	.02*
Perempuan	143.93			
Sikap Optimis				
Lelaki	154.83	10373.00	-.35	.72
Perempuan	151.19			
Ketulusan				
Lelaki	157.40	10093.00	-.73	.46
Perempuan	149.76			
Kebolehsuaian				
Lelaki	163.37	9443.00	-1.63	.10
Perempuan	146.43			
Inisiatif				
Lelaki	162.51	9536.00	-1.50	.13
Perempuan	146.90			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.9 di atas analisis ujian Mann-Whitney U terhadap sub-komponen pengurusan diri menunjukkan bahawa hanya sub-komponen orientasi pencapaian ($U = 8956.5$, $z = -2.3$, $p < .05$) sahaja terdapat perbezaan signifikan. Dilihat dari segi perbandingan nilai pangkatan, didapati min pangkatan lelaki (167.83) lebih tinggi daripada min pangkatan perempuan (143.93).

Selain itu, lima sub-komponen pengurusan diri yang lain menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan iaitu pengawalan emosi diri ($U = 10213.50$, $z = -.57$, $p > .05$), sikap optimis ($U = 10373.00$, $z = -.35$, $p > .05$), ketulusan ($U = 10093.00$, $z = -1.63$, $p > .05$), kebolehsuaian ($U = 9443.00$, $p > .05$) dan inisiatif ($U = 9536.00$, $z = -1.50$, $p > .05$).

Jadual 4.10 di bawah pula menggambarkan perbezaan sub-komponen kesedaran sosial dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi ketiga-tiga sub-komponennya. Hal ini dapat diperhatikan melalui nilai Mann-Whitney U iaitu empati ($U = 10047.00$, $z = -.80$, $p > .05$), orientasi khidmat ($U = 9997.50$, $z = -.87$, $p > .05$) dan kesedaran organisasi ($U = 10120.0$, $z = -7.00$, $p > .05$).

Jadual 4.10: Perbezaan Sub-Komponen Kesedaran Sosial Berdasarkan jantina Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah.

Sub-Komponen Kesedaran Sosial	Min Pangkatan	Nilai Mann-Whitney U	Z	Sig
Empati				
Lelaki	157.83	10047.00	-.80	.42
Perempuan	149.52			
Orientasi Khidmat				
Lelaki	158.28	9997.50	-.87	.38
Perempuan	149.27			
Kesedaran Organisasi				
Lelaki	147.84	10120.00	-.70	.48
Perempuan	155.10			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Akhir sekali Jadual 4.11 dibawah menggambarkan perbezaan sub-komponen pengurusan perhubungan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasar jantina pemimpin. Didapati satu daripada enam sub-komponen ini menunjukkan perbezaan yang signifikan iaitu sub-komponen pemangkin perubahan ($U = 8693.00$, $z = -.27$, $p < .05$). Secara relatifnya, pemimpin lelaki (min pangkatan = 170.25) lebih tinggi daripada pemimpin perempuan (min pangkatan = 142.58).

Keputusan ini menunjukkan bahawa pemimpin lelaki memiliki kecerdasan sebagai pemangkin perubahan yang lebih tinggi berbanding dengan pemimpin perempuan. Pemimpin yang memiliki kompetensi kecerdasan ini, akan berperanan sebagai agen perubahan dalam sesebuah organisasi (Paglis &

Green, 2002). Ini bermakna dalam kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin lelaki adalah merupakan pemimpin yang lebih memainkan dalam pengurusan perubahan gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor.

Jadual 4.11: Perbezaan sub-Komponen Pengurusan Perhubungan Berdasarkan jantina Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah.

Sub-Komponen Pengurusan Perhubungan	Min Pangkatan	Nilai Mann-Whitney U	Z	Sig
Membangun Orang Lain				
Lelaki	157.89	10039.50	-.81	.42
Perempuan	149.48			
Kepemimpinan Berinspirasi				
Lelaki	161.39	9658.50	-1.34	.18
Perempuan	147.53			
Pemangkin Perubahan				
Lelaki	170.25	8693.00	-2.66	.01*
Perempuan	142.58			
Pengurusan Konflik				
Lelaki	151.53	10522.00	-.15	.885
Perempuan	153.04			
Pengaruh				
Lelaki	152.95	10578.00	-.07	.95
Perempuan	152.25			
Kerjasama Berkumpulan				
Lelaki	157.83	10046.50	-.80	.42
Perempuan	149.52			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Hasil analisis ujian Mann-Whitney U ke atas kompetensi kecerdasan emosi berdasarkan jantina pemimpin koperasi sekolah boleh dirumuskan sebagai berikut:

- a) Pada keseluruhannya didapati bahawa tidak ada perbezaan dari aspek kompetensi kecerdasan emosi di kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah. Ini bererti pemimpin lelaki dan perempuan memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang hampir sama.
- b) Hanya 16.7 peratus sahaja (tiga daripada lapan belas) sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi sekolah yang menunjukkan perbezaan kecerdasan emosi antara pemimpin lelaki dan perempuan. Sub-komponen tersebut ialah kesedaran emosi diri, orientasi pencapaian dan pemangkin perubahan.
- c) Bagi kesedaran emosi diri, pemimpin perempuan mengatasi pemimpin lelaki. Sebaliknya bagi kecerdasan orientasi pencapaian dan pemangkin perubahan, pemimpin lelaki mengatasi pemimpin perempuan.

4.3.3.2: Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Berdasar Umur.

Sebanyak lima kategori umur responden pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah telah dianalisis menggunakan analisis Kruskal-Wallis H, iaitu kumpulan pemimpin koperasi sekolah berumur bawah 35 tahun; 35 hingga 40

tahun; 41 hingga 45 tahun; 46 hingga 50 tahun dan 51 tahun ke atas. Analisis Kruskal-Wallis H dilakukan dalam dua peringkat iaitu pada peringkat pertama kompetensi kecerdasan emosi pemimpin secara keseluruhan dan komponen-komponen kompetensi dijadikan pemboleh ubah bersandar. Manakala pada peringkat kedua pula semua sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dijadikan pemboleh ubah bersandar.

Jadual 4.12 di bawah menunjukkan hasil ujian Kruskal Wallis H ke atas kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah yang berdasarkan kepada faktor umur.

Jadual 4.12: Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Umur.

Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	Dk	Sig
Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Keseluruhan				
Bawah 35 tahun	123.84	19.12	4	.001*
35 - 40 tahun	159.99			
41 – 45 tahun	160.24			
46 – 50 tahun	186.21			
51 tahun ke atas	163.40			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Keputusan ujian Kruskal-Wallis H (Jadual 4.12 atas) yang melibatkan kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan kepada faktor umur pemimpin, didapati secara keseluruhannya terdapat perbezaan yang signifikan antara kelima-lima kategori

umur pemimpin dalam kajian ini. Keadaan ini digambarkan melalui nilai khi kuasa dua [$\chi^2(4, N=304) = 19.12, p < .05$]. Peringkat kategori umur 46 – 50 tahun merupakan peringkat umur yang paling tinggi, di ikuti peringkat kategori umur 51 tahun ke atas, peringkat kategori umur 41 – 45 tahun, peringkat kategori umur 35 – 40 tahun dan yang paling rendah adalah peringkat umur bawah 35 tahun.

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi meningkat dari umur 35 tahun ke bawah secara beransur-ansur sehingga pada tahap yang paling tinggi pada umur 46-50 tahun. Setelah itu, kompetensi kecerdasan emosi menurun apabila mencapai umur 51 tahun dan ke atas.

Keputusan ujian ke atas komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi pemimpin turut menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara komponen kecerdasan emosi dalam kalangan umur tersebut (Jadual 4.13), iaitu komponen Kesedaran Diri [$\chi^2 (4, N=304) = 12.23, p < .05$], komponen Pengurusan Diri [$\chi^2 (4, N=304) = 13.40, p < .05$], komponen Kesedaran Sosial [$\chi^2 (4, N=304) = 16.47, p < .05$] dan komponen Pengurusan Perhubungan [$\chi^2 (4, N=304) = 18.91, p < .05$].

Keputusan kajian menunjukkan bahawa keempat-empat komponen kecerdasan emosi menunjukkan trenda kompetensi yang sama. Bagi keempat-empat kompetensi kecerdasan emosi ini, kecerdasan emosi pemimpin koperasi sekolah meningkat dari di bawah umur 35 sehingga mencapai tahap yang paling tinggi pada umur 46 ke 50. Selepas itu, ia menurun pada umur 50 dan ke atas. Ini bermakna peringkat umur 46 hingga 50 adalah kemuncak bagi kompetensi kecerdasan pemimpin koperasi sekolah menengah Negeri Selangor.

Jadual di bawah (Jadual 4.13) menggambarkan perbezaan dari segi komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan umur pemimpin.

Jadual 4.13: Perbezaan Komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdsarkan Umur.

Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kesedaran Diri				
Bawah 35 tahun	129.48	12.23	4	.02*
35 - 40 tahun	163.84			
41 – 45 tahun	165.17			
46 – 50 tahun	174.09			
51 tahun ke atas	148.28			
Pengurusan Diri				
Bawah 35 tahun	129.84	13.39	4	.01*
35 - 40 tahun	155.88			
41 – 45 tahun	157.02			
46 – 50 tahun	184.02			
51 tahun ke atas	157.18			
Kesedaran Sosial				
Bawah 35 tahun	126.66	16.47	4	.00*
35 - 40 tahun	166.14			
41 – 45 tahun	156.88			
46 – 50 tahun	184.80			
51 tahun ke atas	157.18			
Pengurusan Perhubungan				
Bawah 35 tahun	123.04	18.91	4	.00*
35 - 40 tahun	159.10			
41 – 45 tahun	162.71			
46 – 50 tahun	182.00			
51 tahun ke atas	166.89			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Berasaskan kepada ujian Kruskal-Wallis H di atas, maka hipotesis alternatif ketiga (H_{a3}) iaitu “terdapat perbezaan tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah umur dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” diterima.

Secara keseluruhannya nilai min pangkatan yang digambarkan dalam lima kategori umur pemimpin gerakan koperasi sekolah (Jadual 4.17 di atas), didapati peringkat kategori umur 46 – 50 tahun mempunyai min pangkatan yang paling tinggi berbanding dengan kategori umur yang lain. Min pangkatannya ialah 186.21.

Analisis selajutnya turut dilakukan bagi mengenal pasti perbezaan ke atas komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan faktor umur. Hasil analisis ujian Kruskal-Wallis H seperti yang ditunjukkan dalam jadual berikut iaitu Jadual 4.18, 4.19, 4.20 dan 4.21.

Jadual 4.14: Perbezaan Sub-Komponen Kesedaran Diri Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasar Umur.

Sub-Komponen Kesedaran Diri Pemimpin Koperasi	Min Pangkat	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kesedaran Emosi Diri				
Bawah 35 tahun	135.35	7.53	4	.11
35 - 40 tahun	169.63			
41 – 45 tahun	159.82			
46 – 50 tahun	166.22			
51 tahun ke atas	146.58			
Ketepatan Penilaian Kendiri				
Bawah 35 tahun	132.91	9.56	4	.05*
35 - 40 tahun	163.94			
41 – 45 tahun	165.49			
46 – 50 tahun	168.78			
51 tahun ke atas	144.78			
Keyakinan Diri				
Bawah 35 tahun	133.84	8.98	4	.06
35 - 40 tahun	149.62			
41 – 45 tahun	160.82			
46 – 50 tahun	174.73			
51 tahun ke atas	161.47			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.14 di atas menunjukkan keputusan ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen Kesedaran Diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah yang berasaskan faktor umur. Didapati satu daripada tiga dalam sub-komponen ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan iaitu ketepatan penilaian sendiri [$\chi^2 (4, N=304) = 9.56, p < .05$]. Manakala kesedaran emosi diri [$\chi^2 (4, N=304) = 7.53, p > .05$] dan keyakinan diri [$\chi^2 (4, N=304) = 8.98, p > .05$] pula tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan.

Jadual 4.15 di bawah menunjukkan hasil ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen pengurusan diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan faktor umur.

Jadual 4.15: Perbezaan Sub-Komponen Pengurusan Diri Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasar Umur.

Sub-Komponen Pengurusan Diri Pemimpin Koperasi	Min Pangkalan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Pengawalan Emosi Diri				
Bawah 35 tahun	131.67	11.40	4	.02*
35 - 40 tahun	150.87			
41 – 45 tahun	157.56			
46 – 50 tahun	176.81			
51 tahun ke atas	170.32			
Orientasi Pencapaian				
Bawah 35 tahun	133.37	8.71	4	.06
35 - 40 tahun	160.58			
41 – 45 tahun	158.56			
46 – 50 tahun	174.63			
51 tahun ke atas	154.67			
Sikap Optimis				
Bawah 35 tahun	136.78	7.49	4	.11
35 - 40 tahun	150.29			
41 – 45 tahun	158.35			
46 – 50 tahun	176.81			
51 tahun ke atas	154.99			
Ketulusan				
Bawah 35 tahun	131.98	13.05	4	.01*
35 - 40 tahun	158.29			
41 – 45 tahun	168.23			
46 – 50 tahun	176.66			
51 tahun ke atas	137.97			
Kebolehsuaian				
Bawah 35 tahun	123.42	21.61	4	.00*
35 - 40 tahun	163.65			
41 – 45 tahun	154.48			
46 – 50 tahun	188.52			
51 tahun ke atas	169.50			
Inisiatif				
Bawah 35 tahun	146.20	3.40	4	.49
35 - 40 tahun	144.49			
41 – 45 tahun	155.47			
46 – 50 tahun	171.84			
51 tahun ke atas	148.15			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.15 di atas menunjukkan keputusan ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen pengurusan diri dan didapati tiga daripada enam sub-komponen dalam komponen ini yang menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan, iaitu pengawalan emosi diri [$\chi^2 (4, N=304) = 11.40, p < .05$], ketulusan [$\chi^2 (4, N=304) = 13.05, p < .05$] dan kebolehsuaian [$\chi^2 (4, N=304) = 21.605, p < .05$]. Walau bagaimana pun tiga sub-komponen yang lain tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan, sub-komponen tersebut ialah Orientasi Pencapaian [$\chi^2 (4, N=304) = 8.71, p > .05$], sikap optimis [$\chi^2 (4, N=304) = 7.49, p > .05$] dan insiatif [$\chi^2 (4, N=304) = 3.40, p > .05$].

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi meningkat dari umur 35 tahun ke bawah secara beransur-ansur sehingga pada tahap yang paling tinggi pada umur 46-50 tahun. Setelah itu, kompetensi kecerdasan emosi menurun apabila mencapai umur 51 tahun dan ke atas.

Jadual 4.16 di bawah menggambarkan perbezaan dari segi dimensi komponen kesedaran sosial dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan umur pemimpin.

Jadual 4.16: Perbezaan Sub-Komponen Kesedaran Sosial Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Umur.

Sub-Komponen Kesedaran Sosial Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Empati				
Bawah 35 tahun	131.07	13.19	4	.01*
35 - 40 tahun	166.19			
41 – 45 tahun	158.79			
46 – 50 tahun	181.50			
51 tahun ke atas	144.97			
Orientasi Khidmat				
Bawah 35 tahun	140.00	4.31	4	.36
35 - 40 tahun	161.86			
41 – 45 tahun	151.63			
46 – 50 tahun	169.01			
51 tahun ke atas	157.90			
Kesedaran Organisasi				
Bawah 35 tahun	120.88	21.98	4	.00*
35 - 40 tahun	160.86			
41 – 45 tahun	151.63			
46 – 50 tahun	169.01			
51 tahun ke atas	157.90			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.16 di atas menunjukkan keputusan ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen kesedaran sosial dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah yang berasaskan faktor umur. Didapati dua daripada tiga dalam sub-komponen ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan iaitu empati [$\chi^2 (4, N=304) = 13.19, p < .05$] dan kesedaran organisasi [$\chi^2 (4, N=304) = 21.98, p < .05$]. Manakala orientasi khidmat [$\chi^2 (4, N=304) = 4.31, p > .05$] pula tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga komponen kecerdasan emosi menunjukkan trenda kompetensi yang sama. Bagi keempat-empat kompetensi kecerdasan emosi ini, kecerdasan emosi pemimpin koperasi sekolah meningkat dari di bawah umur 35 sehingga mencapai tahap yang paling tinggi pada umur 46 ke 50. Selepas itu, ia menurun pada umur 50 dan ke atas. Ini bermakna peringkat umur 46 hingga 50 adalah kemuncak bagi kompetensi kecerdasan pemimpin koperasi sekolah menengah Negeri Selangor.

Jadual dibawah (Jadual 4.17) menggambarkan perbezaan dari segi dimensi komponen Pengurusan Perhubungan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah.

Jadual 4.17: Perbezaan Sub-Komponen Pengurusan Perhubungan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Umur.

Sub-Komponen Pengurusan Perhubungan Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Membangun Orang Lain				
Bawah 35 tahun	131.00	12.91	4	.12
35 - 40 tahun	152.38			
41 – 45 tahun	154.12			
46 – 50 tahun	177.65			
51 tahun ke atas	176.64			
Kepemimpinan Berinspirasi				
Bawah 35 tahun	117.85	29.77	4	.00*
35 - 40 tahun	150.81			
41 – 45 tahun	162.42			
46 – 50 tahun	187.28			
51 tahun ke atas	185.11			
Pemangkin Perubahan				
Bawah 35 tahun	121.02	21.77	4	.00*
35 - 40 tahun	153.69			
41 – 45 tahun	167.61			
46 – 50 tahun	175.55			
51 tahun ke atas	176.99			
Pengurusan Konflik				
Bawah 35 tahun	149.83	1.86	4	.76
35 - 40 tahun	159.26			
41 – 45 tahun	152.94			
46 – 50 tahun	162.07			
51 tahun ke atas	138.47			
Pengaruh				
Bawah 35 tahun	131.39	11.09	4	.03*
35 - 40 tahun	172.86			
41 – 45 tahun	157.20			
46 – 50 tahun	172.49			
51 tahun ke atas	151.26			
Kerjasama Berkumpulan				
Bawah 35 tahun	129.58	13.75	4	.01*
35 - 40 tahun	147.08			
41 – 45 tahun	161.61			
46 – 50 tahun	178.70			
51 tahun ke atas	169.58			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.17 di atas menunjukkan hasil ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen pengurusan perhubungan dan didapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dan positif bagi sub-komponen kepemimpinan berinspirasi [$\chi^2 (4, N=304) = 29.77, p < .05$], pemangkin perubahan [$\chi^2 (4, N = 304) = 21.77, p < .05$], pengaruh [$\chi^2 (4 = 304) = 11.09, p < .05$] dan kerjasama berkumpulan [$\chi^2 (4 = 304) = 13.75, p < .05$]. Manakala tidak terdapat perbezaan bagi sub-komponen membangun orang lain [$\chi^2 (4 = 304) = 12.91, p > .05$] dan pengurusan konflik [$\chi^2 (4 = 304) = 1.86, p > .05$].

Keputusan kajian ini ujian Kruskal-Wallis H komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi ke atas pemboleh ubah umur boleh dirumuskan sebagai berikut:

- a) Pada keseluruhannya didapati 61 peratus (sebelas daripada lapan belas) sub komponen kompetensi kecerdasan emosi menunjukkan perbezaan yang signifikan dan positif. Sub-komponen tersebut ialah ketepatan penilaian sendiri, ketulusan, kebolehsuaian, empati, kesedaran organisasi, membangun orang lain, kepemimpinan berinspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh dan kerjasama berkumpulan.
- b) Ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi sekolah adalah berbeza bagi setiap kategori umur.

c) Didapati kategori umur 46-50 tahun menunjukkan min pangkatan yang paling tinggi bagi semua sub-komponen kecerdasan emosi kecuali bagi sub komponen pemangkin perubahan. Ini bermakna secara keseluruhan pemimpin koperasi sekolah yang berada pada tahap umur antara 46-50 tahun adalah memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi berbanding dengan kategori umur yang lain.

4.3.3.3: Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Berdasarkan Pengalaman Mentadbir

Bagi menguji perbezaan faktor demografi berdasarkan pengalaman pentadbiran dalam gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor, analisis ujian Kruskal-Wallis H dilaksanakan dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22 dan 4.23 di bawah:-

Hasil ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi yang signifikan antara kelima-lima tahap pengalaman pentadbiran koperasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor. Jadual 4.21 menunjukkan bahawa keputusan ujian kruskal wallis H adalah tidak signifikan [$\chi^2 (4, N = 304) = 7.72, p > .05$]. Ini bererti, jika dilihat dari segi tahap nilai kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi berdasarkan pengalaman mentadbir koperasi sekolah, didapati bahawa responden (pemimpin) kajian memiliki nilai kompetensi kecerdasan emosi yang hampir sama. Oleh yang

demikian dapat dinyatakan bahawa secara amnya, keputusan ujian Kruskal-Wallis H yang dilakukan ke atas pemboleh ubah demografi ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi yang signifikan.

Jadual 4.18: Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kompetensi Kecerdasan Emosi Keseluruhan				
Kurang dari 1 tahun	131.70	7.72	4	.10
1 – 5 tahun	149.69			
6 – 10 tahun	171.05			
11 – 15 tahun	166.00			
Lebih daripada 15 tahun	179.73			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Seterusnya hasil ujian Kruskal-Wallis H ke atas keempat-empat komponen kompetensi kecerdasan emosi, didapati bahawa tiga komponen daripadanya menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Komponen-komponen tersebut ialah kesedaran diri [$\chi^2 (4, N = 304) = 3.82, p > .05$]; pengurusan diri [$\chi^2 (4, N = 304) = 6.16, p > .05$] dan pengurusan perhubungan [$\chi^2 (4, N = 304) = 5.82, p > .05$]. Walaubagaimana pun, bagi komponen kesedaran sosial [$\chi^2 (4, N = 304) = 11.424, p < .05$] ujian Kruskal Wallis H menunjukkan perbezaan yang signifikan. Dengan keputusan ini, hipotesis alternatif ke empat (Ha4) iaitu “terdapat perbezaan tahap kompetensi

kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah pengalaman pentadbiran koperasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” adalah ditolak.

Jadual 4.19 di bawah ini menggambarkan keputusan ujian Kruskal-Wallis H terhadap empat komponen kompetensi kecerdasan emosi iaitu kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan.

Jadual 4.19 : Perbezaan Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kesedaran Diri				
Kurang dari 1 tahun	144.75	3.82	4	.43
1 – 5 tahun	148.17			
6 – 10 tahun	156.86			
11 – 15 tahun	178.11			
Lebih daripada 15 tahun	173.87			
Pengurusan Diri				
Kurang dari 1 tahun	134.08	6.16	4	.19
1 – 5 tahun	150.77			
6 – 10 tahun	169.76			
11 – 15 tahun	154.98			
Lebih daripada 15 tahun	180.47			
Kesedaran Sosial				
Kurang dari 1 tahun	127.70	11.42	4	.02*
1 – 5 tahun	148.98			
6 – 10 tahun	180.75			
11 – 15 tahun	164.89			
Lebih daripada 15 tahun	171.60			
Pengurusan Perhubungan				
Kurang dari 1 tahun		5.82	4	.21
1 – 5 tahun	134.25			
6 – 10 tahun	150.24			
11 – 15 tahun	165.75			
Lebih daripada 15 tahun	169.20 177.10			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Analisis selanjut turut dilakukan bagi mengenal pasti perbezaan sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin berdasarkan pengalaman responden menjadi pentadbir koperasi sekolah. Hasil analisis ujian Kruskal Wallis H seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.20, 4.21, 4.22 dan 4.23.

Jadual 4.20 di bawah menggambarkan keputusan ujian Kruskal Wallis H terhadap sub komponen kesedaran diri iaitu kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian diri dan keyakinan diri.

Jadual 4.20: Perbezaan Sub-Komponen Kesedaran Diri Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasar Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Sub-Komponen Kesedaran Diri Pemimpin Koperasi	Min Pangkat	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kesedaran Emosi Diri				
Kurang dari 1 tahun	150.62	3.83	4	.43
1 – 5 tahun	150.53			
6 – 10 tahun	143.39			
11 – 15 tahun	183.13			
Lebih daripada 15 tahun	164.40			
Ketepatan Penilaian Kendiri				
Kurang dari 1 tahun	131.63	9.03	4	.06
1 – 5 tahun	148.54			
6 – 10 tahun	169.87			
11 – 15 tahun	176.35			
Lebih daripada 15 tahun	180.10			
Keyakinan Diri				
Kurang dari 1 tahun	156.64	2.54	4	.64
1 – 5 tahun	146.20			
6 – 10 tahun	156.87			
11 – 15 tahun	158.07			
Lebih daripada 15 tahun	178.37			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Hasil ujian Kruskal-Wallis H terhadap tiga sub komponen kesedaran diri menunjukkan bahawa ketiga-tiga sub-komponen tersebut tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan. Hal ini digambarkan oleh nilai ujian Kruskal-Wallis H (Jadual 4.20 iaitu kesedaran emosi diri [$\chi^2 (4, N = 304) = 3.83, p > .05$],

ketepatan penilaian sendiri [$\chi^2 (4, N = 304) = 9.03, p > .05$] dan keyakinan diri [$\chi^2 (4, N = 304) = 2.54, p > .05$].

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan antara ketiga-tiga sub komponen kesedaran diri pemimpin koperasi sekolah berasaskan kepada pengalaman mentadbir koperasi sekolah.

Jadual 4.21 di bawah menggambarkan keputusan ujian Kruskal-Wallis H bagi sub-komponen pengurusan diri iaitu pengawalan diri, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian dan inisiatif.

Jadual 4.21: Perbezaan Sub-Komponen Pengurusan Diri Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasar Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Sub-Komponen Pengurusan Diri Pemimpin Koperasi	Min Pangkat	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Pengawalan Emosi Diri				
Kurang dari 1 tahun	144.45	2.75	4	.60
1 – 5 tahun	151.07			
6 – 10 tahun	151.00			
11 – 15 tahun	169.85			
Lebih daripada 15 tahun	177.60			
Orientasi Pencapaian				
Kurang dari 1 tahun	133.74	6.94	4	.14
1 – 5 tahun	152.15			
6 – 10 tahun	173.42			
11 – 15 tahun	142.52			
Lebih daripada 15 tahun	174.10			
Sikap Optimis				
Kurang dari 1 tahun	148.45	1.69	4	.79
1 – 5 tahun	148.76			
6 – 10 tahun	157.84			
11 – 15 tahun	167.87			
Lebih daripada 15 tahun	165.57			
Ketulusan				
Kurang dari 1 tahun	137.34	3.05	4	.55
1 – 5 tahun	154.76			
6 – 10 tahun	165.00			
11 – 15 tahun	147.65			
Lebih daripada 15 tahun	153.57			
Kebolehsuaian				
Kurang dari 1 tahun	135.65	4.49	4	.34
1 – 5 tahun	151.97			
6 – 10 tahun	161.39			
11 – 15 tahun	162.02			
Lebih daripada 15 tahun	179.43			
Inisiatif				
Kurang dari 1 tahun	135.47	7.37	4	.12
1 – 5 tahun	150.99			
6 – 10 tahun	173.27			
11 – 15 tahun	141.00			
Lebih daripada 15 tahun	182.17			

Seterusnya keputusan hasil ujian Kruskal-Wallis H ke atas keenam-enam sub komponen pengurusan diri menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Keadaan ini telah digambarkan oleh keputusan ujian iaitu pengawalam emosi diri [$\chi^2 (4, N=304) = 2.75, p > .05$], orientasi pencapaian [$\chi^2 (4, N = 304) = 6.94, p > .05$], sikap optimis [$\chi^2 (4, N=304)=1.69, p > .05$], ketulusan [$\chi^2 (4, N=304) = 3.95, p > .05$], kebolehsuaian [$\chi^2 (4, N=304) = 4.49, p > .05$] dan inisiatif [$\chi^2 (4, N=304) = 7.37, p > .05$].

Jadual di bawah (Jadual 4.22) menggambarkan keputusan ujian Kruskal Wallis H terhadap tiga sub-komponen kesedaran sosial iaitu empati, orientasi khidmat dan kesedaran organisasi.

Jadual 4.22: Perbezaan Sub-Komponen Kesedaran Sosial Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Sub-Komponen Kesedaran Sosial Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Empati				
Kurang dari 1 tahun	137.69	4.33	4	.36
1 – 5 tahun	151.07			
6 – 10 tahun	163.76			
11 – 15 tahun	156.46			
Lebih daripada 15 tahun	181.27			
Orientasi Khidmat				
Kurang dari 1 tahun	130.48	9.45	4	.05*
1 – 5 tahun	151.62			
6 – 10 tahun	180.40			
11 – 15 tahun	160.39			
Lebih daripada 15 tahun	141.30			
Kesedaran Organisasi				
Kurang dari 1 tahun	125.53	13.74	4	.01*
1 – 5 tahun	148.29			
6 – 10 tahun	177.46			
11 – 15 tahun	181.46			
Lebih daripada 15 tahun	173.10			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.22 di atas menunjukkan keputusan hasil ujian Kruskal-Wallis H terhadap ketiga-tiga sub-komponen kesedaran sosial. Keputusan tersebut menunjukkan bahawa dua daripada sub komponen ini menunjukkan perbezaan yang signifikan. Sub-komponen tersebut ialah orientasi khidmat [χ^2 (4,N=304) = 9.45, $p < .05$] dan kesedaran organisasi [χ^2 (4,N=304)=13.74, $p < .05$]. Sebaliknya sub- komponen ini empati tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan [χ^2 (4,N=304) = 4.33, $p < .05$].

Jadual di bawah (Jadual 4.23) menggambarkan keputusan ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen pengurusan perhubungan iaitu membangunkan orang lain [$\chi^2 (4, N=304)=10.95, p < .05$], kepemimpinan berinspirasi [$\chi^2 (4, N=304)=11.63, p < .05$], pemangkin perubahan [$\chi^2 (4, N=304)=3.34, p > .05$], pengurusan konflik [$\chi^2 (4, N=304)=3.54, p > .05$], pengaruh [$\chi^2 (4, N=304)=1.91, p > .05$] dan kerjasama berkumpulan [$\chi^2 (4, N=304)=.74, p > .05$].

Jadual 4.23: Perbezaan Sub-komponen Pengurusan Perhubungan Pemimpin Gerakan Koperasi sekolah Berdasarkan Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Sub-Komponen Pengurusan Perhubungan Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Membangun Orang Lain				
Kurang dari 1 tahun	130.24	10.95	4	.03*
1 – 5 tahun	147.90			
6 – 10 tahun	174.42			
11 – 15 tahun	168.46			
Lebih daripada 15 tahun	188.87			
Kepemimpinan Berinspirasi				
Kurang dari 1 tahun	127.35	11.64	4	.02*
1 – 5 tahun	149.16			
6 – 10 tahun	177.03			
11 – 15 tahun	165.28			
Lebih daripada 15 tahun	183.17			
Pemangkin Perubahan				
Kurang dari 1 tahun	141.84	3.34	4	.50
1 – 5 tahun	149.28			
6 – 10 tahun	160.96			
11 – 15 tahun	168.37			
Lebih daripada 15 tahun	174.80			
Pengurusan Konflik				
Kurang dari 1 tahun	143.40	3.55	4	.47
1 – 5 tahun	151.25			
6 – 10 tahun	149.46			
11 – 15 tahun	179.04			
Lebih daripada 15 tahun	170.97			
Pengaruh				
Kurang dari 1 tahun	143.06	1.91	4	.75
1 – 5 tahun	151.54			
6 – 10 tahun	165.75			
11 – 15 tahun	153.02			
Lebih daripada 15 tahun	153.80			
Kerjasama Berkumpulan				
Kurang dari 1 tahun	144.87	.74	4	.95
1 – 5 tahun	153.76			
6 – 10 tahun	153.96			
11 – 15 tahun	153.15			
Lebih daripada 15 tahun	163.43			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Analisis ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen pengurusan perhubungan (Jadual 4.23) dan menunjukkan bahawa dua daripada enam sub-komponen tersebut tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan. Sub-komponen tersebut ialah membangun orang lain [$\chi^2(4, N=304)=10.95, p<.05$] dan kepemimpinan berinspirasi [$\chi^2(4, N=304)=11.63, p < .05$]. Sementara itu, empat sub-komponen yang lain menunjukkan keputusan yang tidak signifikan ialah pemangkin perubahan [$\chi^2(4, N=304)=3.34, p>.05$], pengurusan konflik [$\chi^2(4, N=304)=3.55, p > .05$], pengaruh [$\chi^2(4, N=304)=1.91, p > .05$] dan kerjasama berkumpulan [$\chi^2(4, N=304) = .75, p > .05$].

Jadual 4.23 menunjukkan bahawa nilai min bagi kategori pengalaman mentadbir lebih daripada 15 tahun memiliki kompetensi kecerdasan emosi iaitu membangun orang lain (min = 188.87) dan kepemimpinan berinspirasi (min = 183.17). Ia diikuti dengan pengalaman mentadbir 11-15 tahun iaitu pengurusan konflik (min = 179.04).

Secara keseluruhannya, keputusan ujian Kruskal-Wallis H ke atas lapan belas (18) sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin berasaskan pengalaman mentadbir koperasi menunjukkan empat (4) daripadanya terdapat perbezaan yang signifikan dan positif. Sub-komponen tersebut adalah orientasi khidmat [$\chi^2(4, N=304)=9.45, p<.05$], kesedaran organisasi [$\chi^2(4, N=304)=13.74, p < .05$], membangun orang lain [$\chi^2(4, N=304)=10.95, p<.05$] dan kepemimpinan

berinspirasi [$\chi^2 (4, N=304)=11.63, p < .05$]. Sehubungan dengan ini, dapat diperhatikan bahawa kategori pengalaman mentadbir koperasi lebih daripada 15 tahun mempunyai min pangkatan yang paling tinggi (ketepatan penilaian sendiri, keyakinan diri, pengawalan emosi diri, orientasi pencapaian, sikap optimis, kebolehsuaian, inisiatif, empati, membangun orang lain, kepemimpinan berinspirasi dan kerjasama berkumpulan) diikuti dengan kategori 11 – 15 tahun (kesedaran emosi diri, kesedaran organisasi, pengirisan konflik) dan akhir sekali kategori 6 – 10 tahun (ketelusan, orientasi khidmat dan pengaruh).

4.3.4: Perbezaan Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Dalam kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Kategori Koperasi Sekolah

Soalan Kajian 3: Adakah wujud perbezaan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor?

Bagi menguji perbezaan dari aspek komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor, ujian Kruskal-Wallis H digunakan dan dapatannya ditunjukkan dalam Jadual 4.24, 4.25, 4.26, 4.27, 4.28, dan 4.29

Jadual 4.24 menunjukkan hasil ujian Kruskal-Wallis H ke atas keseluruhan komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan

pemimpin gerakan koperasi sekolah berasaskan kepada kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor.

Jadual 4.24: Perbezaan keseluruhan komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin dalam kalangan pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah

Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Keseluruhan	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kategori Koperasi Sekolah				
Koperasi SMK Bandar	156.98	4.83	3	.19
Koperasi SMK Luar Bandar	150.20			
Koperasi SM Berasrama	135.51			
Koperasi SM Agama	166.39			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Hasil ujian Kruskal-Wallis H (Jadual 4.28) ke atas kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah didapati secara keseluruhannya tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan [$\chi^2 (3, N=304)=4.83, p > .05$].

Keputusan ujian keatas komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin turut menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan diantara pemimpin-pemimpin bagi setiap kategori koperasi sekolah seperti yang gambarkan dalam Jadual 4.25 di bawah iaitu komponen kesedaran diri [$\chi^2 (3, N= 304) = 2.89, p > .05$], komponen pengurusan diri [$\chi^2 (3, N = 304) =$

5.58, $p > .05$], komponen kesedaran sosial [$\chi^2 (3, N = 304) = 4.33, p > .05$] dan komponen pengurusan perhubungan [$\chi^2 (3, N = 304) = 4.15, p > .05$].

Dengan ini hipotesis alternatif kelima (Ha5) iaitu “terdapat perbezaan yang signifikan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpingerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” ditolak. Ini bererti bahawa secara keseluruhan, tidak terdapat perbezaan kecerdasan emosi antara pemimpin-pemimpin dalam keempat-empat kategori sekolah tersebut.

Jadual 4.25 berikutnya menerangkan analisis ujian kruskal-wallis H ke atas empat kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor berdasarkan kategori koperasi sekolah..

Jadual 4.25: Perbezaan komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasar kategori koperasi sekolah

Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kesedaran Diri				
Koperasi SMK Bandar	154.34	2.89	3	.41
Koperasi SMK Luar Bandar	149.43			
Koperasi SM Berasrama	141.96			
Koperasi SM Agama	165.94			
Pengurusan Diri				
Koperasi SMK Bandar	154.06	5.58	3	.13
Koperasi SMK Luar Bandar	150.95			
Koperasi SM Berasrama	135.08			
Koperasi SM Agama	169.16			
Kesedaran Sosial				
Koperasi SMK Bandar	160.51	4.33	3	.23
Koperasi SMK Luar Bandar	144.34			
Koperasi SM Berasrama	139.64			
Koperasi SM Agama	164.68			
Pengurusan Perhubungan				
Koperasi SMK Bandar	157.61	4.15	3	.25
Koperasi SMK Luar Bandar	150.58			
Koperasi SM Berasrama	136.35			
Koperasi SM Agama	164.52			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Seterusnya Jadual 4.26, 4.27, 4.28 dan 4.29 menunjukkan hasil analisis ujian Kruskal-Wallis H ke atas tiga sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor.

Jadual 4.26 menunjukkan hasil ujian Kruskal-Wallis ke atas sub-komponen kesedaran diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor berdasarkan koperasi sekolah.

Jadual 4.26: Perbezaan sub-komponen kecerdasan diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan koperasi sekolah

Sub-komponen Kesedaran Diri	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kesedaran Emosi Diri				
Koperasi SMK Bandar	149.02	3.40	3	.33
Koperasi SMK Luar Bandar	145.85			
Koperasi Sekolah Berasrama	146.91			
Koperasi SM Agama	168.40			
Ketepatan Penilaian Kendiri				
Koperasi SMK Bandar	153.92	1.73	3	.63
Koperasi SMK Luar Bandar	147.40			
Koperasi Sekolah Berasrama	145.83			
Koperasi SM Agama	162.63			
Keyakinan Diri				
Koperasi SMK Bandar	149.95	2.33	3	.51
Koperasi SMK Luar Bandar	159.97			
Koperasi Sekolah Berasrama	140.88			
Koperasi SM Agama	158.70			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.27 di atas adalah hasil ujian Kruskal-Wallis H ke atas tiga sub-komponen kesedaran diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasar kategori koperasi sekolah. Keputusan ujian ini juga turut menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Keadaan ini dapat dilihat melalui sub-komponen kesedaran emosi diri [$\chi^2 (3, N = 304) = 3.40, p > .05$],

sub-komponen ketepatan penilaian sendiri [$\chi^2 (3, N = 304) = 1.73, p > .05$] dan sub-komponen keyakinan diri [$\chi^2 (3, N = 304) = 2.33, p > .05$].

Jadual 4.27 berikutnya menunjukkan keputusan ujian Kruskal-Wallis terhadap sub-komponen pengurusan diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah mengikut kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor.

Jadual 4.27: Perbezaan sub-komponen kompetensi pengurusan diri dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan kategori koperasi sekolah

Sub-komponen Kompetensi Pengurusan Diri	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Pengawalan Emosi Diri				
Koperasi SMK Bandar	156.71	10.41	3	.02*
Koperasi SMK Luar Bandar	144.73			
Koperasi Sekolah Berasrama	131.82			
Koperasi SM Agama	175.84			
Orientasi Pencapaian				
Koperasi SMK Bandar	142.26	4.53	3	.21
Koperasi SMK Luar Bandar	161.39			
Koperasi Sekolah Berasrama	141.62			
Koperasi SM Agama	164.75			
Sikap Optimis				
Koperasi SMK Bandar	157.81	10.11	3	.02*
Koperasi SMK Luar Bandar	151.26			
Koperasi Sekolah Berasrama	127.65			
Koperasi SM Agama	171.97			
Ketulusan				
Koperasi SMK Bandar	160.82	2.41	3	.49
Koperasi SMK Luar Bandar	143.42			
Koperasi Sekolah Berasrama	146.08			
Koperasi SM Agama	159.11			
Kebolehsuaian				
Koperasi SMK Bandar	156.12	3.86	3	.28
Koperasi SMK Luar Bandar	147.51			
Koperasi Sekolah Berasrama	139.58			
Koperasi SM Agama	166.17			
Inisiatif				
Koperasi SMK Bandar	148.02	4.23	3	.24
Koperasi SMK Luar Bandar	154.69			
Koperasi Sekolah Berasrama	139.26			
Koperasi SM Agama	167.74			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.27 di atas mempamerkan hasil ujian Kruskal-Wallis H terhadap enam sub-komponen pengurusan diri yang melibatkan pemimpin-pemimpin gerakan koperasi sekolah bagi setiap kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor. Keputusan ujian ini menunjukkan bahawa dua daripada enam sub-komponen pengurusan diri mempamerkan perbezaan yang signifikan iaitu pengawalan emosi diri [$\chi^2 (3, N = 304) = 10.41, p < .05$] dan sikap optimis [$\chi^2 (3, N = 304) = 10.11, p < .05$]. Sementara sub-komponen yang lain dalam pengurusan diri menunjukkan keputusan yang signifikan ialah orientasi pencapaian [$\chi^2 (3, N = 304) = 4.53, p > .05$], ketulusan [$\chi^2 (3, N = 304) = 2.41, p > .05$], kebolehsuaian [$\chi^2 (3, N = 304) = 3.86, p > .05$] dan inisiatif [$\chi^2 (3, N = 304) = 4.23, p > .05$].

Keputusan diatas menunjukkan bahawa bagi kompetensi pengawalan emosi diri, sikap optimis dan kebolehsuaian pemimpin koperasi sekolah menengah agama memiliki nilai min pangkatan yang paling tinggi. Ia diikuti dengan koperasi menengah bandar, koperasi sekolah menengah luar bandar dan koperasi sekolah menengah berasrama.

Seterusnya bagi orientasi pencapaian dan inisiatif, pemimpin koperasi sekolah menengah agama mempunyai nilai min pangkatan yang paling tinggi. Ia diikuti dengan pemimpin koperasi sekolah menengah luar bandar, koperasi sekolah menengah bandar dan koperasi sekolah menengah berasrama.

Akhir sekali, bagi kompetensi ketulusan, pemimpin koperasi sekolah menengah bandar memiliki nilai min pangkatan yang paling tinggi dan diikuti koperasi sekolah menengah agama, koperasi sekolah menengah berasrama dan koperasi sekolah menengah luar bandar.

Jadual 4.28: Perbezaan sub-komponen kecerdasan sosial dalam pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan kategori koperasi sekolah berdasar kategori koperasi sekolah

Sub-komponen Kesedaran Sosial	Min Pangkalan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Empati				
Koperasi SMK Bandar	161.20	4.07	3	.25
Koperasi SMK Luar Bandar	142.07			
Koperasi Sekolah Berasrama	142.56			
Koperasi SM Agama	163.47			
Orientasi Khidmat				
Koperasi SMK Bandar	154.81	1.37	3	.71
Koperasi SMK Luar Bandar	150.99			
Koperasi Sekolah Berasrama	143.70			
Koperasi SM Agama	160.03			
Kesedaran Organisasi				
Koperasi SMK Bandar	156.91	7.49	3	.05*
Koperasi SMK Luar Bandar	137.27			
Koperasi Sekolah Berasrama	142.96			
Koperasi SM Agama	172.59			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Begitu juga dengan jadual 4.28 diatas menunjukkan keputusan analisis ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen kesedaran sosial dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah bagi setiap kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor. Keputusan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan

yang signifikan dalam empati [$\chi^2 (3, N = 304) = 4.071, p > .05$] dan orientasi khidmat [$\chi^2 (3, N = 304) = 1.374, p > .05$] kecuali bagi Kesedaran Organisasi [$\chi^2 (3, N = 304) = 7.489, p < .05$] terdapat perbezaan yang signifikan.

Jadual 4.29 di bawah mempamerkan analisis perbezaan sub komponen dalam pengurusan perhubungan pemimpin gerakan koperasi sekolah mengikut kategori kaoperasi sekolah.

Jadual 4.29: Perbezaan sub-komponen pengurusan perhubungan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan kategori koperasi sekolah

Sub-komponen Pengurusan Perhubungan	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Membangun Orang Lain				
Koperasi SMK Bandar	155.57	3.04	3	.36
Koperasi SMK Luar Bandar	146.10			
Koperasi Sekolah Berasrama	142.69			
Koperasi SM Agama	165.22			
Kepemimpinan Berinspirasi				
Koperasi SMK Bandar	159.70	4.56	3	.21
Koperasi SMK Luar Bandar	145.20			
Koperasi Sekolah Berasrama	138.81			
Koperasi SM Agama	165.46			
Pemangkin Perubahan				
Koperasi SMK Bandar	141.33	8.86	3	.03*
Koperasi SMK Luar Bandar	153.34			
Koperasi Sekolah Berasrama	148.26			
Koperasi SM Agama	161.83			
Pengurusan Konflik				
Koperasi SMK Bandar	146.76	1.39	3	.71
Koperasi SMK Luar Bandar	153.34			
Koperasi Sekolah Berasrama	148.26			
Koperasi SM Agama	161.83			
Pengaruh				
Koperasi SMK Bandar	165.73	5.89	3	.12
Koperasi SMK Luar Bandar	150.15			
Koperasi Sekolah Berasrama	138.31			
Koperasi SM Agama	159.22			
Kerjasama Berkumpulan				
Koperasi SMK Bandar	162.97	3.17	3	.37
Koperasi SMK Luar Bandar	148.00			
Koperasi Sekolah Berasrama	139.97			
Koperasi SM Agama	157.98			

*Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Akhir sekali Jadual 4.29 di atas menunjukkan keputusan ujian Kruskal-Wallis H ke atas sub-komponen pengurusan perhubungan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah bagi setiap kategori koperasi sekolah. Keputusan ini didapati satu daripada enam sub-komponen pengurusan perhubungan terdapat perbezaan yang signifikan iaitu pemangkin perubahan [$\chi^2 (3, N = 304) = 8.86, p < .05$]. Manakala sub-komponen yang lain tidak terdapat perbezaan ialah membangun orang lain [$\chi^2 (3, N = 304) = 3.04, p > .05$], kepemimpinan berinspirasi [$\chi^2 (3, N = 304) = 4.56, p > .05$], pengurusan konflik [$\chi^2 (3, N = 304) = 1.39, p > .05$], pengaruh [$\chi^2 (3, N = 304) = 5.89, p > .05$] dan kerjasama berkumpulan [$\chi^2 (3, N = 304) = 3.17, p > .05$].

Secara keseluruhannya, keputusan ujian Kruskal-Wallis H ke atas kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah mengikut kategori-kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Namun begitu, didapati empat (4) daripada lapan belas (18) sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin koperasi sekolah menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan iaitu pengawalan emosi diri, sikap optimis, pemangkin perubahan dan kesedaran organisasi. Dalam hubungan ini dapat diperhatikan bahawa keempat-empat sub-komponen ini mempamerkan kategori koperasi sekolah menengah agama mempunyai min pangkatan yang paling tinggi berbanding dengan kategori koperasi sekolah menengah yang lain. Ini

bermakna pemimpin koperasi sekolah menengah agama memiliki kompetensi pengawalan emosi diri, sikap optimis, kesedaran organisasi dan pemangkin perubahan yang tinggi.

4.4.5 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Soalan kajian 4: Apakah tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor?

Hasil deskriptif mengenai kepemimpinan gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor ditunjukkan di dalam Jadual 4.33 di bawah. Ia menunjukkan bahawa secara keseluruhannya pemimpin koperasi memperoleh skor min bagi kepemimpinan transformasi yang tinggi. Dimensi pertimbangan individu memiliki nilai min yang paling tinggi (min = 4.28) berbanding dengan dimensi yang lain dalam kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor. Keadaan ini mencerminkan bahawa dimensi pertimbangan individu dalam kepemimpinan gerakan koperasi sekolah yang dimiliki oleh responden dalam kajian ini adalah menepati nilai dan jati diri koperasi, iaitu pemimpin perlu mempunyai sikap pertimbangan individu yang tinggi dalam melaksanakan tanggungjawab mereka. Walau bagaimanapun, dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi yang lain turut menunjukkan tahap yang tinggi. Ini bermakna kesemua dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah dalam kajian ini berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 4.30 dan 4.31 di bawah menunjukkan skor min, sisihan piawai dan tahap pencapaian bagi dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan pemimpin gerakan koperasi sekolah.

Jadual 4.30: Statistik Deskriptif Pemboleh ubah Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah di Negeri Selangor

Dimensi Kepemimpinan Transformasi	Min (M)	Sisihan Piawai (SD)	Tahap
Karismatik tingkah laku	4.17	.55	Tinggi
Karismatik atribut	4.21	.53	Tinggi
Mencetus motivasi	4.26	.52	Tinggi
Pertimbangan individu	4.28	.51	Tinggi
Merangsang intelek	4.24	.53	Tinggi

Nota: Interpretasi skor = 1.00-2.33 (Rendah); 2.34-3.66 (Sederhana); 3.67-5.00 (Tinggi)

Jadual 4.31: Skor Min Kategori Koperasi Sekolah dari aspek dimensi Kepemimpinan Transformasi

Dimensi Kepemimpinan Transformasi	Skor Min (Kategori Koperasi Sekolah)			
	Kop.SMK Bandar	Kop.SMK Luar Bandar	Kop.SM Berasrama	Kop.SM Agama
Karismatik Tingkah laku	4.26	4.12	4.04	4.25
Karismatik Atribut	4.26	4.18	4.11	4.28
Mencetus Motivasi	4.30	4.26	4.14	4.35
Pertimbangan individu	4.34	4.25	4.17	4.35
Merangsang Intelek	4.27	4.15	4.17	4.32
Kepemimpinan Transformasi Keseluruhan	4.29	4.20	4.12	4.31

Nota: Interpretasi skor = 1.00-2.33 (Rendah); 2.34-3.66 (Sederhana); 3.67-5.00 (Tinggi)

Merujuk kepada data-data di dalam Jadual 4.35 di atas, dapatan menunjukkan bahawa secara keseluruhan pemimpin-pemimpin gerakan

koperasi di setiap kategori koperasi sekolah telah memperlihatkan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang tinggi. Ini dapat diperhatikan melalui keputusan skor min bagi semua kategori koperasi sekolah. Koperasi SM Agama (min = 4.31) mengamalkan kepemimpinan yang paling tinggi berbanding dengan kategori koperasi sekolah yang lain iaitu Koperasi SMK Bandar (min = 4.29), Koperasi SMK Luar Bandar (min = 4.20) dan Koperasi SM Berasrama (min = 4.12).

Sementara itu dari segi dimensi kepemimpinan pula, didapati dimensi pertimbangan individu yang paling tinggi diamalkan bagi pemimpin koperasi sekolah berbanding dengan dimensi yang lain. Hal ini, dapat dilihat melalui skor min bagi di setiap kategori koperasi iaitu Koperasi SM Agama (min = 4.35), Koperasi SMK Bandar (min = 4.34), Koperasi SMK Luar bandar (min = 4.25) dan Koperasi SM Berasrama (min = 4.17).

Berdasarkan analisis deskriptif juga, dapat diperhatikan bahawa para pemimpin Koperasi Sekolah Menengah Agama menunjukkan kepemimpinan transformasi yang paling tinggi berbanding dengan kategori Koperasi Sekolah Menengah yang lain.

Keputusan kajian di atas menunjukkan bahawa pemimpin koperasi sekolah paling kompeten dalam pertimbangan. Pertimbangan individu bermaksud memberi perhatian secara individu dengan memahami punca-punca

keperluan dan kebolehan yang dapat mewujudkan kepuasan pengikutnya. Pemimpin ini sangat memahami orang bawahannya dan jarang memberi layanan yang serupa serta bersedia menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan hal-hal peribadi. Pemimpin ini bertindak sebagai mentor dalam usaha membina keyakinan pengikutnya.

Selain itu, pemimpin koperasi sekolah dalam kajian ini juga menunjukkan keupayaan mencetus motivasi yang tinggi. Mencetus motivasi pula didefinisi sebagai usaha pemimpin mencetus ilham orang bawahan dengan cara mempertingkatkan keinsafan dan kesedaran pengikut tentang matlamat yang hendak dicapai melalui tindakan simbolik dan pemujukan. Bagi mempertingkatkan kesedaran subordinat, pemimpin ini memberi rangsangan, memupuk sikap positif dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai. Di samping itu kepemimpinan ini juga sanggup menanggung risiko demi menyelamatkan orang bawahannya dan sama-sama merasa kepayahan yang dialami oleh subordinat.

Seterusnya, kajian ini memperlihatkan pemimpin koperasi sekolah juga berkemampuan merangsang intelek. Merangsang intelektual ialah sifat kepemimpinan yang secara aktif memberi dorongan kepada subordinat supaya melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru. Pemimpin ini sentiasa menggunakan bukti-bukti yang konkrit dalam menjana pemikiran subordinat dan tidak bergantung kepada pendapat yang tidak berasas. Memberi keyakinan

supaya subordinat bekerja sebagai satu pasukan dan bukan secara individu untuk mencapai matlamat organisasi. Pemimpin ini juga sering menggunakan perbincangan dua hala untuk menjana pemikiran subordinat dan dalam menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks.

Akhirsekali pemimpin koperasi sekolah juga turut mempunyai sifat-sifat karismatik yang tinggi. Karismatik dalam kajian didefinisikan sebagai sifat-sifat tertentu yang dimiliki oleh seseorang individu yang menjadikannya berupaya mempengaruhi orang lain. Mengikut Avolio dan Bass (2001), karismatik ialah gabungan sifat dan tingkah laku unggul kepemimpinan. Mereka membahagikan dimensi karismatik kepada dua aspek iaitu karismatik atribut dan karismatik tingkah laku. Dimensi karismatik atribut adalah sifat-sifat kepemimpinan antaranya ialah sanggup berkorban demi organisasi, sedia menanggung risiko, gemar membuat perubahan dan sensitif kepada keperluan subordinat dan yakin dengan kuasa yang ada. Manakala dimensi karismatik yang berasaskan kepada tingkah laku antaranya berpegang kuat kepada nilai organisasi, menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama, menjelaskan arah tuju organisasi yang hendak dicapai, berkongsi idea, memberi inspirasi dan mempamerkan perilaku inovatif dan terpuji yang boleh dijadikan model atau diteladani oleh subordinat.

4.3.6: Perbezaan Tahap Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Kategori Koperasi Sekolah

Bagi menguji perbezaan kepemimpinan transformasi pemimpin berdasarkan kategori koperasi sekolah, analisis ujian Kruskal-Wallis H telah digunakan.

Jadual 4.32: Perbezaan Tahap Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Pemimpin berdasar Kategori Koperasi Sekolah

Kategori Koperasi Sekolah	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	Dk	<i>p</i>
Koperasi SMK Bandar	161.66	5.75	3	.13
Koperasi SMK Luar Bandar	145.21			
Koperasi SM Berasrama	135.97			
Koperasi SM Agama	166.08			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keempat-empat kategori koperasi sekolah [$\chi^2(3, = 304) = 5.75, p > .05$]. Ini bermakna, jika dilihat dari segi tahap nilai tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin koperasi sekolah berdasarkan kategori koperasi sekolah, menunjukkan bahawa responden kajian memiliki nilai kepemimpinan transformasi yang hampir sama. Oleh yang demikian dapat disimpulkan bahawa ujian Kruskal-Wallis H yang dilakukan ke atas kategori koperasi sekolah menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Dengan keputusan ini, hipotesis alternatif keenam (H_{a6}) iaitu “terdapat perbezaan tahap tingkah laku kepemimpinan yang signifikan dalam

kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” adalah ditolak.

4.3.7 Perbezaan Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi.

Soalan kajian 5: Adakah wujud perbezaan kepemimpinan transformasi yang signifikan dari aspek pemboleh ubah demografi (jantina, umur, pengalaman pentadbiran dan kategori koperasi sekolah) dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?

Analisis seterusnya dilakukan untuk menjawab soalan kajian yang kelima. Terdapat empat pemboleh ubah demografi yang digunakan dalam kajian ini iaitu jantina, umur, pengalaman pentadbiran dan kategori koperasi sekolah. Bagi menguji tahap kepemimpinan transformasi berdasarkan jantina, kaedah ujian Mann-Whitney U telah digunakan. Manakala bagi demografi umur, pengalaman pentadbiran dan kategori koperasi sekolah, kaedah ujian Kruskal-Wallis H telah digunakan.

4.3.7.1: Perbezaan Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Berdasar Jantina

Jadual 4.33 di bawah memaparkan perbezaan tingkah laku kepemimpinan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan demografi jantina.

Jadual 4.33: Perbezaan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Jantina.

Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Mann Whitney U	Z	Sig
Lelaki	160.83	9719.50	-1.24	.22
Perempuan	147.84			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Keputusan analisis ujian Man-Whiney U dalam Jadual 4.33 menunjukkan secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan kepemimpinan transformasi yang signifikan antara pemimpin lelaki dan pemimpin perempuan ($U = 9719.50$, $z = -1.2$ $p > .05$). Ini bererti pemimpin lelaki dan perempuan mempunyai kompetensi kecerdasan emosi yang hampir sama. Keadaan ini dapat dilihat melalui nilai min pangkatan bagi kedua-dua jantina dalam jadual, iaitu lelaki = 160.83 dan perempuan = 147.84.

Dengan ini keputusan kajian gagal menolak hipotesis alternatif ketujuh (H_{a7}), iaitu “terdapat perbezaan tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah jantina dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” adalah ditolak.

Keputusan kajian di atas jelas menunjukkan bahawa jantina bukan merupakan faktor kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin koperasi.

Selanjutnya, Jadual 4.34 menggambarkan perbezaan dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah berdasarkan demografi jantina.

Jadual 4.34: Perbezaan Dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Jantina.

Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi	Min Pangkatan	Nilai Mann Whitney U	Z	Sig
Karismatik Tingkah laku				
Lelaki	158.43	9981.50	-.89	.37
Perempuan	149.19			
Karismatik Atribut				
Lelaki	159.04	9915.00	-.98	.33
Perempuan	148.85			
Mencetus Motivasi				
Lelaki	164.94	9271.50	-1.88	.06
Perempuan	145.55			
Pertimbangan Individu				
Lelaki	160.15	9793.50	-1.15	.25
Perempuan	148.22			
Merangsang Intelek				
Lelaki	157.54	10078.50	-.76	.45
Perempuan	149.58			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.34 diatas memaparkan keputusan analisis ujian Man Whiney U yang menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi kelima-lima dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin antara pemimpin lelaki dan perempuan. Keadaan ini dapat dilihat melalui nilai dalam

dimensi karismatik tingkah laku ($U = 9981.500$, $z = -.89$, $p > .05$), dimensi karismatik atribut ($U = 9915.00$, $z = -.982$, $p > .05$), dimensi mencetus motivasi ($U = 9271.50$, $z = -1.9$, $p > .05$), dimensi pertimbangan individu ($U = 9793.50$, $z = -1.2$, $p > .05$) dan dimensi merangsang intelek ($U = 10078.50$, $z = -.759$, $p > .05$) yang tidak signifikan. Ini bermakna bahawa tingkah laku kepemimpinan pemimpin lelaki dan perempuan adalah hampir sama.

Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa jantina bukan merupakan faktor bagi kepemimpinan transformasi iaitu jantina seseorang pemimpin tidak mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin tersebut. Pendek kata, pemimpin lelaki dan perempuan dalam kepemimpinan gerakan koperasi sekolah memiliki tingkah laku kepemimpinan transformasi yang hampir sama.

4.3.7.2: Perbezaan Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Berdasar Umur

Sebanyak lima (5) kategori umur responden pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah telah ditetapkan dalam analisis Kruskal Wallis H iaitu kumpulan pemimpin koperasi sekolah berumur (1) bawah 35 tahun; (2) 35 hingga 40 tahun; (3) 41 hingga 45 tahun; (4) 46 hingga 50 tahun dan (5) 51 tahun ke atas. Analisis Kruskal-Wallis H perlu dilakukan dalam dua peringkat iaitu pada peringkat pertama perbezaan umur dan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin secara keseluruhan dan peringkat kedua pula bagi semua dimensi kepemimpinan transformasi pemimpin

Jadual 4.39 di bawah menunjukkan hasil ujian Kruskal Wallis H ke atas kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah yang berdasarkan kepada faktor umur.

Jadual 4.35: Perbezaan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Umur.

Kepemimpinan Transformasi Pemimpin	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	Dk	Sig
Bawah 35 tahun				
35 - 40 tahun	125.12	18.83	4	.00
41 – 45 tahun	155.12			
46 – 50 tahun	157.14			
51 tahun ke atas	186.30			
	172.14			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Keputusan ujian Kruskal-Wallis H dalam Jadual 4.35 menunjukkan bahawa secara keseluruhan terdapat yang signifikan antara kelima-lima kategori umur pemimpin dalam kajian ini. Keadaan ini digambarkan oleh nilai Khi Kuasa Dua [$\chi^2(4, N=304) = 18.83, p < .05$] yang signifikan pada $p < .05$. Peringkat kategori umur 46 – 50 tahun merupakan peringkat umur yang memiliki tingkah laku kepemimpinan transformasi yang paling tinggi, diikuti dengan peringkat kategori umur 51 tahun ke atas (min pangkatan = 172.14), peringkat kategori umur 41 – 45 tahun (min pangkatan = 157.14), peringkat kategori umur 35 – 40 tahun (min pangkatan = 155.12) dan yang paling rendah adalah peringkat umur bawah 35 tahun (min pangkatan = 125.12).

Seterusnya, dengan keputusan ujian ke atas dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin turut menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan (Jadual 4.40) iaitu keputusan yang signifikan diperoleh bagi dimensi karismatik tingkah laku [$\chi^2 (4, N=304) = 24.55, p < .05$], dimensi karismatik atribut [$\chi^2 (4, N=304) = 13.83, p < .05$], dimensi mencetus motivasi [$\chi^2 (4, N=304) = 22.35, p < .05$], dimensi pertimbangan individu [$\chi^2 (4, N=304) = 12.82, p < .05$], dan dimensi merangsang intelek [$\chi^2 (4, N=304) = 17.06, p < .05$].

Jadual 4.36 di bawah menggambarkan perbezaan dari segi dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah berdasarkan umur pemimpin.

Jadual 4.36: Perbezaan Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdsarkan Umur.

Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Karismatik Tingkah laku				
Bawah 35 tahun	121.04	24.55	4	.00*
35 - 40 tahun	166.56			
41 – 45 tahun	153.56			
46 – 50 tahun	185.22			
51 tahun ke atas	178.99			
Karismatik Atribut				
Bawah 35 tahun	129.43	13.83	4	.01*
35 - 40 tahun	151.92			
41 – 45 tahun	158.12			
46 – 50 tahun	181.35			
51 tahun ke atas	168.24			
Mencetus Motivasi				
Bawah 35 tahun	124.55	22.35	4	.00*
35 - 40 tahun	142.95			
41 – 45 tahun	161.75			
46 – 50 tahun	182.24			
51 tahun ke atas	183.68			
Pertimbangan Individu				
Bawah 35 tahun	131.47	12.82	4	.01*
35 - 40 tahun	150.59			
41 – 45 tahun	158.59			
46 – 50 tahun	183.85			
51 tahun ke atas	159.83			
Merangsang Intelek				
Bawah 35 tahun	126.00	17.06	4	.00*
35 - 40 tahun	155.91			
41 – 45 tahun	156.89			
46 – 50 tahun	182.28			
51 tahun ke atas	170.28			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Berasaskan kepada ujian Kruskal-Wallis H di atas, maka hipotesis alternatif kelapan (H_{a8}) iaitu “terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah umur dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” adalah diterima.

Dari segi perbandingan, secara keseluruhannya nilai min pangkatan yang digambarkan dalam lima kategori umur pemimpin gerakan koperasi sekolah (Jadual 4.36 di atas), didapati 80 peratus pada peringkat kategori umur 46 – 50 tahun mempunyai min pangkatan yang paling tinggi berbanding dengan kategori umur yang lain. Ini ditunjukkan oleh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi iaitu karismatik tingkah laku (min = 185.22), karismatik atribut (min = 181.35), pertimbangan individu (min = 183.85) dan merangsang intelek (min = 182.28). Ini bererti bahawa pemimpin koperasi pada peringkat umur ini, pemimpin mengamal tingkah laku kepemimpinan transformasi yang paling kerap.

4.3.7.3: Perbezaan Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Berdasar Pengalaman Mentadbir

Bagi menguji perbezaan faktor demografi berdasarkan pengalaman pentadbiran dalam Gerakan Koperasi Sekolah di Sekolah Menengah Negeri Selangor, analisis Ujian Kruskal Wallis H telah digunakan dan hasil analisis dipaparkan dalam Jadual 4.37 dan 4.38 di bawah.

Hasil ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelima-lima tahap pengalaman petadbiran dalam koperasi di kalangan pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah di Sekolah Menengah Negeri Selangor. Ia ditunjuk oleh keputusan ujian Kruskal-Wallis H [$\chi^2 (4, N = 304) = 6.11, p > .05$] dalam Jadual 4.41 yang tidak signifikan. Ini bererti, jika dilihat dari segi tahap nilai kepemimpinan transformasi pemimpin koperasi berdasarkan pengalaman mentadbir koperasi sekolah, didapati bahawa pemimpin-pemimpin memiliki nilai tingkah laku kepemimpinan transformasi yang hampir sama. Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa secara amnya, keputusan ujian Kruskal Wallis H yang dilakukan ke atas pemboleh ubah demografi ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan.

Jadual 4.37: Perbezaan Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Kurang dari 1 tahun	137.36	6.11	4	.19
1 – 5 tahun	147.82			
6 – 10 tahun	171.07			
11 – 15 tahun	167.17			
Lebih daripada 15 tahun	175.07			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.38 dibawah ini menggambarkan keputusan ujian Kruskal Wallis H terhadap lima dimensi kepemimpinan transformasi iaitu karismatik tingkah

laku, karismatik atribut, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek.

Hasil analisis (Jadual 4.42) ke atas kelima-lima dimensi kepemimpinan transformasi menunjukkan bahawa kesemuanya menunjukkan keputusan yang tidak signifikan, iaitu dimensi karismatik tingkah laku [$\chi^2 (4, N = 304) = 6.233, p > .05$]; dimensi karismatik atribut [$\chi^2 (4, N = 304) = 7.293, p > .05$], dimensi mencetus motivasi [$\chi^2 (4, N = 304) = 4.426, p > .05$], dimensi pertimbangan individu [$\chi^2 (4, N = 304) = 3.067, p < .05$] dan dimensi merangsang intelek [$\chi^2 (4, N = 304) = 5.613, p > .05$].

Dengan keputusan ini, hipotesis alternatif ke sembilan (Ha9) iaitu “terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah pengalaman pentadbiran koperasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” ditolak.

Jadual 4.38: Perbezaan Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Pengalaman Mentadbir Koperasi.

Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasi Pemimpin Koperasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Karismatik Tingkah laku				
Kurang dari 1 tahun	137.36	6.23	4	.18
1 – 5 tahun	147.91			
6 – 10 tahun	169.61			
11 – 15 tahun	173.70			
Lebih daripada 15 tahun	169.93			
Karismatik Atribut				
Kurang dari 1 tahun	132.57	7.29	4	.12
1 – 5 tahun	149.91			
6 – 10 tahun	171.50			
11 – 15 tahun	162.43			
Lebih daripada 15 tahun	178.03			
Mencetus Motivasi				
Kurang dari 1 tahun	144.11	4.43	4	.35
1 – 5 tahun	146.38			
6 – 10 tahun	170.70			
11 – 15 tahun	161.93			
Lebih daripada 15 tahun	170.03			
Pertimbangan Individu				
Kurang dari 1 tahun	140.11	3.07	4	.55
1 – 5 tahun	151.14			
6 – 10 tahun	159.49			
11 – 15 tahun	161.98			
Lebih daripada 15 tahun	177.03			
Merangsang Intelek				
Kurang dari 1 tahun	141.67	5.61	4	.23
1 – 5 tahun	146.37			
6 – 10 tahun	171.19			
11 – 15 tahun	166.41			
Lebih daripada 15 tahun	174.03			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Secara keseluruhannya, ujian Kruskal-Wallis H ke atas kelima-lima dimensi kepemimpinan transformasi berasaskan pengalaman mentadbir koperasi menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan.

4.3.8 Perbezaan Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Dalam Kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah Berdasarkan Kategori Koperasi Sekolah

Soalan kajian 6: Adakah wujud perbezaan antara dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?

Bagi menguji perbezaan dari aspek dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor, ujian Kruskal-Wallis H digunakan dapatannya ditunjukkan dalam Jadual 4.43 dibawah.

Jadual 4.39: Perbezaan Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Berdasarkan Kategori Koperasi Sekolah

Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi	Min Pangkatan	Nilai Khi Kuasa Dua	df	<i>p</i>
Karismatik (Tingkah laku)				
Koperasi SMK Bandar	165.43	8.43	3	.04
Koperasi SMK Luar Bandar	142.17			
Koperasi SM Berasrama	136.73			
Koperasi SM Agama	165.67			
Karismatik (atribut)				
Koperasi SMK Bandar	163.98	5.03	3	.17
Koperasi SMK Luar Bandar	147.09			
Koperasi SM Berasrama	136.05			
Koperasi SM Agama	162.88			
Mencetus Motivasi				
Koperasi SMK Bandar	155.70	5.07	3	.17
Koperasi SMK Luar Bandar	153.70			
Koperasi SM Berasrama	136.32			
Koperasi SM Agama	164.28			
Pertimbangan Individu				
Koperasi SMK Bandar	163.14	5.49	3	.14
Koperasi SMK Luar Bandar	145.40			
Koperasi SM Berasrama	137.65			
Koperasi SM Agama	163.80			
Merangsang Intelek				
Koperasi SMK Bandar	155.36	3.47	3	.33
Koperasi SMK Luar Bandar	143.95			
Koperasi SM Berasrama	146.45			
Koperasi SM Agama	164.24			

Nota: N = 304 pemimpin; Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Keputusan ujian Kruskal-Wallis H (Jadual 4.39) dimensi karismatik tingkah laku [$\chi^2(3, N = 304) = 8.43, p < .05$] menunjukkan perbezaan kepemimpinan transformasi yang signifikan. Namun begitu, dimensi-dimensi yang lain tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan. Dimensi-dimensi

tersebut ialah karismatik atribut [$\chi^2 (3, N = 304) = 5.03, p > .05$], mencetus motivasi [$\chi^2 (3, N = 304) = 5.07, p > .05$], pertimbangan individu [$\chi^2 (3, N = 304) = 5.49, p > .05$] dan merangsang intelek [$\chi^2 (3, N = 304) = 3.47, p > .05$]. Ini bermakna secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan antara dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin koperasi sekolah menengah di Negeri Selangor berdasarkan kategori koperasi sekolah. Dengan keputusan ini, hipotesis alternatif kesepuluh (H_{a10}) iaitu “terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor” ditolak.

Keputusan menunjukkan bahawa dimensi karismatik tingkah laku (Jadual 4.39) adalah signifikan. Di mana pemimpin kategori koperasi sekolah menengah agama mempunyai min pangkatan yang paling tinggi (min = 165.67). Ia diikuti oleh pemimpin koperasi sekolah menengah bandar (min = 165.43), koperasi sekolah menengah luar bandar (min = 142.17) dan koperasi sekolah menengah berasrama (min = 136.73). Ini bererti pemimpin koperasi sekolah menengah agama lebih kerap mengamalkan tingkah laku kepemimpinan ini.

4.3.9 Hubungan Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Kepemimpinan Transformasi Dalam Kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah

Soalan kajian 7: Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan tingkah laku kepemimpinan

transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor?.

Bagi menguji hubungan ini, analisis korelasi Spearman rho telah dilakukan. Analisis ujian Spearman rho digunakan dalam kajian ini adalah bagi mengenal pasti perhubungan antara dua pemboleh ubah iaitu kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan yang menggunakan skala ordinal sebagai skala pengukuran. Oleh itu bagi menganalisis korelasi, nilai korelasi (r) adalah digunakan. Ia sesuai digunakan kerana ujian ini adalah ujian bukan-parametrik yang menganalisis hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berskala pengukuran ordinal.

Jadual 4.40 di bawah menggambarkan korelasi atau hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor.

Jadual 4.40: Korelasi Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Pemboleh ubah	Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi	
	Nilai Korelasi (r)	Signifikan(p)
Kompetensi Kecerdasan Emosi	.82**	.00

Nota: N = 304 pemimpin; ** Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Berdasarkan Jadual 4.44 di atas, didapati bahawa terdapat hubungan yang kuat antara kedua-dua pembolehubah ($r = .82$, $p < .05$) dan korelasinya

adalah positif. Keputusan ini menunjukkan bahawa hubungan yang kuat dan signifikan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor. Perhubungan yang positif ini menunjukkan bahawa dalam populasi kajian ini secara relatifnya kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi tingkahlaku kepemimpinannya.

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa dalam populasi pemimpin koperasi sekolah, seseorang pemimpin koperasi yang memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi secara relatif akan mengamalkan tingkah laku kepemimpinan transformasi. Ini bererti bahawa tahap amalan kepemimpinan transformasi dipengaruhi oleh kecerdasan emosi seseorang pemimpin koperasi.

Jadual 4.41 di bawah menunjukkan hasil analisis ujian Spearman rho komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi di kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di negeri Selangor.

Jadual 4.41 Korelasi Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Tingkah Laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi	Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi	
	Nilai Korelasi (r)	Signifikan(p)
Kesedaran Diri	.68**	.00
Kesedaran Sosial	.77**	.00
Pengurusan Diri	.78**	.00
Pengurusan Perhubungan	.78**	.00

Nota : N = 304 pemimpin ** Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Hasil analisis dalam Jadual 4.46 juga menunjukkan komponen kesedaran sosial ($r = .77$; $p < .05$), pengurusan diri ($r = .78$; $p < .05$) dan pengurusan perhubungan ($r = .78$; $p < .05$) mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan serta positif dengan tingkahlaku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor. Bagi komponen kesedaran diri ($r = .68$; $p < .05$) menunjukkan hubungannya dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi adalah sederhana. Perhubungan yang signifikan dan positif ini menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin secara signifikan mempengaruhi tingkah laku kepimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor.

Berasaskan keputusan analisis korelasi Spearmen rho ini, hipotesis alternatif sebelah (H_{a11}) iaitu “terdapat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang signifikan dalam pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri

Selangor” adalah diterima. Berdasarkan keputusan ini diputuskan bahawa secara keseluruhan, kompetensi kecerdasan emosi mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin koperasi dalam populasi kajian.

Jadual 4.42 di bawah pula menunjukkan hasil ujian Spearman Rho ke atas kompetensi kecerdasan emosi dan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan tranformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor.

Jadual 4.42: Korelasi Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Kompetensi Kecerdasan Emosi	Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi				
	Karismatik (T/laku)	Karismatik (atribut)	Mencetus Motivasi	Pertimbangan Individu	Merangsang Intelektual
Kompetensi Kecerdasan Emosi	.72**	.77**	.77**	.74**	.73**

Nota: N = 304 pemimpin **Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Jadual 4.42 di atas menunjukkan hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor. Keputusan ujian korelasi menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin secara keseluruhannya mempunyai korelasi yang kuat dan signifikan dengan semua dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi iaitu karismatik tingkah laku ($r = .72$; $p < .05$); karismatik atribut ($r = .77$; $p < .05$);

mencetus motivasi ($r = .77$; $p < .05$); pertimbangan individu ($r = .74$; $p < .05$) dan merangsang intelektual ($r = .73$; $p < .05$). Ini bermakna korelasi antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dengan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor adalah kuat, positif dan signifikan.

Seterusnya, untuk melihat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi secara jelas, dimensi-dimensi kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi dikorelasikan.

Jadual 4.45 di bawah memaparkan hasil ujian Spearman rho ke atas komponen kecerdasan emosi dan dimensi tingkahlaku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor.

Jadual 4.43: Korelasi Komponen Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Komponen-komponen Kompetensi Emosi	Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi				
	Karismatik (T/laku)	Karismatik (atribut)	Mencetus Motivasi	Pertimbangan Individu	Merangsang Intelek
Kesedaran Diri	.60**	.64**	.62**	.60**	.63**
Pengurusan Diri	.67**	.74**	.75**	.71**	.71**
Kesedaran Sosial	.67**	.71**	.70**	.71**	.70**
Pengurusan Perhubungan	.69**	.73**	.73**	.71**	.68**

Nota: N = 304 pemimpin **Signifikan Pada Aras $p < 0.05$

Keputusan analisis Jadual 4.47 menunjukkan bahawa komponen pengurusan diri mempunyai korelasi yang kuat dan signifikan dengan dimensi karismatik atribut ($r = .74, p < .05$), dimensi mencetus motivasi ($r = .75, p < .05$), dimensi pertimbangan individu ($r = .71, p < .05$), dan dimensi merangsang intelek ($r = .71, p < .05$), dan korelasi sederhana dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .67, p < .05$).

Selain itu komponen kesedaran sosial juga menunjukkan korelasi yang kuat dan signifikan dengan dimensi karismatik atribut ($r = .71, p < .05$), dan dimensi pertimbangan individu ($r = .71, p < .05$), dimensi merangsang intelek ($r = .70, p < .05$), dan korelasi yang sederhana dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .67, p < .05$) dan dimensi mencetus motivasi ($r = .70, p < .05$).

Seterusnya komponen pengurusan perhubungan turut menunjukkan korelasi yang kuat dan signifikan dengan dimensi karismatik atribut ($r = .73, p < .05$).

.05), dimensi mencetus motivasi ($r = .73, p < .05$), dan dimensi pertimbangan individu ($r = .71, p < .05$), dan korelasi sederhana dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .69, p < .05$) dan dimensi merangsang intelek ($r = .68, p < .05$).

Akhir sekali bagi komponen kesedaran diri terdapat korelasi yang sederhana dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .64, p < .05$), dimensi mencetus motivasi ($r = .62, p < .05$), dimensi pertimbangan individu ($r = .60, p < .05$) dan dimensi merangsang intelek ($r = .63, p < .05$).

Keputusan kajian diatas menunjukkan bahawa keempat-empat komponen kompetensi kecerdasan emosi adalah faktor kepada tingkah laku karismatik, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek.

Bagi mengenal pasti hubungan antara subkomponen-subkomponen kompetensi kecerdasan emosi dengan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi, analisis korelasi Spearman rho dilakukan ke atas sub-komponen dalam setiap komponen kompetensi kecerdasan emosi dengan kelima-lima dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi. Jadual 4.48 dibawah menjelaskan korelasi antara sub-komponen kesedaran diri dan dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di negeri Selangor.

Jadual 4.44: Korelasi Sub-komponen Kesedaran Diri dan Dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Sub-komponen Kesedaran Diri	Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi				
	Karismatik (T/laku)	Karismatik (atribut)	Mencetus Motivasi	Pertimbangan Individu	Merangsang Intelek
Kesedaran Emosi Diri	.39**	.41**	.36**	.38**	.39**
K. Penilaian Kendiri	.59**	.62**	.62**	.60**	.62**
Keyakinan Diri	.48**	.55**	.55**	.50**	.52**

Nota: N = 304 pemimpin **Signifikan Pada Aras $p < 0.05$.

Daripada Jadual 4.48 di atas menunjukkan bahawa terdapat korelasi yang sederhana dan signifikan antara sub-komponen ketepatan penilaian sendiri dengan dimensi karismatik tingkahlaku ($r = .59, p < .05$); dimensi karismatik atribut ($r = .62, p < .05$), dimensi mencetus motivasi ($r = .62, p < .05$), dimensi pertimbangan individu ($r = .60, p < .05$) dan dimensi merangsang intelek ($r = .62, p < .05$).

Jadual di atas juga menunjukkan pola perhubungan yang sama antara sub-komponen keyakinan diri dan dimensi karismati atribut ($r = .55, p < .05$), dimensi mencetus motivasi ($r = .55, p < .05$) dan dimensi merangsang intelek ($r = .52, p < .05$). Walau bagaimana pun, sub-komponen kesedaran emosi diri menunjukkan hubungan yang lemah dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .39; p < .05$); dimensi karismatik atribut ($r = .41; p < .05$); dimensi mencetus

motivasi ($r = .36$; $p < .05$); dimensi pertimbangan individu ($r = .38$; $p < .05$) dan dimensi merangsang intelek ($r = .39$; $p < .05$).

Secara keseluruhan, keputusan ujian Spearman rho menunjukkan korelasi yang signifikan antara ketiga-tiga sub-komponen kesedaran diri dengan kelima-lima dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi. Ini bererti bahawa ketiga-tiga sub-komponen tersebut adalah faktor bagi tingkah laku kepemimpinan transformasi.

Jadual 4.45 di bawah menunjukkan hubungan antara sub-komponen kesedaran sosial dengan dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri selangor.

Jadual 4.45 Korelasi Sub-Komponen Kesedaran Sosial dan Dimensi Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Sub-Komponen Kesedaran Sosial	Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi				
	Karismatik (T/laku)	Karismatik (atribut)	Mencetus Motivasi	Pertimbangan Individu	Merangsang Intelek
Empati	.57**	.63**	.60**	.63**	.64**
Orientasi Khidmat	.46**	.46**	.45**	.50**	.49**
Kesedaran Organisasi	.66**	.70**	.71**	.66**	.70**

Nota: N = 304 pemimpin ** Signifikan Pada Aras $p < 0.05$.

Jadual 4.45 menunjukkan keputusan korelasi antara sub komponen-sub komponen kesedaran sosial dengan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah. Keputusan menunjukkan bahawa sub-komponen empati mempunyai korelasi sederhana dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .57; p < .05$); karismatik atribut ($r = .63; p < .05$); mencetus motivasi ($r = .60; p < .05$); pertimbangan individu ($r = .63; p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .64; p < .05$). Begitu juga dengan sub-komponen orientasi khidmat dengan dimensi karismatik tingkah laku dan karismatik atribut ($r = .46; p < .05$); mencetus motivasi ($r = .45; p < .05$); pertimbangan individu ($r = .50; p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .49; p < .05$). Akhir sekali, korelasi yang sederhana antara sub-komponen kesedaran organisasi dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .66; p < .05$); karismatik atribut dan merangsang intelek ($r = .70; p < .05$); pertimbangan individu ($r = .66; p < .05$) dan korelasi kuat dengan dimensi mencetus motivasi.

Jadual 4.46 di bawah mempamerkan korelasi atau hubungan antara komponen pengurusan diri dengan kelima-lima dimensi tingkahlaku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di negeri selangor.

Jadual 4.46: Korelasi Sub-komponen Pengurusan Diri dan Dimensi Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Sub-komponen Pengurusan Diri	Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi				
	Karismatik (T/laku)	Karismatik (atribut)	Mencetus Motivasi	Pertimbangan Individu	Merangsang Intelek
Pengawalan Emosi Diri	.43**	.44**	.48**	.44**	.46**
Orientasi Pencapaian	.51**	.57**	.61**	.55**	.56**
Sikap Optimis	.61**	.68**	.68**	.67**	.65**
Ketelusan	.58**	.64**	.60**	.62**	.58**
Kebolehsuaian	.58**	.67**	.68**	.67**	.67**
Inisiatif	.41**	.44**	.48**	.38**	.36**

N = 304 pemimpin ** Signifikan Pada Aras $p < 0.05$.

Keputusan analisis Jadual 4.50 menunjukkan bahawa terdapat empat sub-komponen pengurusan diri iaitu orientasi pencapaian, sikap optimis, ketelusan dan kebolehsuaian mempunyai korelasi sederhana dengan kelima-lima dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi. Manakala dua lagi sub-komponen pengurusan diri iaitu pengawalan emosi diri dan inisiatif menunjukkan korelasi yang lemah dengan kelima-lima dimensi tingkahlaku kepemimpinan transformasi.

Berikut ialah nilai-nilai korelasi antara sub-komponen pengurusan diri dan dimensi tingkah laku pemimpin transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di negeri Selangor.

Korelasi antara sub-komponen orientasi pencapaian dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .51, p < .05$), dimensi karismatik atribut ($r = .57, p < .05$), dimensi mencetus motivasi ($r = .61, p < .05$), dimensi pertimbangan individu ($r = .55, p < .05$), dan dimensi merangsang intelek ($r = .56, p < .05$) adalah sederhana. Begitu juga, korelasi sederhana antara sub-komponen sikap optimis dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .62, p < .05$), dimensi karismatik atribut ($r = .68, p < .05$), dimensi mencetus motivasi ($r = .68, p < .05$), dimensi pertimbangan individu ($r = .67, p < .05$) dan dimensi merangsang intelek ($r = .65, p < .05$).

Seterusnya, keputusan analisis juga turut menunjukkan nilai korelasi yang sederhana antara sub-komponen ketelusan dengan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi iaitu karismatik tingkah laku ($r = .58, p < .05$), karismatik atribut ($r = .64, p < .05$), mencetus motivasi ($r = .60, p < .05$), pertimbangan individu ($r = .62, p < .05$), dan merangsang intelek ($r = .58, p < .05$). Akhir sekali, nilai korelasi yang sederhana juga dapat dilihat melalui hubungan antara sub-komponen kebolehsuaian dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .58, p < .05$), karismatik atribut ($r = .67, p < .05$), mencetus motivasi ($r = .68, p < .05$), pertimbangan individu ($r = .67, p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .67, p < .05$).

Keputusan kajian ini juga menunjukkan korelasi yang lemah antara sub-komponen pengawalan emosi diri dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r =$

.43, $p < .05$), karismatik atribut ($r = .44$, $p < .05$), mencetus motivasi ($r = .48$, $p < .05$), pertimbangan individu ($r = .44$, $p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .46$, $p < .05$). Begitu juga, hubungan antara sub-komponen inisiatif dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .41$, $p < .05$), karismatik atribut ($r = .44$, $p < .05$), mencetus motivasi ($r = .48$, $p < .05$), pertimbangan individu ($r = .38$, $p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .36$, $p < .05$) menunjukkan korelasi yang lemah.

Jadual di bawah (Jadual 4.51) mempamerkan tahap hubungan antara komponen pengurusan perhubungan dengan dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di negeri selangor.

Jadual 4.47 Korelasi Sub-komponen Pengurusan Perhubungan dan Dimensi Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah

Sub-Komponen Pengurusan Perhubungan	Dimensi-dimensi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi				
	Karismatik (t/laku)	Karismatik (atribut)	Mencetus Motivasi	Pertimbangan Individu	Merangsang Intelek
Membangun Orang Lain	.61**	.64**	.64**	.67**	.65**
Kepemimpinan Berinspirasi	.67**	.70**	.73**	.67**	.68**
Pemangkin Perubahan	.59**	.63**	.64**	.57**	.55**
Pengurusan Konflik	.23**	.23**	.23**	.23**	.18**
Pengaruh	.53**	.57**	.55**	.52**	.54**
Kerja Kumpulan Kolaboratif	.60**	.65**	.65**	.67**	.63**

N = 304 pemimpin ** Signifikan Pada Aras $p < 0.05$.

Jadual 4.47 di atas memperlihatkan korelasi antara sub-komponen pengurusan perhubungan dengan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi.

Berikut ialah keputusan nilai-nilai korelasi antara sub-komponen membangun orang lain dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .67, p < .05$), karismatik atribut ($r = .64, p < .05$), mencetus motivasi ($r = .64, p < .05$), pertimbangan individu ($r = .67, p < .05$), dan merangsang intelek ($r = .65, p < .05$). Keputusan ini menunjukkan bahawa korelasinya adalah sederhana. Begitu juga, dengan nilai korelasi antara sub-komponen kepemimpinan

berinspirasi dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .67, p < .05$), karismatik atribut ($r = .70, p < .05$), pertimbangan individu ($r = .67, p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .68, p < .05$) mempunyai korelasi yang sederhana kecuali sub-komponen mencetus motivasi ($r = .73, p < .05$) menunjukkan korelasi yang kuat dan signifikan.

Selanjutnya, nilai korelasi antara sub-komponen pemangkin perubahan dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .61, p < .05$), karismatik atribut ($r = .68, p < .05$), mencetus motivasi ($r = .68, p < .05$), pertimbangan individu ($r = .67, p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .65, p < .05$) turut mempunyai korelasi sederhana dan signifikan.

Korelasi yang sederhana dan signifikan juga dapat dilihat melalui nilai antara sub-komponen pengaruh dengan dimensi Karismatik tingkah laku ($r = .53, p < .05$), karismatik atribut ($r = .57, p < .05$), mencetus motivasi ($r = .55, p < .05$), pertimbangan individu ($r = .519, p < .05$), dan merangsang intelek ($r = .54, p < .05$). Akhirnya, nilai korelasi yang sederhana dan signifikan juga dapat dilihat melalui hubungan antara dimensi kerja kumpulan kolaboratif dengan karismatik tingkah laku ($r = .60, p < .05$), karismatik atribut ($r = .65, p < .05$), mencetus motivasi ($r = .65, p < .05$), pertimbangan individu ($r = .67, p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .63, p < .05$).

Hubungan yang lemah dapat dilihat melalui korelasi antara sub-komponen pengurusan konflik dengan dimensi karismatik tingkah laku ($r = .23$, $p < .05$), karismatik atribut ($r = .23$, $p < .05$), mencetus motivasi ($r = .23$, $p < .05$), pertimbangan individu ($r = .23$, $p < .05$) dan merangsang intelek ($r = .18$, $p < .05$).

Secara keseluruhannya korelasi antara sub-komponen pengurusan perhubungan dengan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi adalah sederhana dan signifikan. Sungguhpun begitu terdapat juga dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi yang menunjukkan korelasinya adalah kuat. Dimensi tersebut ialah mencetus motivasi ($r = .73$, $p < .05$).

4.4 Pengaruh Kompetensi Kecerdasan Emosi Terhadap Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Dalam Kalangan Pemimpin Gerakan Koperasi Sekolah

Soalan kajian 8: Adakah komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi merupakan faktor peramal utama bagi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah?

Tujuan kajian seterusnya adalah untuk menjawab soalan kajian yang keenam. Bagi mengenal pasti peramal tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam Gerakan Koperasi Sekolah, analisis Regresi Pelbagai (*Multiple Regression*) dilakukan. Dapatan analisis ini dipaparkan dalam Jadual 4.48 di bawah.

Ujian Regresi Pelbagai ini adalah sesuai digunakan untuk menganalisis data kajian ini kerana pemboleh ubah yang diramal iaitu tingkah laku kepemimpinan transformasi dan pemboleh ubah peramal kompetensi kecerdasan emosi mempunyai taburan data yang normal.

Jadual 4.48: Analisis Regresi Pelbagai (*Stepwise*) Bagi Tingkah Laku Kepemimpinan Transformasi.

Pemboleh ubah Kompetensi Kecerdasan Emosi	B	Beta (β)	ΔR^2	t	Sig. t	Sum bangan %
Kesedaran Diri	-	-	-	-	-	-
Pengurusan Diri	.29	.28	.58	3.48	.00	57.8
Pengurusan Perhubungan	.33	.31	.04	4.05	.00	3.7
Kesedaran Sosial	.45	.45	.02	3.92	.00	1.9
<i>R</i>				.79		
<i>R²</i>				.63		
<i>R² Terlaras</i>				.63		
<i>Ralat Piawai</i>				5.88		
<i>df</i>				3		
<i>F</i>				173.35		
<i>Sig, F</i>				.00		

Berdasarkan Jadual di atas, keputusan analisis data menunjukkan bahawa dalam populasi kajian tiga pemboleh ubah peramal iaitu pengurusan diri, pengurusan perhubungan dan kesedaran sosial merupakan peramal yang signifikan bagi tingkah laku kepemimpinan responden kajian. Sebaliknya satu pemboleh ubah lain iaitu kesedaran diri bukan merupakan faktor bagi tingkah laku kepemimpinan responden kajian.

Secara signifikan, pengurusan diri [$F(1, 302) = 414.24, p < .05$] menyumbang sebanyak 57.8 peratus varian ($R^2 = .58$) kepada tingkah laku kepemimpinan responden kajian. Ini bererti bahawa pengurusan diri ($\beta = .76, p < .05$) merupakan faktor utama yang menyebabkan responden kajian kepemimpinan. Kombinasi pengurusan diri ($\beta = .41, p < .05$) dan pengurusan perhubungan ($\beta = .40, p < .05$) menambahkan sebanyak (61.5 – 57.8) peratus atau 3.7 peratus kepada varian ($R^2 = .615$) dalam pemboleh ubah kriteria kepemimpinan [$F(2, 301) = 240.83, p < .05$]. Begitu juga kombinasi pengurusan diri ($\beta = .29, p < .05$), pengurusan perhubungan ($\beta = .31, p < .05$) dan kesedaran sosial ($\beta = .26, p < .05$) menambah sebanyak (63.4 – 61.5) peratus atau 1.9 peratus kepada varian ($R^2 = .634$) dalam pemboleh ubah kriteria kepemimpinan [$F(3, 300) = 173.35, p < .05$].

Berikut adalah hasil analisis regresi pelbagai yang telah dilakukan terhadap pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor.

Jadual 4.49: Keputusan Regresi Pelbagai bagi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.578	.577	6.296
2	.784 ^b	.615	.613	6.022
3	.796 ^c	.634	.631	5.884

a. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri

- b. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan
- c. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan, Kesedaran Sosial
- d. Dependent Variable: Kepemimpinan

Jadual 4.50: Keputusan Anova untuk ujian Regresi Pelbagai.

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16417.642	1	16417.642	414.235	.000 ^a
	Residual	11969.355	302	39.634		
	Total	28386.997	303			
2	Regression	17469.773	2	8734.887	240.831	.000 ^b
	Residual	10917.224	301	36.270		
	Total	28386.997	303			
3	Regression	18001.984	3	6000.661	173.346	.000 ^c
	Residual	10385.013	300	34.617		
	Total	28386.997	303			

- a. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri
- b. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan
- c. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan, Kesedaran Sosial
- d. Dependent Variable: Kepemimpinan

Jadual 4.51: Pekali Regresi Pelbagai bagi Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	11.882	3.592		3.308	.001
	Pengurusan Diri	.781	.038	.760	20.353	.000
2	(Constant)	7.650	3.525		2.170	.031
	Pengurusan Diri	.421	.076	.410	5.512	.000
	Pengurusan Perhubungan	.423	.079	.400	5.386	.000
3	(Constant)	7.291	3.445		2.116	.035
	Pengurusan Diri	.286	.082	.278	3.482	.001
	Pengurusan Perhubungan	.327	.081	.309	4.055	.000
	Kesedaran Sosial	.446	.114	.255	3.921	.000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan

Keputusan analisis regresi pelbagai di atas menunjukkan bahawa komponen pengurusan diri, komponen pengurusan perhubungan dan komponen kesedaran sosial merupakan peramal yang signifikan bagi tingkah laku kepemimpinan gerakan koperasi sekolah menengah negeri selangor. Justeru itu, hipotesis alternatif ke dua belas ($H_a 12$) iaitu “komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi merupakan faktor peramal kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah di negeri Selangor” adalah diterima. Keputusan ini menunjukkan bahawa tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin koperasi adalah dipengaruhi oleh kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dari aspek iaitu pengurusan diri, pengurusan perhubungan dan kesedaran sosial.

Model Regresi pelbagai bagi pengaruh kompetensi kecerdasan emosi ke atas kepemimpinan transformasi yang diperoleh melalui kajian adalah:

Model Regresi Pelbagai:

Kepemimpinan Transformasi = .28 (Pengurusan Diri) + .31 (Pengurusan Perhubungan) + .26 (Kesedaran Sosial)

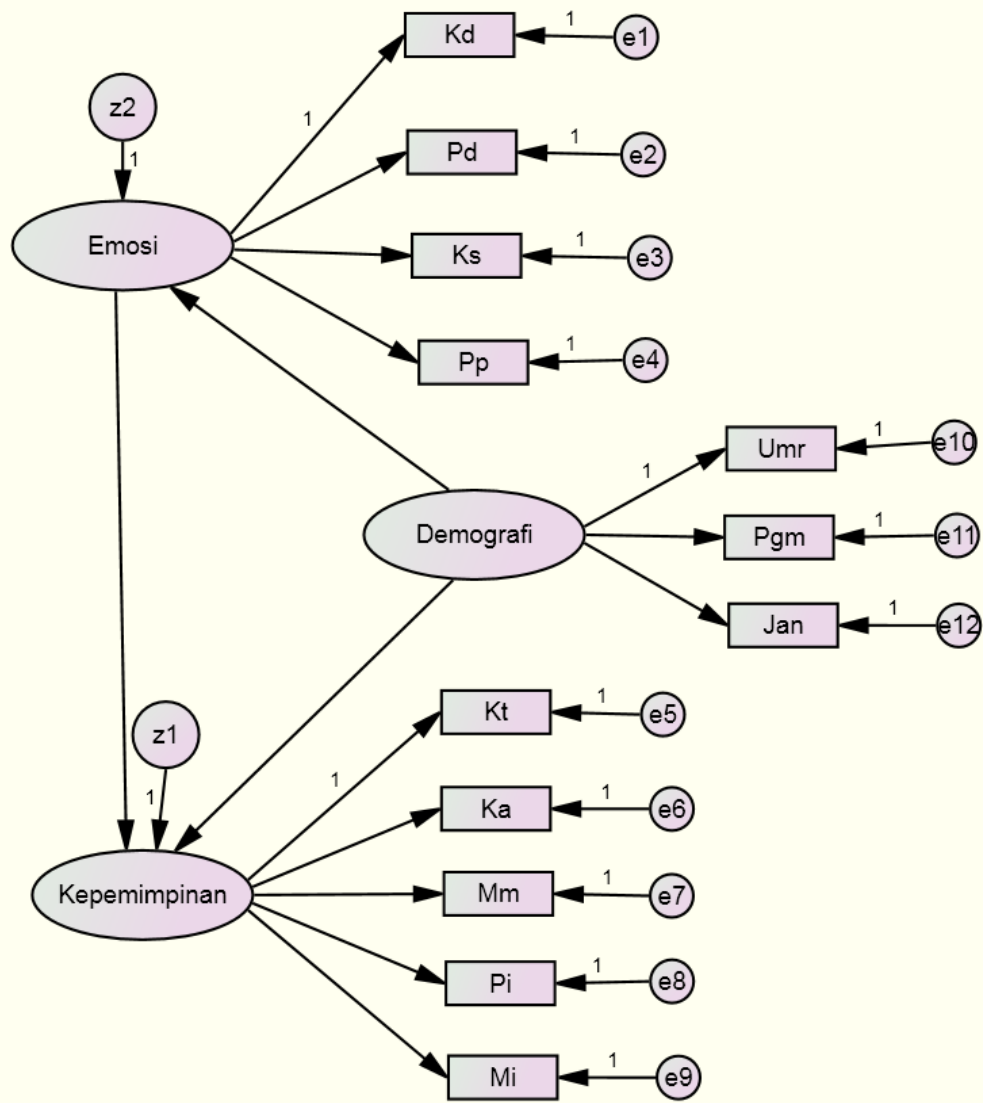
4.4.1 Model cadangan bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan transformasi bagi gerakan koperasi sekolah

Soalan kajian 9: Adakah model cadangan bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi sepadan?

Dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), model cadangan diuji sama ada sepadan (*good fit*) atau tidak sepadan. Model ini dianalisis berdasarkan nilai indeks kesepadanan (*fit*) iaitu nilai Khi Kuasa Dua Goodness of Fit, NFI (*Normed Fit Indeks*), RFI (*Relative Fit Indeks*), TLI (*Tucker-Lewis Fix Index*), CFI (*Comparative Fit Indeks*) dan RMSEA (*Root mean square error of approximation*). Bagi menganalisis dan memproses data-data kajian ini, perisian AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versi 18 digunakan.

Rajah 4.1 di bawah menunjukkan model cadangan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan hubungannya dengan kepemimpinan gerakan

sekolah. Kompetensi kecerdasan emosi pemimpin (Emosi) terdiri daripada empat komponen iaitu kesedaran diri (Kd), pengurusan diri (Pd), kesedaran sosial (Ks) dan pengurusan perhubungan (Pp). Kepemimpinan koperasi sekolah (Kepemimpinan) terdiri daripada lima dimensi iaitu karismatik tingkah laku, karismatik atribut, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek. Manakala demografi pula terdiri daripada umur, pengalaman dan jantina.



Nota:
 Kd=Kesedaran diri; Pd=Pengurusan Diri; Ks=Kesedaran Sosial
 Pp=Pengurusan Perhubungan; Kt=Karismatik Tingkahlaku;
 Ka=Karismatik Atribut; Mm=Mencetus Motivasi; Pi=Pertimbangan Individu;
 Mi=Merangsang Intelek; Umr=Umur; Pgm=Pengalaman; Jan=Jantina.

Rajah 4.1: Model Cadangan Bagi Kajian Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Kepemimpinan Gerakan Koperasi Sekolah

4.4.1.1: Analisis Faktor Pengesahan (Tiga Model Pengukuran)

Dalam analisis ini, tiga model pengukuran yang terlibat iaitu model pengukuran kompetensi kecerdasan emosi (Emosi), model pengukuran Kepemimpinan dan model pengukuran Demografi. Di mana setiap model pengukuran ini telah dibentuk oleh perhubungan antara pemboleh ubah pendam (Emosi, Kepemimpinan dan Demografi), pemboleh ubah-pemboleh ubah indikator (Kd, Pd, Ks, Pp, Kt, Ka, Mm, Pi, Mi, Umr, Pgm dan Jan), dan ralat varians (e_1 hingga e_9). Model persamaan struktural bagi analisis ini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.2 di bawah.

Keputusan analisis faktor pengesahan bagi model persamaan struktural kompetensi kecerdasan emosi, Kepemimpinan dan Demografi iaitu *Maximum Likelihood Estimates* menunjukkan bahawa nilai C.R (Critical ratio) bagi regresi antara pemboleh ubah pendam (*latent variable*) Emosi dengan keempat-empat pemboleh ubah indikator (Kd, Pd, Ks dan Pp) adalah di luar lingkungan ± 1.96 . Oleh itu keempat-empat pemboleh ubah indikator tersebut merupakan peramal yang signifikan bagi pemboleh ubah pendam Kompetensi Kecerdasan Emosi pada $p < .05$. Begitu juga dengan pemboleh ubah pendam Kepemimpinan menunjukkan keputusan yang sama iaitu semua nilai nisbah Kepemimpinan bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah indikatornya berada di luar lingkungan ± 1.96 . Manakala pemboleh ubah pendam Demografi pula menunjukkan nilai C.R kurang daripada ± 1.96 iaitu 1.86, ini memperlihatkan bahawa ketiga-tiga

pemboleh ubah indikator bagi pemboleh ubah pendam Demografi adalah di luar lingkungan ± 1.96 dan bukan merupakan peramal yang signifikan.

Hasil analisis di atas menunjukkan bahawa model pengukuran kompetensi kecerdasan emosi dan model pengukuran kepemimpinan yang dibentuk oleh pemboleh ubah pendam dan pemboleh ubah-pemboleh ubah indikator sepadan (*fit*) dengan data kajian. Ini mengesahkan bahawa pemboleh ubah-pemboleh ubah pendam bagi model-model pengukuran ini dalam model persamaan struktural tersebut secara signifikan dapat diwakili oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah indikatornya. Keputusan ini menunjukkan bahawa model pengukuran kompetensi kecerdasan emosi dan model pengukuran kepemimpinan adalah boleh dipercayai. Sementara model pengukuran demografi yang dibentuk oleh pemboleh ubah pendam dan pemboleh ubah-pemboleh ubah indikator tidak sepadan (*fit*) dengan data kajian. Ini mengesahkan bahawa pemboleh ubah pendam (demografi) bagi model pengukuran ini dalam model persamaan struktural ini, tidak dapat diwakili oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah indikatornya.

Keputusan *Squared Multiple correlations* (Jadual 4.52 di bawah) menunjukkan bahawa sebanyak .064 atau 6.4% varian Emosi (Kompetensi Kecerdasan Emosi) dan .712 atau 71.2 % varian dalam Kepemimpinan dapat diramalkan oleh model persamaan struktural (model hipotesis). Selain itu, nilai varian ramalan bagi 12 pemboleh ubah indikator dalam model persamaan

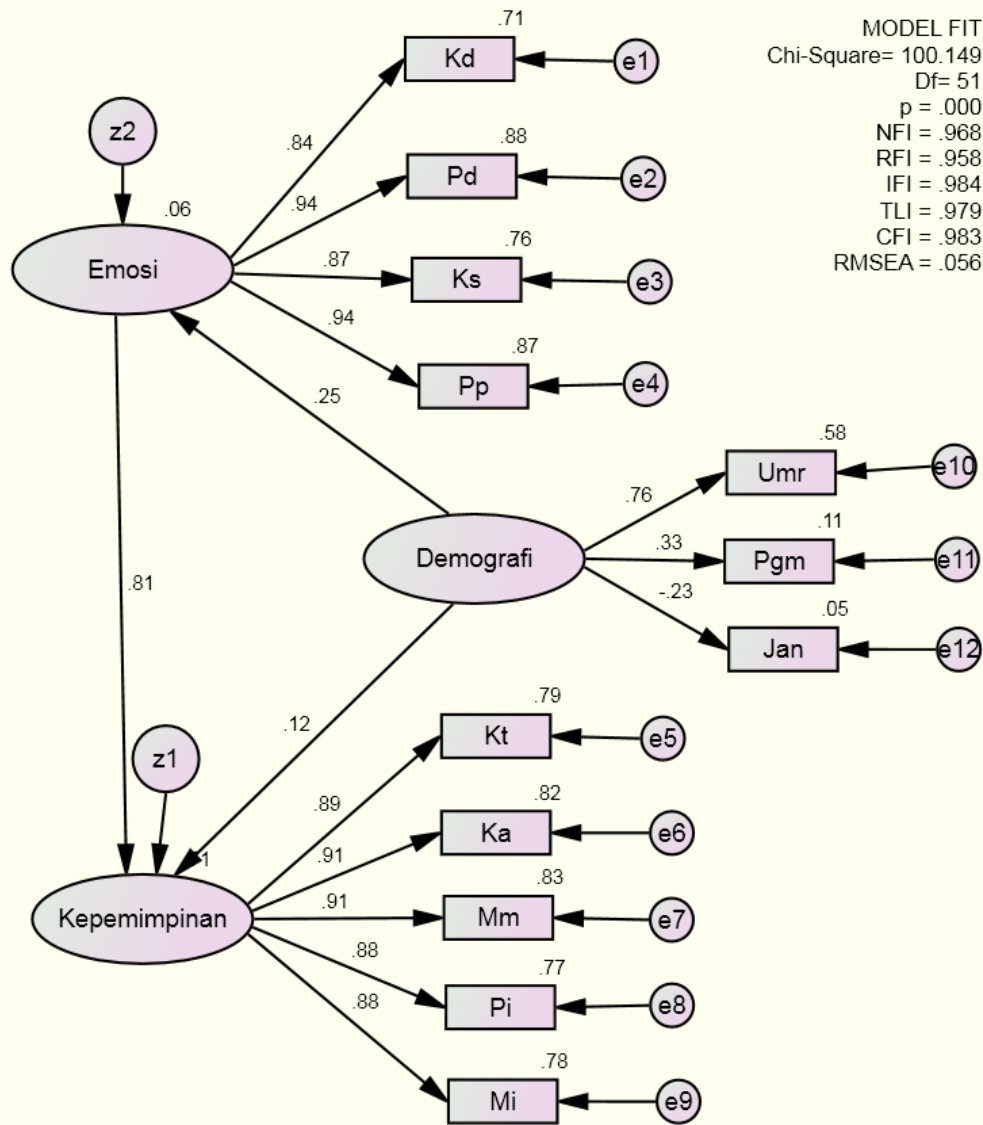
struktural (model hipotesis) adalah antara .053 atau 5.3% hingga .880 atau 88.0%. Oleh itu, nilai varian yang tidak dapat diterangkan (*explained variances*) atau ralat varian adalah 12% hingga 94.7%.

Jadual 4.52 Kuasa Dua Korelasi Pelbagai (*Squared Multiple Correlations*)

	Estimate
Emosi	.064
Kepemimpinan	.712
Jan	.053
Pgm	.108
Umr	.584
Mi	.778
Pi	.768
Mm	.831
Ka	.820
Kt	.789
Pp	.875
Ks	.762
Pd	.880
Kd	.709

Seterusnya, keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* yang signifikan [χ^2 (N=304, DF=51) =100.15, $p < .05$] dan nilai RMSEA bagi model persamaan struktural yang lebih kecil daripada .06 (RMSEA = .056). Menurut Chua (2009), ini menunjukkan bahawa secara signifikan, model persamaan struktural yang dicadangkan adalah tidak sepadan (*fit*) dengan data kajian. Keputusan analisis ini selaras dengan nilai indeks kesepadanan NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI dalam jadual *Baseline Comparisons* yang melebihi .90 (dari .958 hingga .984).

Walaupun secara keseluruhan, model struktural adalah sepadan dengan data kajian, namun seperti yang telah dibincangkan di atas, ketiga-tiga pemboleh ubah moderator (jantina, pengalaman, umur) telah dikenal pasti sebagai tidak merupakan pemboleh ubah indikator yang signifikan (nilai C.R di luar lingkungan ± 1.96), oleh yang demikian pemboleh ubah pendam Demografi perlu disingkirkan daripada model struktural yang telah dicadangkan, analisis faktor pengesah SEM seterusnya dilakukan untuk mengenal pasti model cadangan yang baru, yang menyatakan perhubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan transformasi.



Nota:
 Kd=Kesedaran diri; Pd=Pengurusan Diri; Ks=Kesedaran Sosial
 Pp=Pengurusan Perhubungan; Kt=Karismatik Tingkahlaku;
 Ka=Karismatik Atribut; Mm=Mencetus Motivasi; Pi=Pertimbangan Individu;
 Mi=Merangsang Intelek; Umr=Umur; Pgm=Pengalaman; Jan=Jantina.

Rajah 4.2: Model Persamaan struktural (model hipotesis) Kompetensi Kecerdasan Emosi, Kepemimpinan dan Demografi.

4.4.1.2: Analisis Pengesahan (Dua Model Pengukuran)

Dalam analisis ini, dua model pengukuran yang terlibat yaitu model pengukuran kompetensi kecerdasan emosi (EQ) dan model pengukuran Kepemimpinan (KP). Di mana setiap model pengukuran ini telah dibentuk oleh perhubungan antara pemboleh ubah pendam (EQ dan KP), pemboleh ubah-pemboleh ubah indikator (Kd, Pd, Ks, Pp, Kt, Ka, Mm, Pi dan Mi) dan ralat varians (e_1 hingga e_9). Model persamaan struktural bagi analisis ini seperti yang ditunjukkan dalam rajah 4.4 di bawah.

Keputusan analisis faktor pengesahan bagi model persamaan struktural kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan iaitu *Maximum Likelihood Estimates* menunjukkan bahawa nilai *Critical Ratio* (C.R) bagi pekali regresi antara pemboleh ubah pendam Emosi dengan keempat-empat pemboleh ubah indikator (Kd, Pd, Ks dan Pp) adalah di luar lingkungan ± 1.96 . Oleh itu keempat-empat pemboleh ubah indikator tersebut merupakan peramal yang signifikan bagi pemboleh ubah pendam Kompetensi Kecerdasan Emosi pada $p < .05$. Begitu juga dengan pemboleh ubah pendam Kepemimpinan menunjukkan keputusan yang sama iaitu semua nilai nisbah Kepemimpinan bagi kelima-lima pemboleh ubah indikatornya (Kt, Ka, Mm, Pi, Mi) berada di luar lingkungan ± 1.96 .

Berdasarkan analisis di atas menunjukkan bahawa kedua-dua model pengukuran yang dibentuk oleh pemboleh ubah pendam dan pemboleh ubah-

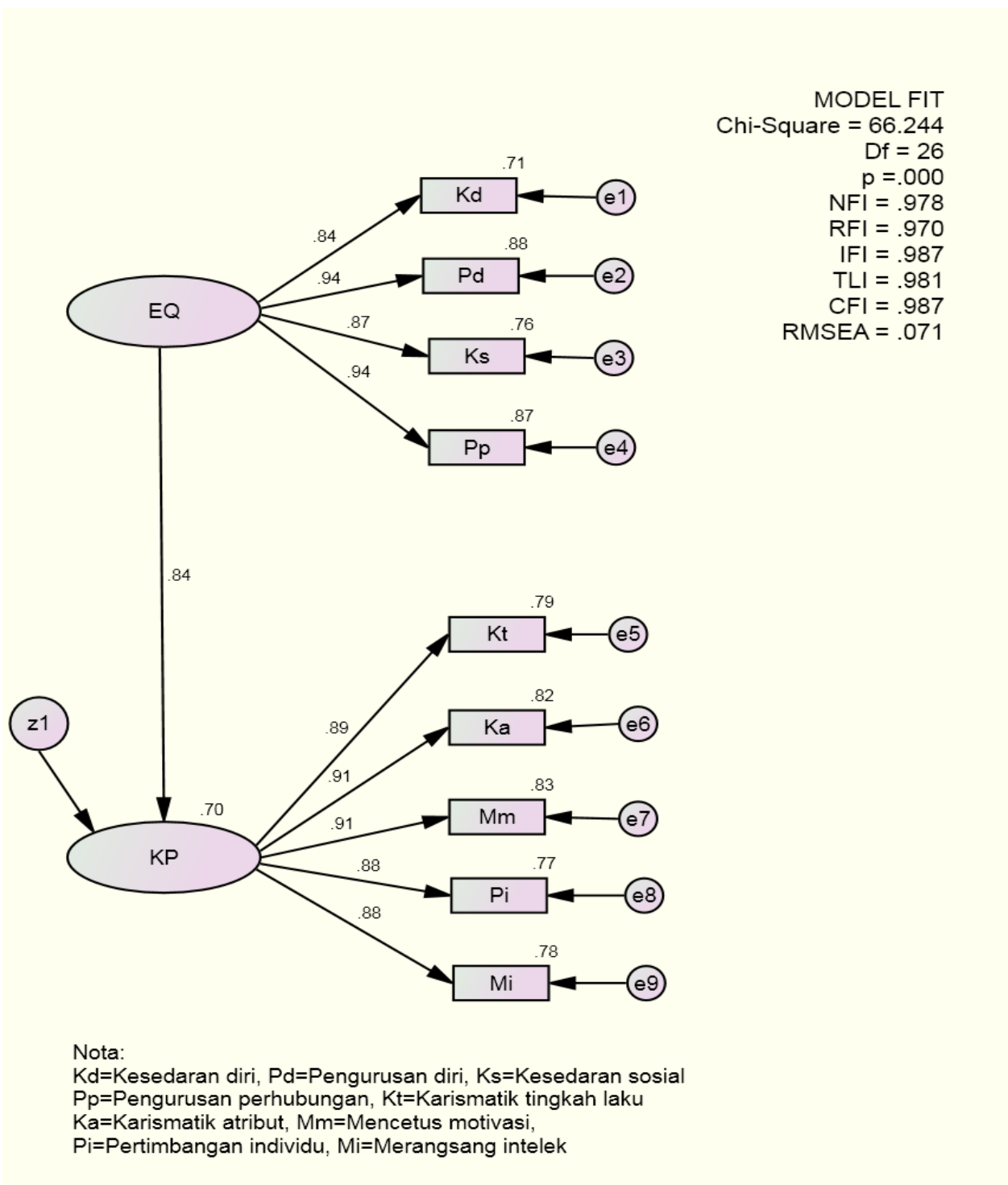
pemboleh ubah indikator sepadan (fit) dengan data kajian. Ini mengesahkan bahawa pemboleh ubah- pemboleh ubah pendam bagi model-model pengukuran dalam model persamaan struktural tersebut secara signifikan dapat diwakili oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah indikatornya. Keputusan ini menunjukkan bahawa kedua-dua model pengukuran tersebut boleh dipercayai.

Keputusan *Squared Multiple Correlations* menunjukkan bahawa sebanyak .699 atau 69.9 % varians dalam Kepemimpinan dapat diramalkan oleh model persamaan struktur (model hipotesis). Selain itu, nilai varians ramalan bagi sembilan pemboleh ubah indikator dalam model hipotesis adalah antara .709 atau 70.9% hingga .880 atau 88.0%. Oleh itu nilai varians yang tidak dapat diterangkan atau ralat varians (diwakili oleh pemboleh ubah e_1 hingga e_9) adalah antara 12% hingga 29.1%.

Walaupun bagaimanapun, keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-fit* yang signifikan [χ^2 (N=304, df=26) =66.24, $p < .05$] dan nilai RMSEA bagi model hipotesis yang lebih besar daripada .06 (RMSEA = .071) menunjukkan bahawa secara signifikan, model hipotesis yang dicadangkan oleh pengkaji kurang sepadan (fit) dengan data kajian, walaupun nilai indeks kesepadanan NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI dalam Jadual Baseline Comparison melebihi .90 (dari .970 hingga .987).

Oleh sebab keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* dan nilai RMSEA yang signifikan mencadangkan bahawa model hipotesis yang dibina kurang sepadan dengan data kajian, maka keputusan analisis SEM menunjukkan nilai petunjuk modifikasi (M.I) untuk meningkatkan kesepadanan model dengan data kajian. Nilai M.I yang besar bagi $e_8 \leftrightarrow e_9$ (16.943) dan $e_5 \leftrightarrow e_6$ (12.791) menunjukkan jika pemboleh ubah e_8 dan e_9 serta e_5 dan e_6 dikorelasikan, nilai Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* akan berkurang sekurang-kurangnya 16.943 dan 12.791. Tindakan menghubungkan kedua-dua pemboleh ubah ini dalam rajah model hipotesis akan mengurangkan kebarangkalian kesignifikan ujian Khi Kuasa Dua, dan secara tidak langsung meningkatkan kesepadanan model dengan model data kajian.

Rajah 4.4 di bawah menunjukkan keputusan analisis, iaitu pekali regresi piawai bagi path dalam model SEM antara pemboleh ubah nilai *Squared Multiple Correlations* dan *Standardized Regression Weights* bagi variabel Kompetensi Kecerdasan Emosi (EQ) dan Kepemimpinan (KP).



Rajah 4.3: Model Persamaan Struktural (model hipotesis) Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Kepemimpinan

4.4.1.3: Analisis Perhubungan antara Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Kepemimpinan Transformasi

Bagi model persamaan struktural baru, nilai Khi Kuasa *Dua Goodness-of-Fit* adalah signifikan [χ^2 (N=304, df=24) =37.375, $p < .057$]. Nilai tersebut telah berubah daripada 66.244 kepada 37.375 setelah model asal dimodifikasi, Ini bermakna secara signifikan, model modifikasi adalah lebih sepadan dengan data kajian berbanding dengan asal yang dicadangkan oleh pengkaji.

Nilai indeks kesepadanan NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI bagi model modifikasi terletak antara .982 hingga .996. Nilai-nilai ini lebih tinggi berbanding dengan model asal. Ini bererti bahawa secara signifikan model modifikasi adalah lebih sepadan dengan data kajian berbanding dengan model asal. Selain itu, nilai RMSEA yang signifikan (RMSEA=.043) mengesahkan bahawa secara signifikan, model modifikasi ini sepadan dengan data kajian.

Keputusan analisis faktor pengesahan model pengukuran iaitu *Maximum Likelihood Estimate* menunjukkan bahawa nilai *Critical Ratio* bagi regresi antara semua pemboleh ubah pendam dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah indikator mereka adalah di luar ± 1.96 ($p < .05$). Ini bermakna bahawa semua pemboleh ubah indikator tersebut merupakan pemboleh ubah peramal yang signifikan bagi pemboleh ubah pendam dalam model persamaan struktural yang dimodifikasi. Selain itu, nilai pekali regresi piawai yang tinggi (dari .840 hingga

.994) menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah indikator secara signifikan dapat mewakili pemboleh ubah pendam mereka.

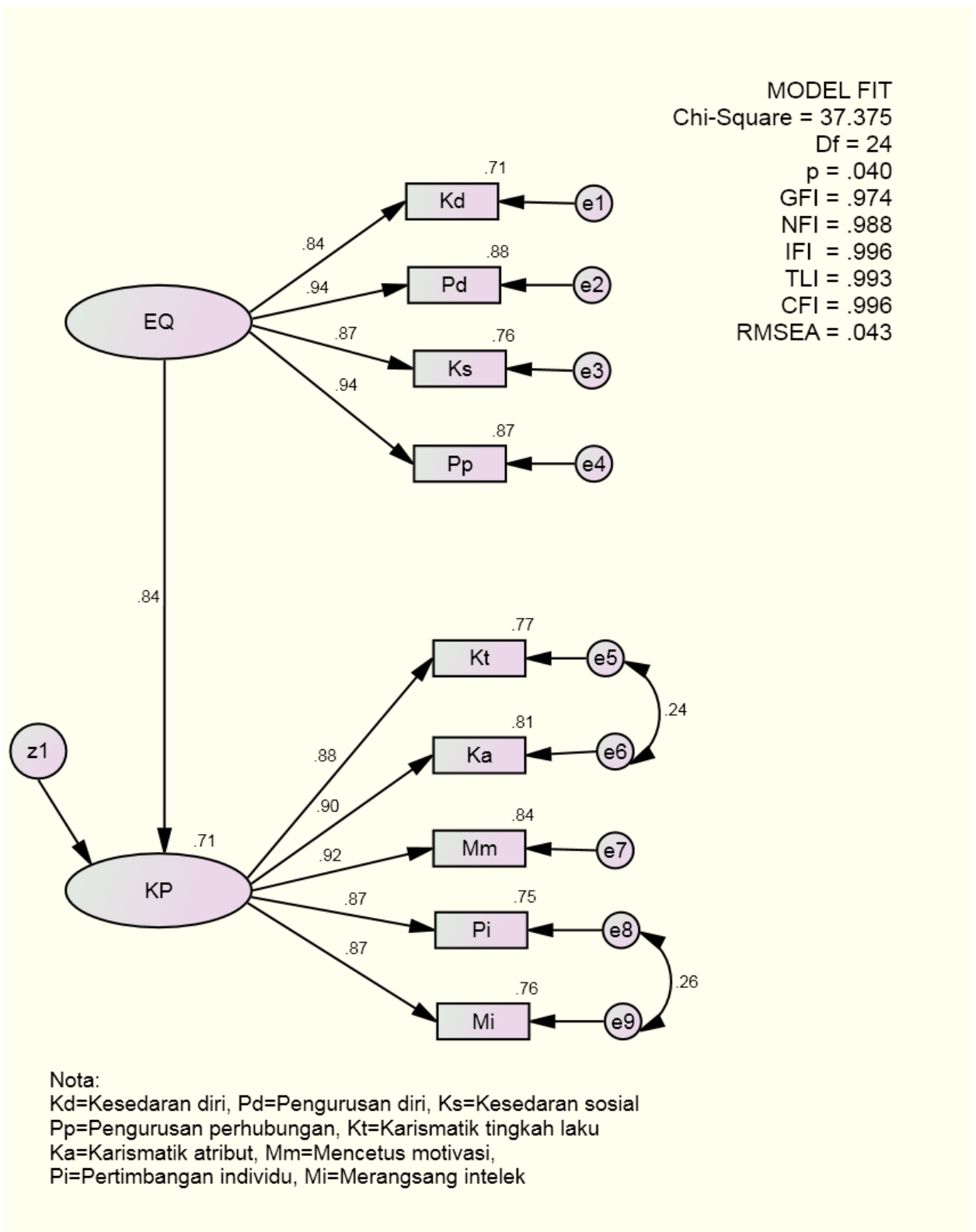
Bagi model modifikasi ini, keputusan *Squared Multiple Correlations* menunjukkan bahawa sebanyak .706 atau 70.6% varians dalam KP (kepemimpinan) dapat diramalkan oleh model ini.

Selain itu, nilai varians ramalan bagi sembilan pemboleh ubah indikator adalah antara .708 hingga .881 (70.8% hingga 88.1%). Oleh itu, nilai varians yang tidak dapat ramalkan oleh model modifikasi ini adalah rendah iaitu antara 11.9% hingga 29.2%.

Keputusan ini juga menunjukkan bahawa perhubungan antara kedua-dua pemboleh ubah e5 dengan e6 dan e8 dengan e9 yang dihubungkan dalam model modifikasi adalah berkorelasi secara signifikan ($C.R = 2.86, r = .238, p < .05$) dan ($C.R = 3.32, r = .259, p < .05$). Keputusan menunjukkan bahawa perhubungan antara variabel e5 (Karismatik Tingkah laku) dengan pemboleh ubah e6 (Karismatik Atribut) memang wujud dalam kajian ini. Begitu juga, perhubungan antara pemboleh ubah e8 (Pertimbangan Individu) dengan pemboleh ubah e9 (Merangsang Intelek) wujud dalam data kajian.

Rajah 4.5 di bawah menunjukkan keputusan analisis iaitu pekali regresi piawai bagi path dalam model SEM antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dan

nilai *Squared Multiple Correlation* bagi variabel Emosi (Kompetensi Kecerdasan Emosi) dan Kepemimpinan.



Rajah 4.4: Model Fit (Modifikasi) Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Kepemimpinan.

4.4.1.4: Keputusan Analisis Model Struktur (SEM)

Hasil ujian analisis faktor pengesahan dan analisis model modifikasi menunjukkan bahawa data yang dicerap adalah sepadan. Ini bermakna model persamaan struktur sepadan dengan data kajian. Dengan demikian hipotesis alternatif ke tigabelas ($H_a 13$) iaitu “Model persamaan struktur bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang dicadangkan sepadan dengan data kajian” adalah diterima.

Keputusan dalam Rajah 4.4 menunjukkan secara jelas bahawa korelasi antara EQ dan KP adalah kuat iaitu $r = .84$, selain itu, hubungan antara pemboleh ubah pedam EQ dengan empat komponennya juga kuat ($r = .71$ hingga $r = .88$), begitu juga hubungan antara pemboleh ubah pendam KP dengan lima dimensi adalah kuat ($r = .75$ hingga $r = .84$).

4.5 KESIMPULAN DAPATAN KAJIAN

Berdasarkan perbincangan di atas, hasil analisis tidak menyokong hipotesis nol yang dibentuk berkaitan hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan transformasi dalam gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor. Dapatan ini menunjukkan wujud hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah.

Analisis seterusnya dilakukan bagi membandingkan pengaruh pemboleh ubah demografi (jantina, umur dan pengalaman pentadbiran) dengan menggunakan ujian Mann Whitney U dan ujian Kruskal Wallis H. Hasil kajian menunjukkan bahawa faktor umur sahaja yang mempengaruhi pemboleh ubah kompetensi kecerdasan emosi dan pemboleh ubah tingkah laku kepemimpinan transformasi.

Bagi pengukuran perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang diukur berdasarkan empat kategori koperasi sekolah iaitu koperasi sekolah menengah bandar, koperasi sekolah menengah luar bandar, koperasi sekolah menengah berasrama penuh dan koperasi sekolah menengah agama. Hasil analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara pemimpin disetiap kategori koperasi sekolah. Begitu juga, dengan kepemimpinan transformasi pemimpin koperasi yang ukur melalui soal selidik kepemimpinan turut menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara pemimpin disetiap kategori koperasi sekolah.

Dari segi kekuatan dan nilai peramal, bagi hubungan di antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan transformasi di setiap kategori koperasi sekolah, hasil analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa komponen-komponen dalam kompetensi kecerdasan emosi adalah merupakan faktor peramal yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasi. Komponen yang mempunyai pengaruh peramal tertinggi bagi kompetensi

kecerdasan emosi pemimpin dalam kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di setiap kategori koperasi sekolah adalah komponen pengurusan diri, di ikuti komponen pengurusan perhubungan dan komponen kesedaran sosial. Model regresi pelbagai yang diperolehi ialah Kepemimpinan Transformasi = $.28(\text{Pengurusan Diri}) + .31(\text{Pengurusan Perhubungan}) + .26 (\text{Kesedaran Sosial})$.

Seterusnya, dari sudut kesepadanan data yang dikumpul daripada responden kajian adalah didapati keempat-empat sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi adalah sesuai mewakili kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kelima-lima sub-komponen kepemimpinan secara signifikan mewakili pemboleh ubah kepemimpinan. Selain itu, model perhubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan yang dicadangkan adalah sah mengikut keputusan analisis SEM.

Akhir sekali, hasil dapatan pengujian hipotesis kajian ini boleh dilihat seperti yang digambarkan dalam Jadual 4.53 di bawah.

Jadual 4.53: Ringkasan Dapatan Hipotesis Kajian

HIPOTESIS	KEPUTUSAN UJIAN
Ha 1: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak
Ha 2: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah jantina dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak.
Ha 3: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah umur dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif diterima.
Ha 4: Terdapat perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah pengalaman pentadbiran koperasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak.
Ha 5: Terdapat perbezaan yang signifikan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak.
Ha 6: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak.
Ha 7: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah jantina dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak.
Ha 8: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah umur dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif diterima.
Ha 9: Terdapat perbezaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin yang signifikan berdasarkan pemboleh ubah pengalaman pentadbiran koperasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak.

Ha10: Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif ditolak.
Ha11: Terdapat hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang signifikan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah negeri Selangor.	Hipotesis alternatif diterima.
Ha12: Komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi bukan merupakan faktor peramal kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah di negeri Selangor.	Hipotesis alternatif diterima.
Ho13: Model persamaan struktur bagi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi yang dicadangkan sepadan dengan data kajian.	Hipotesis alternatif diterima.

4.6 RUMUSAN

Perbincangan bab ini telah menyentuh berkaitan dapatan kajian iaitu pertama kompetensi kecerdasan emosi pemimpin memainkan peranan yang penting dalam kepemimpinan gerakan koperasi dan kepentingan peranan ini dapat dilihat berdasarkan hubungannya dengan pemboleh ubah kajian iaitu kepemimpinan transformasi. Kedua, wujud perbezaan dari segi faktor umur dalam kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah, manakala dari segi jantina dan pengalaman didapati tidak mempunyai perbezaan yang signifikan. Ketiga, tidak wujud perbezaan bagi kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi

antara pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor.

Seterusnya keempat, keputusan hasil analisis telah mengenal pasti komponen - komponen kompetensi kecerdasan emosi yang merupakan penyumbang signifikan kepada kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Hasilnya tiga daripada empat komponen adalah penyumbang kepada kepemimpinan. Akhir sekali, penentuan kesepadanan (fit) data menunjukkan sepadan dengan data kajian.

BAB LIMA

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 PENGENALAN

Bab ini membincangkan hasil kajian berdasarkan objektif kajian ini. Bahagian kedua bab ini, membentangkan rumusan kajian, implikasi dan cadangan kajian akan datang.

5.2 PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

5.2.1 Hubungan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin dan tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Kepentingan tahap kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam gerakan koperasi sekolah dibuktikan berdasarkan hasil kajian. Keputusan kajian menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kompetensi kecerdasan emosi, semakin tinggi kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah. Fenomena ini berlaku di setiap kategori koperasi sekolah menengah Negeri Selangor iaitu koperasi sekolah menengah bandar, koperasi sekolah menengah luar bandar, koperasi sekolah menengah berasrama dan koperasi sekolah menengah agama. Ini menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi merupakan elemen penting dalam mempengaruhi kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Tahap kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi dinilai melalui kemampuan pemimpin memahami kelemahan atau kekurangan emosi dirinya dan orang lain serta dalam masa yang sama dapat menyerap semangat

kerja berpasukan, sikap optimis dan dapat bekerjasama antara satu dengan yang lain, penglibatan kumpulan, berkongsi dalam membuat keputusan, sikap toleransi yang tinggi (Stone, 1990) dan cepat bertindak terhadap pelbagai situasi dalam organisasi (Mayer & Salovey, 1997). Manakala kepemimpinan transformasi yang tinggi pula adalah lebih berwaspada, empati, ikhlas (Bass, 1990), memahami keperluan emosi orang lain (Beatty, 2001; Phi Delta Kappa, 1981), berani mengambil risiko (Hallinger & Hausman, 1992; Prestine, 1990), sentiasa membuat penilaian terhadap pencapaian dan mementingkan aspek visi dan misi dalam pengurusan gerakan koperasi sekolah.

Selain itu, keputusan kajian ini penting kerana ia merupakan evidens yang menyokong hujah sarjana seperti Goleman (1998), Magerian dan Sosik (1996), George (2000), Allen (2003), Barling et al., (2000), Bass (2000), Dulewicz dan Higgs (2000), Cherniss dan Goleman(2005) dan Hay dan McBer (2000), bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin merupakan faktor utama kepada kemahiran kepemimpinan pemimpin organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap dalam sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin, semakin tinggi kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di setiap kategori koperasi di sekolah menengah Negeri Selangor. Perhubungan yang positif ini selaras dengan hasil kajian lepas yang dilakukan oleh Rode et al., (2007), Bradberry dan Su (2006), George (2000), Barling et.al.,

(2000), Goleman (1998), Asforth dan Humprey (1995) dan Bass (1998). Meskipun kebanyakan kajian yang diulas adalah merupakan yang dijalankan di negara-negara barat, tetapi hasil kajian ini didapati menunjukkan persamaan dari segi hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan organisasi.

Hubungan yang kuat antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi ini menyokong model kajian Goleman (2001) yang menunjukkan hubungan positif antara kompetensi kecerdasan emosi dan kepemimpinan transformasi. Ini sekali gus menguatkan lagi andaian-andaian yang dikemukakan berdasarkan Teori Prestasi Goleman (1998) yang berteraskan kepada kompetensi kecerdasan emosi dan teori kepemimpinan transformasi. Berdasarkan teori-teori tersebut, peningkatan dalam kepemimpinan transformasi adalah dipengaruhi oleh sub komponen- sub komponen yang terdapat dalam komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin seperti kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan. Tahap kepemimpinan transformasi diukur melalui hubungan antara pemimpin dan subordinat (orang yang dipimpin). Implikasi daripada peningkatan dalam kompetensi kecerdasan emosi ini akan meningkatkan tahap kepemimpinan transformasi dan memberi impak kepada pencapaian gerakan koperasi sekolah yang lebih efektif. Usaha-usaha ini akan meningkatkan lebih banyak jumlah koperasi sekolah yang cemerlang.

Hasil kajian juga selaras dengan andaian-andaian yang dikemukakan dalam model kecerdasan emosi dan kepemimpinan (Hartsfield, 2003; Leban & Zulfan, 2004; Mandel & Pherwain, 2003) serta juga model kepemimpinan dan pengurusan emosi (Brown et al., 2005; Kreitz, 2009; Weinberger, 2009) yang menyatakan bahawa pemimpin yang berkemampuan mengurus emosinya lebih cenderung untuk mengawal tingkah laku dirinya dalam menghadapi pelbagai situasi yang berlaku dalam organisasi. Ini bermakna perhubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan memberi implikasi yang positif ke arah pewujudan keberkesanan kepemimpinan organisasi. Hal ini juga menunjukkan bahawa faktor-faktor kepemimpinan adalah dipengaruhi oleh elemen-elemen dalam kompetensi kecerdasan emosi (Sears & Holmval, 2010).

Selain itu, sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin iaitu komponen kesedaran diri, komponen pengurusan diri, komponen kesedaran sosial dan komponen pengurusan perhubungan mempunyai hubungan signifikan dan positif signifikan dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi. Ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Byrne, Dominick, Smither dan Reilly (2007), Goleman (1995), Capowski (1994), Dulewicz dan Higgs (2000), Barling et al. (2000), George (2000), Boyatzis dan Sala (2004), Goleman (1995) dan Shamir, House dan Arthur (1993) yang mendapati bahawa terdapat hubungan dan perkaitan keseluruhan antara komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dan tingkah laku kepemimpinan transformasi.

Justifikasi kepada dapatan kajian ini ialah kekuatan pendekatan yang digunakan dengan mengambil kira daripada pelbagai komponen dan sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin. Ini selaras dengan paradigma terkini (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Harms & Crede, 2010) yang mencadangkan supaya kompetensi kecerdasan emosi dilihat sebagai suatu proses yang dinamik dan boleh dipelajari dengan mengambil kira pelbagai aspek dalaman dan luaran organisasi apabila menjalankan kajian.

Secara keseluruhan, analisis dapatan dan penemuan kajian ini seperti mana yang dibincangkan di atas, menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah mempunyai hubungan positif yang erat dengan tingkah laku kepemimpinan di setiap kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor.

5.2.2 Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi dari aspek pemboleh ubah demografi dalam Gerakan Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Hasil kajian keempat-empat komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang berkaitan dengan aspek pemboleh ubah umur menunjukkan bahawa wujud perbezaan yang signifikan. Dapatan kajian ini menyokong hujah yang dikemukakan oleh Hopkin (2005), Sala (2000), Boyatzis dan Sala (2004), Goleman (1998) dan Bar-On (2000) bahawa umur merupakan faktor kepada kompetensi kecerdasan emosi pemimpin organisasi. Namun begitu, kajian yang telah dijalankan oleh Cook (2006) menunjukkan tidak terdapat perbezaan

kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang signifikan antara tahap-tahap umur.

Berkaitan dengan perbezaan ini hasil analisis menunjukkan bahawa tahap umur pada peringkat kategori antara 46 hingga 50 tahun merupakan peringkat umur yang paling tinggi mempengaruhi keempat-empat kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor. Ia selaras dengan hasil kajian Hopkins (2005), Bar-On (2000) dan Sala (2002) yang menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi bagi kumpulan yang umur lebih dewasa memperoleh skor kecerdasan emosi yang lebih tinggi. Ini bermakna peningkatan tahap kompetensi kecerdasan emosi adalah selari dengan peningkatan umur. Namun bagi Click (2002) mendapati bahawa hanya komponen kesedaran diri dan komponen kesedaran sosial sahaja yang mempunyai perbezaan signifikan dengan faktor umur.

Seterusnya, hasil kajian tidak menunjukkan bahawa terdapat perbezaan dari segi jantina dalam keempat-empat komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah Negeri Selangor. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Bar-On (1997, 2000) bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan secara keseluruhannya dalam kompetensi kecerdasan emosi antara pemimpin lelaki dan perempuan. Berdasarkan teori kecerdasan emosi yang dikemukakan oleh Bar-On (1997), terdapat banyak persamaan dalam kompetensi kecerdasan emosi antara lelaki

dan perempuan. Sebaliknya dapatan ini tidak selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Mayer, Caruso dan Salovey (1999), Cavallo dan Brienza (2002), Boyatzis dan Sala (2004), Hopkins (2005) dan Goleman (1995) yang menunjukkan bahawa perempuan memperoleh skor yang lebih tinggi dalam kompetensi kecerdasan emosi berbanding dengan pemimpin lelaki terutamanya dalam komponen kesedaran emosi diri, empati, membangun orang lain, orientasi khidmat, kesedaran organisasi, pengawalan emosi diri, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian dan inisiatif. Namun begitu dapatan ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Hopkins (2005), Rivera (2003), Mandell dan Pherwani (2003) yang menunjukkan bahawa responden lelaki memperoleh skor kompetensi kecerdasan emosi yang lebih tinggi berbanding responden perempuan terutamanya dalam sub-komponen kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian sendiri, pengawalan emosi diri, keyakinan, empati, kebolehsuaian, orientasi khidmat, pemangkin perubahan dan kesedaran organisasi. Ketidakselarasan ini disebabkan oleh latar belakang responden, struktur organisasi, budaya organisasi dan lokasi kajian.

Kajian ini juga tidak menunjukkan perbezaan dari segi pemboleh ubah pengalaman pentadbiran dalam komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah Negeri Selangor. Dapatan ini selaras dengan kajian Crick (2002), Bar-On, Handley dan Fund (2006) dan Cherniss dan Goleman (2005) yang secara umumnya mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kompetensi kecerdasan emosi dipengaruhi

oleh faktor pengalaman pentadbiran (bekerja) responden. Namun begitu, dapatan ini tidak selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Goleman(1998), Goleman dan McKee (2002) dan Fernandez-Araoz (2001) yang mendapati kecemerlangan dalam kompetensi kecerdasan emosi pemimpin adalah berkaitan dengan pengalaman kerja dan kekananan (*seniority*) seseorang itu dalam organisasi.

5.2.3 Perbezaan Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin antara kategori Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Secara umumnya kajian ini tidak menunjukkan wujudnya perbezaan kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di setiap kategori koperasi sekolah menengah Negeri Selangor. Hasil kajian ini selaras dengan kajian Weisinger (1998) dan Dyer (2001) yang mendapati bahawa aspek kompetensi kecerdasan emosi bukan merupakan penentu bagi membezakan antara kategori organisasi. Ini adalah kerana kesetiaan terhadap organisasi dan kompetensi kecerdasan emosi bukan merupakan asas kejayaan sesebuah organisasi. Menurut mereka kemahiran dalam hubungan manusia, memahami bila dan kepada siapa sesuatu tindakan atau tugas yang perlu dilaksanakan adalah merupakan penentu yang membezakan kepemimpinan dalam sesebuah organisasi.

Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan kajian Goleman (1998b), Noyes (2002), Chastukhina (2002), Feldman (1999), Dyer (2001), George (2000), Sipsma (2000), Rozell et al. (2006) dan Rode et al., (2007) yang

menyatakan bahawa pada hakikatnya wujud perbezaan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin antara organisasi.

Walaupun bagaimanapun, dilihat secara terperinci hasil kajian ini menunjukkan bahawa hanya empat (22%) daripada lapan belas sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi menunjukkan wujud perbezaan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor. Empat sub-komponen tersebut ialah pengawalan emosi diri, sikap optimis, kesedaran organisasi dan pemangkin perubahan.

Berkaitan dengan perbezaan ini, hasil analisis menunjukkan bahawa tahap kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin koperasi sekolah menengah agama adalah lebih tinggi berbanding dengan pemimpin koperasi sekolah menengah kebangsaan bandar koperasi sekolah menengah kebangsaan luar bandar dan koperasi sekolah menengah berasrama.

5.2.4 Perbezaan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi antara kategori Koperasi Sekolah Negeri Selangor

Hasil kajian ini juga menunjukkan secara umumnya tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di setiap kategori koperasi sekolah menengah Negeri Selangor. Dapatan ini tidak selari dengan kajian-kajian yang dijalankan oleh Stone (1992), Leithwood (1993), Silins (1993, 1994),

Charles dan Karr-Kidwell (1995), Haskin (1995), Fergerson dan Nochelski (1996), Lashway (1997) dan Chou Lin (1999) yang menyatakan wujud perbezaan tingkah laku kepemimpinan antara kategori organisasi.

Namun begitu, dilihat secara terperinci kajian ini salah satu (20%) daripada lima dimensi kepemimpinan transformasi menunjukkan bahawa wujud perbezaan yang signifikan dalam tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di setiap kategori koperasi. Dimensi tersebut ialah dimensi karismatik tingkah laku.

Berkaitan dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi juga, hasil kajian menunjukkan bahawa tahap kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin koperasi sekolah menengah agama adalah paling tinggi berbanding dengan koperasi sekolah menengah bandar, koperasi sekolah menengah luar bandar dan koperasi sekolah menengah berasrama.

5.2.5 Sumbangan Komponen-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin dalam Kepemimpinan Gerakan Koperasi Sekolah

Keputusan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa komponen pengurusan diri menyumbang sebanyak 57.8 peratus varian kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah. Ini bererti bahawa pengurusan diri merupakan faktor utama menyebabkan responden kajian kepemimpinan. Kombinasi pengurusan diri dan pengurusan perhubungan pula menyumbang sebanyak 3.7 peratus kepada varian pemboleh ubah kriteria

kepemimpinan. Begitu juga kombinasi pengurusan diri, pengurusan perhubungan dan kesedaran sosial menyumbang sebanyak 1.9 peratus kepada varian dalam pemboleh ubah kriteria kepemimpinan. Kombinasi linear ketiga-tiga pemboleh ubah peramal tersebut menyumbang 63.4 peratus varian dalam pemboleh ubah kriteria tingkah laku kepemimpinan transformasi pemimpin gerakan koperasi sekolah Negeri Selangor.

Hasil kajian daripada analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi iaitu pengurusan diri, pengurusan perhubungan dan kesedaran sosial merupakan penyumbang kepada tingkah laku kepemimpinan transformasi bagi pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor. Dapatan ini selaras dengan kajian-kajian yang dilakukan oleh Kafetsios dan Zampetakis (2008), Megerian dan Sosik (1996), Warech dan Smither (1998), Mayer et al., (2000b) dan George (2000) yang menyatakan bahawa komponen pengurusan diri, komponen pengurusan perhubungan dan komponen kesedaran sosial dalam kompetensi kecerdasan emosi menyumbang kepada tingkah kepemimpinan dalam organisasi.

Di samping itu, terdapat juga sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi yang menyumbang kepada dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi gerakan koperasi sekolah. Sub-komponen tersebut ialah kepemimpinan berinspirasi dan kesedaran organisasi yang merupakan dua sub-

komponen utama menyumbang kepada dimensi mencetus motivasi dalam tingkah laku kepemimpinan transformasi koperasi sekolah. Dapatan ini selaras dengan kajian Barling et al., (2000), George (2000), Magerian dan Sosik (1996) dan Shamir et al., (1993). Kepemimpinan yang mempunyai tahap kompetensi kepemimpinan berinspirasi yang tinggi akan dapat berperanan sebagai pendorong (pemotivasi) dan agen perubahan dalam sesebuah organisasi (Capowski, 1994; Paglis & Green, 2002). Kompetensi kecerdasan emosi ini membolehkan seseorang pemimpin itu mampu untuk lebih fleksibel dan boleh menerima perubahan atau kebolehsesuaian dalam usaha mereka untuk membuat sesuatu perubahan di dalam sesebuah organisasi (Boyatzis & Sala, 2004). Manakala sumbangan sub-komponen kesedaran organisasi pula akan memberi impak kepada sikap pemimpin yang lebih komited ke arah mengenal pasti aspek-aspek penting dalam hubungan sosial, memahami bentuk-bentuk desakan tindakan terhadap ahlinya atau pesaing dan secara tepat menilai realiti di dalam dan di luar organisasi (Goleman, 1998). Kepemimpinan transformasi yang menguasai kompetensi kesedaran organisasi akan berkemampuan untuk melonjak perkembangan dan persefahaman antara ahli-ahli dalam organisasi. Elemen kompetensi kecerdasan emosi ini adalah selari dengan keperluan dalam kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Di mana dalam kepemimpinan organisasi koperasi sekolah persefahaman dalam kalangan anggota lembaga koperasi adalah amat penting bagi menentukan kecemerlangan gerakan koperasi sekolah.

5.2.6 Hubungan Sub-komponen Kompetensi Kecerdasan Emosi Terhadap Dimensi Kepemimpinan Transformasi

Dapatan kajian menunjukkan 71 peratus (purata) iaitu antara dua belas (12) dan tiga belas (13) daripada lapan belas (18) sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempunyai pengaruh terhadap dimensi-dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Namun begitu pengaruhnya hanya pada tahap sederhana sahaja kecuali bagi sub-komponen kepemimpinan berinspirasi dan sub-komponen kesedaran organisasi menunjukkan tahap yang kuat terhadap dimensi mencetus motivasi.

Dari segi pengaruh sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi, hasil analisis bagi kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor menunjukkan bahawa dimensi karismatik tingkah laku dipengaruhi oleh 67 peratus sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi (12 daripada 18 sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi) iaitu ketepatan penilaian sendiri, empati, kesedaran organisasi, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian, membangun orang lain, kepemimpinan inspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh dan kerja kumpulan kolaboratif. Manakala dimensi karismatik atribut dipengaruhi oleh 72 peratus sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi (13 daripada 18 sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi) iaitu ketepatan penilaian sendiri, keyakinan diri, empati, kesedaran organisasi, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian,

membangun orang lain, kepemimpinan inspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh dan kerja kumpulan kolaboratif. Hal ini adalah selaras dengan kajian yang telah dijalankan oleh Barling, Slater dan Kelloway (2002), Sipman (2000), Goleman (1995), Boyatzis (1992), Shamir, House dan Arthur (1993) yang mendapati bahawa kompetensi kecerdasan emosi tersebut merupakan sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi yang penting kepada pemimpin untuk memperlihatkan kepemimpinan karismatik tingkah laku dan karismatik atribut dalam usaha untuk meraihkan kepercayaan dan keyakinan dalam kalangan ahli dalam organisasi.

Selain itu, hasil analisis kajian juga turut menunjukkan dimensi mencetus motivasi dipengaruhi oleh 72 peratus sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi (13 daripada 18 sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi) iaitu ketepatan penilaian sendiri, keyakinan diri, empati, kesedaran organisasi, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian, membangun orang lain, kepemimpinan inspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh dan kerja kumpulan kolaboratif. Kepentingan ini sub-komponen tersebut sejajar dengan dapat kajian oleh Mayer et al., (2000b) dan George (2000) yang mendapati bahawa pemimpin yang mempunyai kemampuan mengenal pasti emosinya mempunyai hubungan yang positif dengan kesedaran organisasi, orientasi pencapaian dan membangun orang lain. Pemimpin yang memiliki tahap kompetensi ini dapat memberi rangsangan, memupuk sikap positif dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai oleh organisasinya.

Seterusnya dimensi pertimbangan individu dipengaruhi oleh 72 peratus sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi (13 daripada 18 sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi) iaitu ketepatan penilaian sendiri, keyakinan diri, empati, kesedaran organisasi, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian, membangun orang lain, kepemimpinan inspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh dan kerja kumpulan kolaboratif. Hal yang sama juga telah dibincangkan dalam dapatan kajian yang dijalankan oleh Mikolaczak, Menil dan Luminet (2007), Goleman (1995), George (2000), Barling et al., (2000), Boyatzis dan Sala (2004), Paglis dan Green (2002), Bass dan Avalio (1994) dan Spencer dan Spencer (1998). Menurut mereka pemimpin yang tidak dapat mengawal emosinya akan menghadapi masalah untuk memberi tumpuan secara individu bagi memahami punca-punca keperluan dan kebolehan yang dapat mewujudkan kepuasan ahli organisasi. Malahan pemimpin yang memiliki tahap pengawalan emosi diri yang tinggi sentiasa bersedia untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh orang bawahannya.

Akhir sekali, hasil analisis menunjukkan bahawa dimensi merangsang intelek dipengaruhi oleh 72 peratus sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi (13 daripada 18 sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi) iaitu ketepatan penilaian sendiri, keyakinan diri, empati, kesedaran organisasi, orientasi pencapaian, sikap optimis, ketulusan, kebolehsuaian, membangun orang lain, kepemimpinan inspirasi, pemangkin perubahan, pengaruh dan kerja kumpulan kolaboratif. Hal ini adalah selaras dengan kajian yang telah dijalankan

oleh Barling, Slater dan Kelloway (2002), Sipman (2000), Goleman (1995), Boyatzis (1992), Shamir, House dan Arthur (1993) yang mendapati bahawa kompetensi kecerdasan emosi tersebut merupakan sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi yang penting kepada pemimpin untuk memperlihatkan kemampuannya merangsang intelektualisme dalam kalangan ahli organisasi. Menurut mereka juga kepemimpinan yang menguasai kompetensi ini lebih berkecenderungan berhadapan dengan pemikiran yang inovatif dan kreatif.

Secara keseluruhan hasil analisis menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi pemimpin gerakan koperasi sekolah Negeri Selangor dipengaruhi oleh 83 peratus komponen pengurusan perhubungan, diikuti oleh 66 peratus komponen pengurusan diri dan kesedaran sosial dan 53 peratus komponen kesedaran diri.

Penemuan kajian ini juga, menunjukkan bahawa terdapat beberapa sub-komponen kompetensi kecerdasan emosi yang mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan tetapi pada tahap yang rendah (sangat lemah). Di antara sub-komponen tersebut ialah sub komponen orientasi khidmat, pengawalan emosi diri, inisiatif, kesedaran emosi diri dan pengurusan konflik.

5.3 MODEL KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI DAN TINGKAH LAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI GERAKAN KOPERASI SEKOLAH

Berdasarkan hasil kajian ini model Kompetensi Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi diperoleh dan ditunjukkan dalam Rajah 5.1.

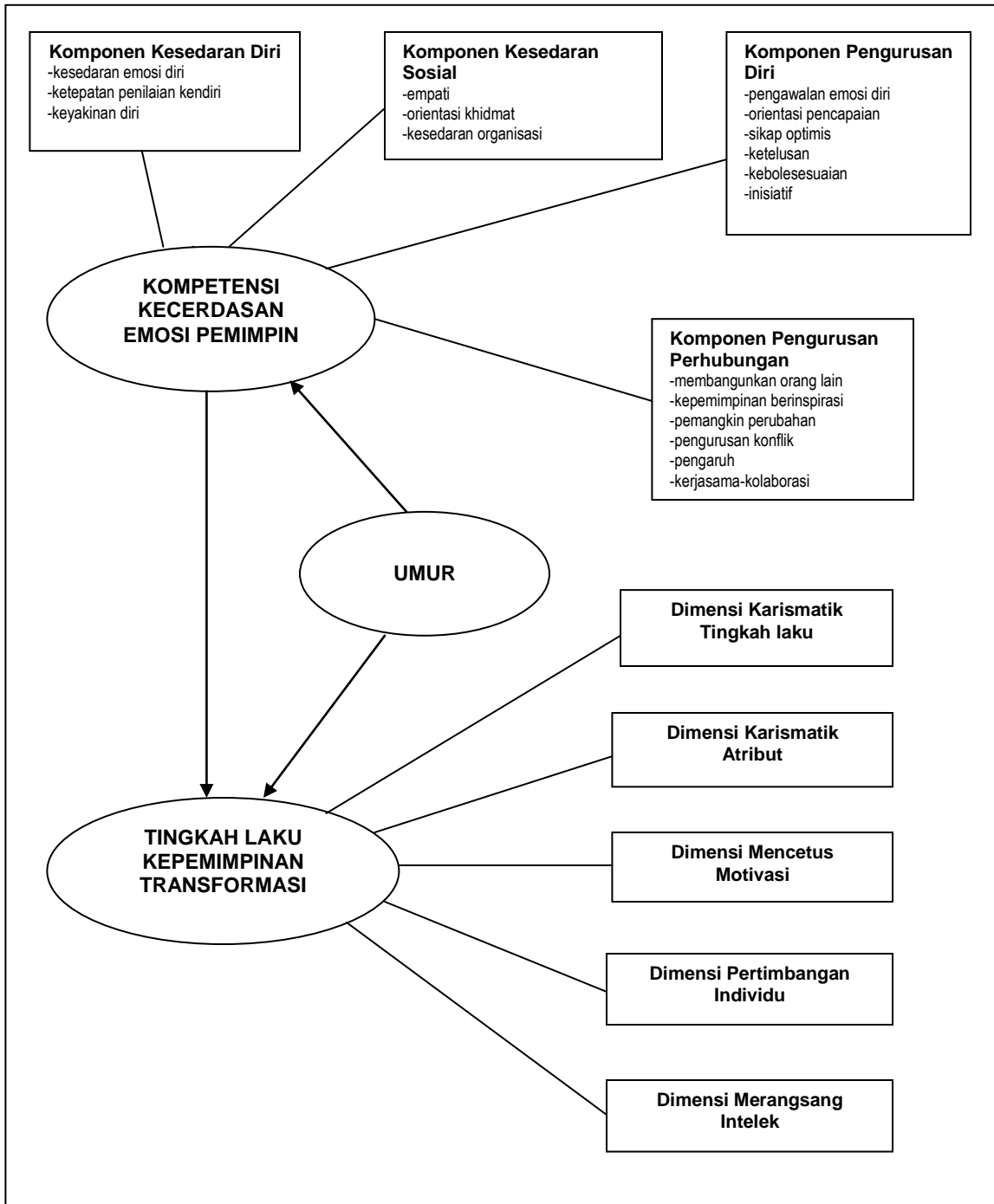
Dalam model ini ditunjukkan hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan tingkah laku kepemimpinan transformasi. Berdasarkan model ini, kompetensi kecerdasan emosi pemimpin merupakan pemboleh ubah bebas. Terdapat empat komponen bagi pemboleh ubah ini iaitu kesedaran diri, kesedaran sosial, pengurusan diri dan pengurusan perhubungan.

Pemboleh ubah bersandar bagi model ini ialah tingkah laku kepemimpinan transformasi. Terdapat lima dimensi bagi pemboleh ubah ini iaitu karismatik tingkah laku, karismatik atribut, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek. Manakala demografi umur pula adalah merupakan pemboleh ubah moderator. Ia merupakan moderator bagi pengaruh kompetensi kecerdasan emosi terhadap tingkah laku kepemimpinan transformasi.

Model ini menunjukkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi mempengaruhi tingkah kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di Negeri Selangor. Berdasarkan hasil kajian

medapati bahawa secara keseluruhannya 71 peratus daripada keempat-empat komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin mempengaruhi kelima-lima dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi.

Berasaskan kepada keputusan kajian menunjukkan bahawa para pemimpin gerakan koperasi sekolah menengah Negeri Selangor memiliki kompetensi kecerdasan emosi pada tahap sederhana kuat.



Rajah 5.1: Model Kompetensi Kecerdasan Emosi dan Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi Gerakan Koperasi Sekolah.

5.4 IMPLIKASI DAPATAN KAJIAN

Implikasi kajian dapat dilihat dari segi teoretis dan implikasi amalan.

5.4.1 Implikasi teoretis

Kajian ini menyumbang kepada teori-teori yang digunakan iaitu teori pencapaian yang berasaskan kompetensi kecerdasan emosi dan teori kepemimpinan transformasi yang merupakan kerangka utama kajian ini. Teori ini meramalkan bahawa kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi dicirikan oleh komponen kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan akan membawa kepada peningkatan kemahiran kepemimpinan transformasi dan seterusnya akan meningkatkan keberkesanan dalam sesebuah organisasi. Berkaitan dengan teori kompetensi kecerdasan emosi tersebut ialah teori kepemimpinan transformasi juga menekankan kepada lima dimensi utama yang juga melibatkan aspek-aspek kemahiran emosi dan kepemimpinan. Dimensi-dimensi tersebut ialah karismatik atribut, karismatik tingkah laku, mencetus motivasi, pertimbangan individu dan merangsang intelektual.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa peningkatan dalam kompetensi kecerdasan emosi secara langsung meningkatkan tahap kepemimpinan pemimpin gerakan koperasi sekolah. Justeru itu dapatan kajian ini menyokong kepada teori yang dikemukakan. Dapatan kajian juga memperincikan andaian-andaian berkaitan dengan teori ini dengan mengenal pasti komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi dalam mempengaruhi tahap

kepemimpinan gerakan koperasi sekolah. Dalam kajian ini, komponen utama dalam memperkukuhkan tahap kepemimpinan ialah komponen pengurusan diri, pengurusan perhubungan dan kesedaran sosial.

5.4.2 Implikasi Amalan

Hasil kajian ini turut memberikan sumbangan yang penting dalam khazanah ilmu terutamanya bagi pengamal kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di Malaysia. Hal ini dapat dilihat dari sudut peranan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin terhadap kepemimpinan. Secara keseluruhannya hasil kajian menunjukkan kompetensi kecerdasan emosi memainkan peranan penting dalam meningkatkan tahap kepemimpinan transformasi di kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah. Sehubungan itu, komponen-komponen kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan harus diambil kira sebagai elemen penting dalam merancang program-program yang akan meningkatkan tahap kemahiran dan pengukuhan kepemimpinan.

Dapatan berkaitan dengan kepentingan kompetensi kecerdasan emosi pemimpin ini juga, memungkinkan aktiviti-aktiviti dan latihan yang dapat meningkatkan tahap kompetensi kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin. Hal ini telah ditegaskan oleh Clarke (2996), Singh (2007), Dries & Pepermans (2007), Grant (2007), Goleman (1999), Mayer dan Salovey (1991) dan Caruso dan Salovey (2004) bahawa aspek kompetensi kecerdasan emosi adalah sesuatu yang boleh dipelajari dan dapat dipertingkatkan penguasaan dan

kemahirannya. Malahan kajian ini juga membuktikan bahawa pengalaman di dalam pentadbiran bukanlah merupakan penentu kepada tahap kompetensi kecerdasan emosi seseorang pemimpin gerakan koperasi sekolah. Dapatan ini dengan jelas dapat membantu pihak pengurusan sekolah dalam membuat pemilihan anggota lembaga koperasi sekolah yang lebih layak dan bersesuaian, tidak hanya bersandarkan kepada senioriti dan kebolehan I.Q tetapi menekankan kepada tahap kompetensi kecerdasan emosi seseorang. Maklumat kajian ini juga merupakan sumber kepada pihak pengurusan sekolah untuk memperkukuhkan kompetensi pemimpin koperasi sekolah dalam usaha untuk meningkatkan tahap kecemerlangan kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di Malaysia.

5.5 BATASAN DAN CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Kajian yang dijalankan ini mengandungi beberapa batasan yang mana sedikit sebanyak mempengaruhi keputusan kajian. Antaranya ialah kajian ini dijalankan ke atas koperasi-koperasi di sekolah menengah di Negeri Selangor sahaja, maka keputusan kajian tidak boleh di generalisasi untuk mewakili gerakan koperasi sekolah di Malaysia. Selain daripada itu, kajian ini merupakan sebuah kajian keratan rentas (*cross sectional study*) yang menguji hubungan antara konstruk yang dikaji pada suatu masa tertentu. Oleh itu, keputusan yang diperolehi mungkin tidak berupaya memberi gambaran yang menyeluruh terhadap konstruk yang dikaji. Kajian yang merentasi masa (*longitudinal study*) perlu dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat dan keputusan

yang lebih konsisten. Di samping itu juga, kajian ini bergantung sepenuhnya kepada kaji selidik kuantitatif. Oleh yang demikian bagi menyokong ketepatan data yang diperolehi, kajian kualitatif seperti temu duga bersemuka perlu dilaksanakan agar keputusan yang tepat dapat dihasilkan.

Akhir sekali, kajian ini hanya melibatkan satu pemboleh ubah bebas sahaja iaitu kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang memperlihatkan pengaruhnya terhadap kepemimpinan transformasi. Dicadangkan pemboleh ubah-pemboleh ubah lain seperti komitmen organisasi, effikasi anggota lembaga koperasi (guru-guru koperasi) dan kesan kursus atau latihan dikaji agar keberkesanan gerakan koperasi sekolah dapat dijelaskan.

5.6 PENUTUP

Perbincangan bab ini telah menyentuh berkaitan dapatan kajian dengan mengaitkan dapatan-dapatan yang signifikan dengan kajian-kajian lepas dan aspek-aspek teoretikal kajian. Pertama, kompetensi kecerdasan emosi pemimpin memainkan peranan yang penting dalam kepemimpinan gerakan koperasi sekolah masa kini dan kepentingan peranan ini dapat dilihat berdasarkan hubungannya dengan kepemimpinan transformasi. Kedua, wujud perbezaan dari segi faktor demografi iaitu umur bagi pemimpin di setiap kategori koperasi sekolah di Negeri Selangor. Manakala dari segi jantina dan pengalaman tidak wujud perbezaan.

Seterusnya, ketiga tidak wujud perbezaan dari aspek-aspek kompetensi kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan transformasi di antara pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor. Ini bermakna kedua-dua aspek ini tidak menunjukkan perbezaan signifikan antara setiap kategori koperasi sekolah.

Keempat hasil analisis telah mengenal pasti komponen-komponen kompetensi kecerdasan emosi pemimpin yang menjadi peramal yang signifikan kepada pengukuhan dan peningkatan kepemimpinan transformasi dalam gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor. Akhir sekali bab ini juga telah menyentuh tentang rumusan dapatan-dapatan utama kajian, implikasi dan sumbangan kajian kepada khazanah ilmu dan kepada koperasi sekolah dalam meningkatkan tahap kepemimpinan gerakan koperasi sekolah di Malaysia. Berdasarkan dapatan kajian ini, hala tuju kajian akan datang juga turut dikemukakan.

RUJUKAN:

Abd.Ghani Abdullah, Abd.Rahaman Hj.Aziz, Mohammad Zohir Ahmad (2008), *Gaya-gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur : PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.

Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1997). Hubungan persepsi kepemimpinan transformasi dengan kepuasan dan komitmen kerja. Laporan praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan Universiti Sains Malaysia (tidak diterbitkan).

Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2002). Kajian mengenai mengganti kepimpinan sebagai moderator terhadap cara gaya kepimpinan transformasi. Tesis Ph.D. Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.

Abdul Rafie Mahat (1992). *Peranan dan Sumbangan Kementerian Pendidikan Di Dalam Membangun Koperasi Sekolah*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Koperasi Sekolah Peringkat Kebangsaan pada 24 Februari 1992. Maktab Kerjasama Malaysia, Petaling Jaya, Selangor.

Abdul, L. A., & Ehiobuche, C. (2011). Emotional Intelligence And Managerial Competence. *Insights To A Changing World Journal*, 2011(4), 41-58.

Abdul, L. A., & Ehiobuche, C. (2011). Emotional Intelligence And Managerial Competence. *Insights To A Changing World Journal*, 2011(4), 41-58.

Abi Samra, N. (2000). The relationship between emotional intelligence and academic achievement in eleventh graders, Auburn University at Montgomery. <http://melting-pot.fortunecity.com/Zaire/131//research-intel12.html>.

Abitbile, (1998). *Principle-Centered Leadership*. 1st ed. New York, NY: Fireside Press.

Abraham, R. (2000). *The role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence: Outcomes and Relationship*. *The Journal of Psychology*. 134 (2).169-184.

Abraham, R. (2005). Emotional Intelligence in the Workplace: A Review and Synthesis. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook* (pp. 255-270). Ashland, OH: Hogrefe & Huber Publishers.

Abrahams, D. S. (2007). Emotional Intelligence and Army Leadership: Give It To Me Straight!. *Military Review*, 87(2), 86-93.

Adeoye, H., & Torubelli, V. (2011). Emotional Intelligence And Human Relationship Management As Predictors Of Organisational Commitment. *IFE Psychologia*, 19(2), 212-226.

Adnan Bashah (1992). *Koperasi Bermula Dari Sekolah*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Koperasi Sekolah Peringkat Kebangsaan pada 24 Februari 1992. Maktab Kerjasama Malaysia, Petaling Jaya, Selangor.

Ahmad Marzuki Ismail (2004), *Panduan Asas Gerakan Koperasi Sekolah Di Malaysia*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distritor Sdn.Bhd.

Ahmad Marzuki Ismail (2005), *Tadbir Urus Koperasi sekolah*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distritor Sdn.Bhd.

Ahmad Marzuki Ismail (2006), *Kepimpinan Koperasi: memimpin dan dipimpin*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distritor Sdn.Bhd.

Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 1028-1033.

Ainon Mohd (2005). *Teori & Teknik Kepimpinan: Panduan aplikasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.

Akerjordet, K., & Severinsson, E. (2008). Emotionally Intelligent Nurse Leadership: A Literature Review Study. *Journal Of Nursing Management*, 16(5), 565-577.

Akerjordet, K., & Severinsson, E. (2010). The State Of The Science Of Emotional Intelligence Related To Nursing Leadership: An Integrative Review. *Journal Of Nursing Management*, 18(4), 363-382.

Alimo_Metcafe, B. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.

Allen, L., J. (2003). *The relationship between emotional intelligence competencies of principals in Kanawha Country School System in West Virginia and their teacher's perceptions of school climate*. Dissertation Ed D, West Virginia University, Morgantown, West Virginia.

Alston, B. (2009). *An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices*. D.B.A. Nova Southeastern University, United States - Florida.

Amabile, T.(1998). The intrinsic motivation principle of creativity. In Staw, B. And Cummings, L.L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, volume 10.Greenwich, CT: JAI Press.

Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269.

Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing (7th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.and Development. 12 (51). 31 – 38.

ANGKASA (2008). *Garis Panduan Koperasi Sekolah*. Petaling Jaya, Angkatan Kebangsaan Malaysia Berhad (ANGKASA).

Antonakis, J. (2009). "Emotional intelligence": What does it measure and does it matter for leadership? In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Predator's game-changing designs: Research-based tools* (pp. 163-192). Greenwich, CT: IAP Information Age Publishing.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.

Arnold, F. (2011). *What makes great leaders great: Management lessons from icons who changed the world*. 1st ed. San Francisco, CA: McGraw-Hill.

Arnold, K. A., & Loughlin, C. (August 2010). Individually considerate transformational leadership behaviour and self sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 8. p.670-686. Retrieved May 05, 2011 from Academic One File.

Arthur, D. T. (1993). *Lincoln on leadership: Executive strategies for tough times*. New York, NY: Warner Books, Inc.

Ary, D., Jacobs, L.C., Razavieh, (2002). *Introduction to research in education (6th.Ed)* Forth Worth: Harcourt Brace Collage Publishers.

Asan Ali Golam Hassan (1998). *Gerakan Koperasi di Malaysia: Peranan Dan Strategi Dalam Pembangunan Negara*. Sintok, Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1995). *Emotion in the workplace: A reappraisal*. *Human Relations*, 48, 97-125.

Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. *Journal Of Education For Business*, 79(1), 18-22.

Ashkanasy, N.M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.

Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.

Ashkanasy, N.M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion. A conceptual review. In N.M. Ashkanasy, C.Hartel & W. Zerbe (Eds.), *Emotional in the workplace: Development in the study of the managed heart*, Westport, CT: Quorum Books.

Ashley, C. & Oliver, J. D. (2010). Creative leaders. *Journal of Advertising*, 39, 115-130. Retrieved from EBSCO host.

Autry, James A. (2004). *The Servant Leader*. Crown Business.

Avalio ,B.J., Waldman,D.A, &Yammarino,F.J (1991). Leading in the 1991s: The four I's of transformational leadership.*Jouurnal of European Industrial Training*. 15(4),9-16.

Avalio, B.J ,DiStasi, D. C. & Taylor, F. (2010). *The hike: The missing link to transformational leadership*. 1st ed. CreateSpace/Amazon Publishing, Inc.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Avolio, B. J. dan Bass, B.M. (1988). *Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond*. Emerging Leadership Vistas. J.G. Hunt et al. (eds). Lexington, MA: Lexington Books.

Avolio, B. J., and B. M. Bass (1991). 'Improving organizational effectiveness through transformational leadership', *Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.* Baker, Britt. (2010, August 27). 'The Ultimate Guide to Social Enterprise Conferences', available at <http://www.greenmarketing.tv/2010/08/27/ultimate-guide-social-enterprise-conferences> (accessed 16 October 2011).

Avolio, B. J., Bass,B.M & D. I. Jung (1995). 'Leadership models, methods, and applications', in W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley and Sons, 12, 277-307.

Avolio, B. J., Bass, B.M & D. I. Jung (1999). Re-exmining the components of transformational and transactional using the Multifactor Leadership Questionere. *Jour of Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Ayob Jantan (2005). *Pengetua Sekolah Yang Efektif*. Pahang Darul Makmur: PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.

Azizi Yahaya , et.al. (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.

Ba Banutu-Gomex, M. (2004). Great leaders techers teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 143-152.

Ballou, H. (2008). *Transforming power: Stories from transformational leaders for encouragement and inspiration*. Nashville, TN: Discipleship Resources.

Banchman, J.E., Stein, M., Campbell, B & Sitarenios, M.E. (2000). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *Journal Of Social Psychology*, 146(1), 51-64.

Barbie, E. (1990). *Survey research method* (2nd.Ed.) Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.

Barbuto, J. E., Jr., & 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.

Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.

Bardzil, P, & Slaski, M. (2003). Emotional intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality*, 13(2), 97-104.

Barent, J.M. (2005). *Principle level of emotional intelligence as influence on school culture*. Thesis PhD. Nontana State University, USA.

Barker, A. M., Sullivan, D. T. & Emery, M. J. (2005). *Leadership competencies for clinical managers: The renaissance of transformational leadership*. 1st ed. Jones & Bartlett Pub.

Barling, J. Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and emotional Intelligence: An exploratory study. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, _ 157-161.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Toronto: Multi Health.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from Emotional Quotient Inventory. In R. Bar On and J. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. (p. 363-388). San Francisco, California: Jossey Bass Inc.

Bar-On, R. (2007). How important is it to educate people to be emotionally intelligent, and can it be done? In R. Bar-On, J. G. Maree & M. J. Elias (Eds.), *Educating people to be emotionally intelligent* (pp. 1-14). Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Bar-On, R. (2010). Emotional and Social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On and J. Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*. (p. 363-388). San Francisco, California: Jossey Bass Inc.

Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S (2006). The impact of emotional intelligence on performance. In Druskat, V.U., Fabio, S., & Mount, G. (2006). *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individual and groups*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Baron, Tony. (2010). *The Art of Servant Leadership*. Wheatmark, Inc.

Barrent, J.M. (2005). *Principal level of emotional intelligence as influence on school culture*. Thesis PhD. Montana State University, USA.

Barrett, M. & Davidson, M. J. (2006). *Gender and communication at work*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.

Bass, B. (1998). 'Transformational leadership: industrial, military, and educational impact'. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Ltd.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B. M. (1985). 'Leadership and performance beyond expectations', New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52,130-139.

Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B.M. (1990a). From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18,_19-31.

Bass, B.M. (1990b). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organization. *Journal of Leadership Studies*, 7 (13), 18.

Bass, B. M. (1999). 'Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership', *European J. of Work and Org. Psychology*, 8 (1), 9–32.

Bass, B. M. and P. Steidlmeier (1999). 'Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior', *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181–217.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transformational and transactional leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership: A response to critiques. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) *Leadership Theory and Research* (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership: A response critiques. In M.M. Chemmers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and dictions* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1998). *Transformational Leadership: Industry, military and education impact*. London. Lawrence Earlbaum Associates.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, 2nd edition*, Technical Report, Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, New York: Free Press.

Bass, B.M. (1997). Does transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.

Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organization. *Journal of Leadership Studies*, 7(13), 18.

Beatty, B.R. (2001). The emotional of educational leadership. The Educational Leadership Centre, New Zealand Centre, New Zealand: Waikato University.

Beckers, T., De Houwer, J. & Matute, H. (2008). Human contingency learning: Recent trends in research and theory. 1st ed. Psychology Press.

Bennett, C., Perry, J., & Lapworth, T. (2010). Leadership skills for nurses working in the criminal justice system. *Nursing Standard*, 24(40), 35-40.

Bennett, D. (2011). *Examining the Relationship Between Emotional Intelligence of Managers and Organizational Commitment of Subordinates*. Ph.D. Northcentral University, United States -- Arizona.

Bennis, W. (2012). *On becoming a leader*. New York, NY: Basic Books.

Bennis, W. (2012). *On becoming a leader*. New York, NY: Basic Books.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Berman, Evan M. & West, Jonathan P. (2008). Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers. *Public Administration Review*, 68(4), 742-758.

Berr, S., Church, A., & Waclawski, A. (2000) The right relationship is everything: Linking personality performance to management behaviour, *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 133-157.

Berson, Y., Shamir, B., Ayalon, B.J., dan Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.

Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.

BeShears, R. S. (2004). *The ability of emotional intelligence to predict transformational leadership when personality, affect, and cognitive ability are controlled*. Ph.D. Wayne State University, United States -- Michigan.

Bhargava, S. (2003). *Transformational leadership: Value based management for Indian organizations*. SAGE Publications Pvt. Ltd.

Blanchard, Kenneth H., & Hodges, Phil (2003). *The servant leader*. Thomas Nelson Inc.

Blank, I. (2008). Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk. [Article]. *Employee Relations Law Journal*, 34(3), 77-85.

Blattner, J., & Bacigalupo, A. (2007). Using emotional intelligence to develop executive leadership and team and organizational development. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 59(3), 209-219.

Boland, J. & Ross, G. (2010). University students' development of emotional intelligence skills for leadership. *American Journal Of Business Education (AJBE)*, 4(3), 47-54.

Book, H. (2009). When enhanced EI is associated with leadership derailment. In M. Hughes, H. L. Thompson & J. B. Terrell (Eds.), *Handbook for developing emotional and social intelligence: Best practices, case studies, and strategies* (pp. 73-95). San Francisco, CA: Pfeiffer/John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E. (2005). Developing leadership through emotional intelligence. In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 656-669). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Boyatzis, R. E. (2007). Developing Emotional Intelligence Competencies. In J. Ciarrochi & J. D. Mayer (Eds.), *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide* (pp. 28-52). New York, NY: Psychology Press.

Boyatzis, R. E. (2007). Developing emotional intelligence through coaching for leadership, professional and occupational excellence. In R. Bar-On, J. G. Maree & M. J. Elias (Eds.), *Educating people to be emotionally intelligent* (pp. 155-168). Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Boyatzis, R. E. (2008). Emotional and social intelligence competencies. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 226-244). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Boyatzis, R. E. (2009). Developing emotional, social, and cognitive intelligence competencies in managers and leaders in educational settings. In M. Hughes,

H. L. Thompson & J. B. Terrell (Eds.), *Handbook for developing emotional and social intelligence: Best practices, case studies, and strategies* (pp. 359-377). San Francisco, CA: Pfeiffer/John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E., Bilimoria, D., Godwin, L., Hopkins, M. M., & Lingham, T. (2006). Effective leadership in extreme crisis. In Y. Neria, R. Gross, R. D. Marshall & E. S. Susser (Eds.), *9/11: Mental health in the wake of terrorist attacks* (pp. 197-214). New York, NY: Cambridge University Press.

Boyatzis, R. E., Stubbs, E., C., & Taylor, S.N (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and education*, 1(2), 150-162.149.

Boyatzis, R.E. (1982). *The component manager, A Model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Boyatzis, R.E. (2001). *Developing Emotional Intelligence*. In C.Cheniss, R. Boyatzis & M...Elias (Eds.), *Developments in Emotional Intelligence* (pp. 221 – 154). San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K.S. (1999). *Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insight from Emotional Competence Inventory (ECI)*. *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K.S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of emotional intelligence* (pp.343-362). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social & Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.

Bradberry, T.R., & Su, L.D. (2006). Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence. *Psicotheme*, 18, 59-66.

Branson, D. M. (2010). *The last male bastion: Gender and the CEO suite in America's public companies*. New York, NY: Routledge.

Bratton, V. K., Dodd, N. G., & Brown, F. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (2), 127-149.

Breaty,H.(2000) *Transforming power: Stories from transformational leaders for encouragement and inspiration*. Nashville, TN: Discipleship Resources.

Broderik, G., & Smith, A. (2012). Coaching for emotional intelligence in international business environments: Challenges and opportunities. In M. Moral & G. Abbott (Eds.), *The Routledge companion to international business coaching* (pp. 84-101). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108-117.

Brower, R. E. & Balch, B. V. (2005). Transformational leadership and decision making in schools. 1st ed. thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Brown, F. William & Moshavi, Dan (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 867-871.

Brown, F. William, Bryant, Scott E., & Reilly, Michael D. (2006). Does emotional intelligence –as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes?. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.

Brown, F., Brower, R. E. & Balch, B. V. (2005). Transformational leadership and decision making in schools. 1st ed. thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Brown, F., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence - as measured by the EQI - influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.

Bruckle, N. (2000). Beyond g. In K. R. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 161-185). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bryman A. & Cramer (1990). Leaders as emotional managers, across cultures. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 489-498). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

Buckley, M., & Saarni, C. (2006). Skills of emotional competence: Developmental implications. In J. Ciarrochi, J. R. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life (2nd ed)* (pp. 51-76). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Burns, J.M. (1978). Leadership. New York, N.Y: Harper & Row.

Burns, R.B. (2000). Introduction to research methods. Melbourne: Longman.

Butler, C. J., & Chinowsky, P. S. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. [Article]. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.

Buytendijk, F. (2008). Performance leadership: The next practices to motivate your people, align

Byrne, J.C. (2003). The Role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior, Hoboken: Steven Institut of Technology, Technology Management.

Byrne, J.C. Dominick, C., Smither, M., & Reilly, D.R. (2007). Skills of emotional competence: Developmental implications. In J. Ciarrochi, J. R. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life (2nd ed)* (pp. 51-76). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Callahan, J.L., & McCollum, E.E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. In J. Callahan (Ed.), *Perspectives of emotion and organizational change* (pp. 4-21). Advances in Developing Human Resources: Sage.

Campany, N., Dubinsky, R., Druskat, V. U., Mangino, M., & Flynn, E. (2007). What makes good teams work better: Research-based strategies that distinguish top-performing cross-functional drug development teams. *Organization Development Journal*, 25(2), P179-P18

Capowski, G. (1994). Anatomy of the Leader: Where is the leader tomorrow? *Management Review*, 83, 10-17.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour, and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

Carulli & Com (2003). *A Study of emotional intelligence and organizational leadership in Asia Pacific*. Unpublished Master Thesis. University of Hall.

Caruso, D. (2008). Emotions and the ability model of emotional intelligence. In R. J. Emmerling, V. K. Shawwal & M. K. Mandal (Eds.), *Emotional intelligence: Theoretical and cultural perspectives* (pp. 1-16). New York, NY: Nova Science Publishers.

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2008). Coaching for emotional intelligence: MSCEIT. In J. Passmore (Ed.), *Psychometrics in coaching: Using psychological and psychometric tools for development* (pp. 151-170). London, England: Kogan Page.

Caruso, D. R., & Wolfe, C. J. (2004). Emotional Intelligence and Leadership Development. In D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 237-263). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 55-74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Caruso, D., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligence manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*, San Francisco, CA: Josey-Bass.

Caruso, D., Mayer, J.D., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and emotional leadership. In R.E. Riggio, S.E. Murphy & F.J. Pirozzolo (Eds.), *multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Casanova, C. (2002). *Essentials of Emotional Intelligence for School Counselors: Self-Awareness*. http://www.guidancechannel.com/Archives_w3.asp.

Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182.

Cavallo, K & Brienza, D (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. From <http://www.eiconsortium.org/>

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.

Cerni, T., Curtis, G. & Colmar, S. (2010). Cognitive-experiential self theory and transformational leadership: Information-processing, educational leadership, conflict-handling styles. VDM Verlag Dr. Müller.

Chang, J., Sy, T., & Choi, J. (2012). Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research*, 43(1), 75-104.

Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2010). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. 2nd ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Charbonneau, Danielle, & Nicol, Adelheid A.M. (2002). Emotional Intelligence and Leadership in Adolescents. *Personality and Individual Differences*, 33, 1101-1113.

Chareris-Black (2006). 'Social Entrepreneurship Leadership That Facilitates Societal Transformation – An Exploratory Study', *Center for Public Leadership Working Papers*: Harvard University Press, p.p. 135-159.

Charles, G.S., & Karr-Kidwell, P.J. (1995). Effective principal, effective school: Arriving at site based decision-making with successful principals and teacher participation. ERIC Document Reproduction Services No.ED 382564.

Charteris-Black, J. (2006). *The communication of leadership: The design of leadership*. Routledge.

Chastukhina (2002). 'The Theory of Learning by Doing', *Psychological Review*, 86 (2), 124-140.

Cheang, P. P. (2011). Learning about leadership: A personal account. *Medical Teacher*, 33(6), 491-493.

Cherles & Karr-Kidwell.(1995). Barling, Julian, Slater Frank, & Kelloway, E. Kevin (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.) (2005). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cherniss, C. (2003a). The Business Case for Emotional Intelligence, [http://www.eiconsortium.org/research/business case for ei.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.pdf).

Cherniss, C. (2003b). Emotional intelligence: What it is and why it matters. [http://www.eiconsortium.org/research/what is emotional intelligence.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.pdf).

Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice*, 3(2), 110-126.

Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 680-701.

Chou Lin, H. (1999). A study of principal's leadership style and school effectiveness in selected secondary schools in New Jersey, EdD Dissertation, Seton Hall University, New Jersey.

Chua Yan Piaw (2006). *Asas Statistik Penyelidikan*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

Chua Yan Piaw (2008). *Asas Statistik Penyelidikan: Analisis data skala ordinal dan nominal*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

Chua Yan Piaw (2009a). *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian univariat dan Multivariat*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

Chua Yan Piaw (2009b). *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

Chua Yan Piaw (2012). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan (Edisi Kedua)*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

Churchill, (1979). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

Chusciel, (2008). Emotional Intelligence and Leadership in Adolescents. *Personality and Individual Differences*, 33, 1101-1113.

Ciarrochi, J., & Blackledge, J. T. (2006). Emotional intelligence and interpersonal behavior: A theory and review of the literature. In J. P. Forgas (Ed.), *Affect in social thinking and behavior* (pp. 291-310). New York, NY: Psychology Press.

Ciarrochi, J., & Godsell, C. (2006). Mindfulness-Based Emotional Intelligence: Research and Training. In V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 21-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Ciarrochi, J., Blackledge, J., Bilich, L., & Bayliss, V. (2007). Improving Emotional Intelligence: A Guide to Mindfulness-Based Emotional Intelligence Training. In J. Ciarrochi & J. D. Mayer (Eds.), *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide* (pp. 89-124). New York, NY: Psychology Press; US.

Ciarrochi, J., Chan, A., Caputi, P., & Roberts, R. (2000). Measuring emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (pp. 25-45). New York, NY: Psychology Press.

Clarke, N. (2006). Developing emotional intelligence through workplace learning: Findings from a case study in healthcare. *Human Resource Development International*, 9 (4), 447-465.

Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. [Article]. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.

Clarke, N., & Mahadi, N. (2011). Emotional Intelligence as a Moderator of the Quality of Leader-Member Exchange and Work-Related Outcomes. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 7, pp. 227 - 254): Emerald Group Publishing Limited.

Click H.S (2002). An exploration of emotional intelligence scores among students in educational administration endorsement programs. EdD. Dissertation, East Tennessee State University.

Cliffe, J. (2011). Emotional Intelligence: A Study of Female Secondary School Head teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 205-218.

Coakes, S.J., & Steed, L.G. (2003). *SPSS: Analysis without anguish, versions 11.0 for windows*. New South Wales: John Wiley & Sons.

Cohen et.al. (2000). *Research methods in education*. 5th ed. London: Routledge Falmer.

Cole, A. Y., & Rozell, E. J. (2011). Emotional Intelligence And Impression Management: A Theoretical Framework. *Insights To A Changing World Journal*, (5), 93-114.

Collins, J. (2001a). *Good to great*. New York: Harper Collins.

Collins, J. (2001b). The power of catalytic mechanism, *Harvard Business Review*. July/August, 71-82.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, C.A: Sage.

Constantine, M.G and Gainor, K.A (2001). *Emotional Intelligence and Empathy: Their Relation to Multi Cultural Counseling Knowledge and Awareness*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

Conte, J.C. (2003). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of organizational Behavior*, 26, 433-440.

Cook, C.R. (2006). *Effects of emotional intelligence on principals leadership performance*. EdD. Dissertation Montana State University, Bozeman Montana.

Cooper, R.K. (1978). *Applying Emotional Intelligence in the Workplace*. Training and Development, 12 (51). 31- 38.

Correia de Lacerda, T. (2010). Transformational leadership: Toward a strategy of corporate social responsibility. LAP LAMBERT Academic Publishing.

Corser, R.L and Rakoff, G. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam.

Cossette, M., & Hess, U. (2012). Emotion Regulation Strategies among Customer Service Employees: A Motivational Approach. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 329 - 352): Emerald Group Publishing Limited.

Cote, J.C & Mines, C.M.(2006). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108-117.

Côté, S. (2010). Taking the "Intelligence" In Emotional Intelligence Seriously. *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice*, 3(2), 127-130.

Cote, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496-508.

Côté, Stéphane, Lopes, Paulo N., Salovey, P. & Miners, C.T.H. (2010). Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496-508.

Cox , 2010;

Cox, J. E. & Nelson, D. B. (Spring 2008). Quantifying emotional intelligence: The relationship between thinking patterns and emotional skills. *The Journal of Humanistic Counseling, Education, and Development*, 47(1), 9–25.

Cox, J. E. (2010). *Quantifying emotional intelligence in relationships: The validation of the Relationship Skills Map* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Cox, S. J. (2012). *A study of personality, emotional intelligence, social maturity, and job performance among nurses in rural East Texas* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Commerce.

Crant, J.M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80.

Crewell J.W (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (3rd Ed.)* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Crewell, J.W. (1997). *Qualitative inquiry and research designs: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Crick, A.T. (2002). Emotional intelligence, social competence and success in high school students. Unpublished Master Thesis, Western Kentucky University, Bowling Green.

Culver, Mary K. (2008). *Applying Servant Leadership in Today's Schools*. Larchmont, NY: Eye On Education, Inc..

Danehy, L. S. (2006). *The relationship between emotional intelligence and leadership in NCAA Division III college coaches*. Ed.D. Wilmington College (Delaware), United States -- Delaware.

Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The Case For The Ability-Based Model of Emotional Intelligence In Organizational behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 453-466.

Daus, C. S., & Cage, T. G. (2008). The Case for an Ability-Based Model of Emotional Intelligence. In K. R. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 301-324). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Daus, C. S., Dasborough, M. T., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2012). We are all Mad in Wonderland: An Organizational Culture Framework for Emotions and Emotional Intelligence Research. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 375 - 399): Emerald Group Publishing Limited.

Day, A. L., & Carroll, E. K. (2004). Emotional intelligence in the workplace: Rhetoric and reality. In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (pp. 219-241). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

Dearborn, K. (2002). Studies in Emotional Intelligence Redefine Our Approach to Leadership Development. *Public Personnel Management*, 31(4), 523-530.

Denning, S. (2007). *The secret language of leadership: How leaders inspire action through narrative* (J-B US non-franchise leadership). 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dennis, R., & Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization development Journal, 24*(8), 455-458.

Derman, L. (1999). The relationship between the emotional intelligence of family-member managers and business success in family business. *Dissertation Abstracts International, 60-05B*, 2397.

Dierendonck, Dirk van, & Patterson, Kathleen (2010). *Servant Leadership*. Palgrave MacMillan.

Dobbs, R. & Walker, P. R. (2011). *Transformational leadership: A blueprint for real organizational change*. Little Rock, AR: Parkhurst Brothers, Inc., Publishers.

Dockrat, S. Y. (2012). The standardization of the Emotional Skills Assessment Process (ESAP) for South African students of higher education. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence, 1*, 61–72.

Downey, L.A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining The Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence And Intuition In Senior Female Managers. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(4), 250-264.

Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A Meta competency perspective. *Leadership and organization Development Journal, 28*(8), 749-770.

Drodge, E.N., & Murphy, S.A. (2002). Interrogating Emotions in Police Leadership. *Human Resource Development Review, 1*(4), 420-438.

Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business, 79*(3), 80-90.

Dubois, D. (1993). *Competency-based performance: A strategy for organizational change*. Boston: HRD Press.

DuBrin, A. J. (2010). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(6), 309-317.

Duckett, Hilary & Macfarlane, Elspeth (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6),309-317.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership At The Top: The Need For Emotional Intelligence In Organizations. *International Journal Of Organizational Analysis*, 11(3),193-210.

Dulewicz, V.,& Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation Study. *Journal of managerial Psychology*, 15(4): 341-372.

Dulewicz,C.,Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The Relevance of Emotional Intelligence ForLeadership Performance. *Journal Of General Management*, 30(3), 71-86.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J, & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Dyer, K.M. (2001). Relational leadership. *The School Administrator*, 58(10),28-31.http://www.aasa.org/publication/sa/2001_11/dyer.htm

Eby, B.J. (2004). Effective women principal: Transformational leadership in urban settings. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati, Cincinnati, Ohio.

Eikenberry, K. (2007). Remarkable leadership: Unleashing your leadership potential one skill at a time. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Eissa, M. A., & Khalifa, W. E. S. (2008). Emotional intelligence and self-efficacy as predictors of job stress among elementary school teachers in Egypt. In J. C. Cassady & M. A. Eissa (Eds.), *Emotional intelligence: Perspectives on educational and positive psychology* (pp. 77-92). New York, NY: Peter Lang Publishing.

Eissa, M. A., Boseck, J. J., & Cassady, J. C. (2008). Positive emotions and health benefits: The role of emotional intelligence and coping. In J. C. Cassady & M. A. Eissa (Eds.), *Emotional intelligence: Perspectives on educational and positive psychology* (pp. 209-224). New York, NY: Peter Lang Publishing.

Ellis, A. (2010). *Exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles*. Ph.D. The University of North Carolina at Greensboro, United States -- North Carolina.

Emmerling, R. J., & Boyatzis, R. E. (2012). Emotional and social intelligence competencies: Cross cultural implications. *Cross Cultural Management*, 19(1), 4-18.

Ensley, M.D., K. M. Hmieleski, and C. L. Pearce (2006). 'The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups', *The Leadership Quarterly*, 17, 217-231.

Evans, J. (2009). *Inspirational presence: The art of transformational leadership*. Garden City, NY: Morgan James Publishing, LLC.

Fambrough, M. J., & Hart, R. K. (2006). Emotions in leadership development: A critique of emotional intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740-758.

Farnia, F. (2012). Emotional intelligence and foreign language proficiency: Relating and comparing ESAP and TOEFL performance. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 1, 51–60.

Farouk, S. (2010). *Investigating the relationship between emotional intelligence and high managerial performance in selected corporations in Belgium and Malaysia*. Ph.D. Indiana University, United States -- Indiana.

Feather, R. (2009). Emotional Intelligence In Relation To Nursing Leadership: Does It Matter?. *Journal Of Nursing Management*, 17(3), 376-382.

Feldman, D.C. (1999). *The handbook of emotional intelligence leadership*. Fall Church, V.A: Leadership Performance Solution.

Felfe, J. (2002). *Transformational Leadership*. TU Chemnitz, June 2002 in Chemnitz.

Felfe, J. (2005). Transformational leadership and commitment. Research Colloquium of the Department of Psychology at the TU Braunschweig.

Ferguson, J.M., & Nochelski, P. (1996). The power of letting go. *American School Board Journal*, 83 (4).37-39.

Fernandez-Araoz, C. (2001). The challenging of hiring senior executive. In *the emotionally intelligence workplace*, C.Cheniss, & D.Goleman, (2001), San Francisco, CA: Josey-Bass.

Fiedler, F.E, & Gracia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York, N.Y: John Wiley & Son.

Fineman, S. (2004). *Emotion in organizations*. Thousand Oaks, C.A: Sage Publication.

Fisher, Cynthia D. & Ashkanasy, Neal M. (2000). The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123-129.

Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505.

Forgas, J.P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model. *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.

Frick, Don M. (2004). *Robert K. Greenleaf: A life of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Gabriel, Y., & Griffiths, D.S. (2002). Emotional learning and organizing. *The Learning Organization*, 9, 5, 214 -221.

Gardner et al., (2012). True North Groups: A Big Idea For Developing Leaders. *Leader To Leader*, 63, 32-37.

Gardner, H. E. & Laskin, E. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.

Gardner, K., & Qualter, P. (2009). Emotional intelligence and borderline personality disorder. *Personality and Individual Differences*, 47, 94–98.

Gardner, L. And Stough, C. (2001). *Examining the Relationship between Leadership and emotional Intelligence in Senior Level Managers*. <http://www.emeraldinsight.com>.

Gardner, L. And Stough, C. (2002). Examining the Relationship Between Leadership and emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1/2).

Gardner, Lisa & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.

Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.

Gay, D. & Dirhl, E, (1990). *Research method*, New York: Academic Press.

Geddes, D., & Stickney, L. T. (2012). Muted Anger in the Workplace: Changing the "Sound" of Employee Emotion Through Social Sharing. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 85 - 103): Emerald Group Publishing Limited.

Gee, P., Ballard, T., Yeo, G., & Neal, A. (2012). Measuring Affect Over Time: The Momentary Affect Scale. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 141 - 173): Emerald Group Publishing Limited.

George, J.M. & Bettenhausen, K. (1990). *Understanding pro social behavior, sales performance and turnover: A group level analysis in a service context.* Journal of Applied Psychology, 75, 698-709.

George, J.M. (2000). *Emotional and Leadership: the role of emotional intelligence Human Relations*, 53(8), 1027-1054.

Gerard & Tara Green (2001). *The 21st Century Workplace: Profiting from Emotional Intelligence*, Green Systems Pt. Limited.

Gill, R. (2012) . Theory and practice of leadership. 2nd ed. New York, NY: SAGE Publications, Ltd.

Goddard, A., Lenhardt, V. & Fourtou, J. (2001). Transformational leadership: Shared dreams to succeed. New York, NY: Palgrave MacMillan.

Goleman Daniel, (2000a), "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review – On Point Article*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Goleman Daniel, (2000b), 2nd Ed, "Best of HBR on Emotionally Intelligent Leadership: What Makes a Leader", *Harvard Business Review – Collection of Articles*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Goleman Daniel, Richard Boyatzis and Anne McKee (2001), 2nd Ed, "Best of HBR on Emotionally Intelligent Leadership: Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review – Collection of Articles*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1998a). *What makes a leadership? Harvard Business Review*, pp. 93 – 102.

Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantan.

Goleman, D. (1998b). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, pp. 78-90.

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D.Goleman (Eds.) *The emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (2001). *An EI-based theory of performance*. In C. Cherniss & D.Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligence (EI)*. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.

Goleman, D. (2001). *An EI-based theory of performance*. In C. Cherniss & D.Goleman (Eds.) *The emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, Affect and Emotions: A State Of The Science Review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.

Gorard, S. (2001). *Quantitative Methods in Education Research: The role of number made easy*. London: Continuum.

Gordon, J. (2010). *Soup: A recipe to nourish your team and culture*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.

Grant, A.M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and commercial training*, 257-266.

Greenleaf, Robert K., & Beazley, Hamilton, & Beggs, Julie, & Spears, Larry C. (Eds.) (2003). *The servant-leader within: A transformative path*. New York: Paulist Pr.

Greenleaf, Robert K., & Spears, Larry C. (2002). *Servant leadership*. Paulist Pr.

Greenleaf, Robert K., & Spears, Larry C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. New York: Paulist Pr.

Haas,H.G. (1992). *The Leader within*.New York,N.Y: Harper Bussiness.

Hacker, S. & Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. Milwaukee, WI: American Society for Quality.

Hair, F.F., Andeson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th Ed) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hall, C. (2007). *Examining the relationship between leadership effectiveness, emotional intelligence, and coping mechanisms for stress of school administrators*. Ed.D. University of Massachusetts Lowell, United States -- Massachusetts.

Hallinger, P., & Hausman, C. (1992). *The Changing role of the principal in school of choice: A longitudinal case study*. Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, San Francisco, California.

Hamlin, R. (2003). *Towards a generic theory of managerial and leadership effectiveness: A meta-level analysis from organizations within the U.K. Public sector*. In S. Lynham & T. Egan (Eds.). *Proceedings of Human Resource Development*, Minneapolis, MN: Academy of Human Development.

Hamm, J. (2010). *Unusually excellent: The necessary nine skill required for the practice of great leadership*. Publisher unknown.

Hammett, R. D. (2007). *Personal excellence: The development and validation of a new measure of emotional intelligence* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Hammett, R., Hollon, C., & Maggard, P. (2012). Professional military education (PME) in the USAF SOS leadership course: Incorporating emotional intelligence. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 1, 73–96.

Harms, P., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.

Hartley, D. (2004). Management, Leadership And The Emotional Order Of The School. *Journal Of Education Policy*, 19(5), 583-594.

Hartsfield, M. (2003). *The Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy*. Unpublished Dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.

Harville, P. C. (2012). *The role of emotional intelligence skills in teaching excellence: The validation of a behavioral skills checklist* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Haskin, K. (1995). *A process of learning: The principal role in participatory management*. ERIC Document Reproduction Service No.ED 385949.

Hawkins, J., & Dulewicz, V. (2009). Relationships between Leadership Style, the Degree of Change Experienced, Performance and Follower Commitment in Policing. [Article]. *Journal of Change Management*, 9(3), 251-270.

Hay & McBer, (2000). Research into teacher effectiveness: A model of teacher effectiveness. Report by Hay & McBer to U.K Department of Education and Employment. From <http://www.dfes.gov.uk/teachingreforms/mcber>.

Hay, J. (2009). *Transactional analysis for leaders*. 2nd rev. ed. Sherwood Publishing.

Hayashi, A. (2005). Emotional Intelligence and Outdoor Leadership. *Journal Of Experiential Education*, 27(3), 333-335.

Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal Of Experiential Education*, 28(3), 222-242.

Hayati Md.Salleh et.al. (2008). *Gerakan Koperasi di Malaysia*. Petaling Jaya : Maktab Kerjasama Malaysia.

Heiken, S. E. (2007). *The perceived relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness in school leaders: A comparison of self ratings with those of superiors and reports*. Ed.D. Wilmington College (Delaware), United States -- Delaware.

Henry, C. B. (2010). *Leadership, a practical guide to theory and practice: Leadership theory and practice*. Create Space.

Hesse, Hermann. (2010). *Journey to the east*. London: Cathedral Classics.

Hicks, R., & Dess, G. G. (2008). A Question of Leadership: Are There Any Potential Downsides To Emotional Intelligence For Executives, And If So, What Are They?. *Leadership In Action*, 28(5), 18-24.

Higgs, Malcolm & Aitken, Paul (2003). An Exploration Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sander, G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Holahan, C. K. & Sears, (1995). *The gifted group in later maturity*. Stanford: Stanford University Press.

Hollander, E. R. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, NY: Routledge Academic.

Hollander, E. R. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, NY: Routledge Academic.

Holtzhausen, D. R., & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 165-186.

Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2011). Leader Emergence: The Role Of Emotional Intelligence And Motivation To Lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 320-343.

Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., & Williams, H. W. (2007). Emotional Intelligence and Board Governance: Leadership Lessons From The Public Sector. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(7), 683-700.

Hopkins, M. M. (2005). *The impact of gender, emotional intelligence competencies, and style on leadership success*. PhD Thesis, Case Western Reserve University: United State of America.

House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 45-82). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Howatson-Jones, I. L. (2004). The servant leader: Iris Lioba Howatson-Jones explores the concept of leadership in the NHS, and explains why the servant leadership model is particularly applicable. *Nursing Management*, 11(3), 20-24.. <http://melting-pot.fortunecity.com/zaire/131//research-intel12.html>.

Hulgan, B. (2004). *H.O.T. management: Hands-on transactional*. 1st ed. Amherst, MA: HRD Press, Inc.

Humphrey, R. H., Kellett, J. B., Sleeth, R. G., & Hartman, N. S. (2008). Research trends in emotions and leadership. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 455-464). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.

Hwang, F.-F. (2007). *The relationship between emotional intelligence and teaching effectiveness* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Ingram, P.D.(1997). Leadership Behavior of Principals in inclusive educational setting. *Journal of Educational Administration*,35,411-527.

Isen, A.M., Daubmen,K.A., & Nowicki, G.P.(1987). Positive affect facilitates creative problem solving.*Journal of Personality Social Psychology*,52,1122-1131.

Ishak Sin (2001). *Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan transformasi Dan Gantian Kepada Kepimpinan Ke Atas Komitmen Terhadap Organisasi, Spesifikasi Dan Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia. *Issues*, 67(4), 825–840.

Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia, (2007). *Panduan Tadbir Urus Koperasi*. Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia; Kuala Lumpur.

Jackson,S.L.(2006). *Research methods and statistics: A critical approach*. Belmont, CA: Wadsworth.

Jae. (1997).Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.

James, Poon Teng fatt. (2002). *Emotional Intelligence: For Human Resource Managers*. *Management Research News*. 25 (11). 57-74.

Jiang, H. (2009). Gender, leadership, and teams: Examining female leadership in public relations from a new perspective. *Conference Papers – International Communication Association*, 1-32. Retrieved from EBSCO host.

Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. (2004). “SARS-free, now to fine-tune crisis handling”: Contingency approach to analyzing the Singapore government’s management of the perception and emotion of its multiple publics. *Conference Papers — International Communication Association*, 1. Retrieved from EBSCO host.

Jobe, T. D. (2010). *A study regarding the influence of emotional intelligence on adult self directed learning* (Master's thesis). Texas A&M University-Kingsville.

Johnson, B., & Nelson, J.K. (1986). *Practical measurement for evaluation in physical education* (4th ed.). USA: Burgess Publishing.

Johson, B., & Christensen, L. (2005). *Education research: Quantitative, qualitative and mixed approaches* (2nd. Edition). Boston, MA: Pearson Education Inc.

Jolly, A.L. (2001). Mindfulness and meditation as a tool for stress reduction and employee effectiveness. Master Thesis, Pepperdine University, The George L. Graziado School of Business and Management.

Jonker, C., & Botma, N. (2012). The Emotion Experiences of Employees in a Work Setting. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 13 - 49): Emerald Group Publishing Limited.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Ascough, K. W. (2007). Emotional intelligence in organizational behavior and industrial-organizational psychology. In G. Matthews, M. Zeidner & R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 356-375). New York, NY: Oxford University Press.

Jordan, P. J., Murray, J. P., & Lawrence, S. A. (2009). The application of emotional intelligence in industrial and organizational psychology. In C. Stough, D. H. Saklofske & J. D. A. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 171-190). New York, NY: Springer Science + Business Media.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.

Joseph, Jacob, Berry, Kevin & Deshpande, Satish P. (2009). Impact of Emotional Intelligence and Other Factors on Perception of Ethical Behavior of Peers. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 539-546.

Judge, J.A. & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Justice, M., Espinoza, S., Veitch, B.L., & Lin, M. (2012). Emotional intelligence, teacher education, and future studies. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 1, 39-50.

Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A Multilevel Analysis of Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and Emotional Outcomes. *Journal Of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121-1144.

Kafetsios, K., & Zampetakis, L.A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 710- 720.

Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. Dec (2001).

Karness, F., & Chauvin, J. (2000). *Leadership Development Program*. Scottsdale, AZ: Gifted Psychology Press. Inc.

Kaur, J. (2010). *A mixed method case study: Bar-On EQ-i framework of emotional intelligence and the school leadership experiences of principals who completed an urban leadership program in northern California*. Ed.D. University of San Francisco, United States -- California.

Kellet, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership: *The Leadership Quarterly*, 13, 523-544.

Kellet, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R.G. (2006). *Leadership in Organizations: Looking ahead to the 21 st. century*. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 71-82. 157.

Kerr, Robert, Garvin, John, Heaton, Norma, & Boyle, Emily (2006). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.

Kiel, L. Douglas, Bezboruah, Karabi & Oyun, Gerel (2009). Developing Leaders in Public Affairs and Administration: Incorporating Emotional Intelligence Training into the Core Doctoral Leadership Course. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 87-105.

Kirkland, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. Ph.D. City University of New York, United States -- New York.

Klem, C., & Schlechter, A. F. (2008). The relationship between leader emotional intelligence and psychological climate: An exploratory study. [Article]. *South African Journal of Business Management*, 39(2), 9-23.

Klenke, K. (2011). *Women in leadership: Contextual dynamics and boundaries*. Bingley BD16 1WA, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Kobe, L. M., Reiter-Palmon, R., & Rickers, J. D. (2001). Self-Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence. *Current Psychology, 20*(2),154-163.

Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development, 27*(1), 55-75.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. 4th ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Kramer, Robert (2007). How Might Action Learning Be Used to Develop the Emotional Intelligence and Leadership Capacity of Public Administrators? *Journal of Public Affairs Education, 13*(2), 205-242.

Kreitz, P. A. (2009). Leadership and Emotional Intelligence: A Study of University Library Directors and Their Senior Management Teams. *College & Research Libraries, 70*(6), 531-554.

Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining sample saiz for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.

Kruml, S. M., & Yockey, M. D. (2011). Developing the emotionally intelligent leader: Instructional issues. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(2), 207-215.

Kuest, R. D. (2009). *Uncommon leadership: Servant leadership in a power-based world* (2nd ed.). Fort Myers, FL: New Mission Systems International.

Kupers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(5), 368-383.

Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(2), 149-174.

Lam, L.T., & Kirby, S.L., (2002). Is emotional intelligence and advantage? An exploration of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of social Psychology, 142*, 133-143.

Landy, F.J. (2005). Some historical and scientific issues related on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior,26*, 411-424.

Larin, H. M., Benson, G., Martin, L., Wessel, J., Williams, R., & Ploeg, J. (2011). Examining change in emotional-social intelligence, caring, and leadership in health professions students. *Journal of Allied Health, 40*(2), 96-102.

Lashway, L. (1997). *Multidimensional school leadership*, Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation,

Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(7), 554-564.

Lee J.E., Wong, C.M.T., Day, J.D. (2000) Social and academic intelligences. A Multi-trait multi-method study of their crystallized and fluid characteristics. *Personality & individual Difference, 29*, 539-553.

Lees, A., & Barnard, D. (1999). Highly effective headteachers: An analysis of sample of diagnostic data from the Leadership Program for serving Headteachers. Report prepared for Hay/Mcber research group, <http://www.dfes.gov.uk/teachingreforms/mcber>.

Legier, J. (2007). *Assessing leadership effectiveness: The relationship between emotional intelligence and leadership behaviors on group and organizational performance*. Ph.D. Southern Illinois University at Carbondale, United States -- Illinois.

Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership, 49*(5), 8-12.

Leithwood, K.A. (1993). Contributions of transformational leadership to school restructuring. Paper presented at the Convention of the University Council for Educational Administration, Houston, TX.

Leithwood, K.A., Tomlinson, S., & Genge, H. (1997). *Effective principal, effective schools*. Reston, Virginia: National Association of Secondary School Principals.

Levick, R. & Slack, C. (2010). *The communicators: Leadership in the age of crisis*. Washington, D. C.: Watershed Press.

Lewis Erika, (2011), "Longitudinal Assessment of Emotional Intelligence in Doctor of Physical Therapy Students", *The Internet Journal of Applied Health Sciences and Practice, 9*(2): 1-8, Nova Southeastern University: College of allied Health & Nursing.

Lewis, M. (2000). The emergence of human emotions. In M. Lewis & J.M. Havilland-Jones (Eds). *Handbook of emotion* (2nd ed., pp.265-280). New York: Guilford.

Lewis, T. (2010). *The influence of authenticity and emotional intelligence on the relationship between self-monitoring and leadership effectiveness*. Ph.D. Alliant International University, Los Angeles, United States -- California.

Lim Chong Hin, (2007). *Penyelidikan Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif)*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.

Lindegaard, S. & Kawasaki, G. (2010). *The open innovation revolution: Essential, roadblocks and leadership skills*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Little John, (1996). *Theory of human communication* (3rd ed.), Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Locke, Edwin A. (2005). Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425-431.

Lope, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schultz, A., Sellin, 1. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30. 1018-1034.

Lopes, P.N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationship. *Personality & Individual Differences*, 35, 641-658.

Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Berrios Martos, M. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership And Emotional Intelligence From A Gendered Approach. *Psychological Record*, 62(1), 97-114.

Low, G. R. & Nelson, D. B. (Spring 2004). Emotional intelligence: Effectively bridging the gap between high school and college. *Texas Study of Secondary Education*, 13(2). The Texas Association of Secondary School Principals.

Low, G. R. & Nelson, D. B. (Spring 2005). Emotional intelligence: The role of transformative learning in academic excellence. *Texas Study of Secondary Education*, 14(2). The Texas Association of Secondary School Principals.

Low, G. R. (2000). *Quantifying emotional intelligence: Positive contributions of the emotional mind*. Annual faculty lecture. Texas A&M University-Kingsville.

Low, G.R. & Hammett, R.D. (2012). The transformational model of emotional intelligence: Improving student access and success. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 1, 21–38.

Lunenberg, F.C. (2003). Emerging perspectives: The usefulness of the construct of transformational leadership in educational organizations. *Paper Presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration* (Sedona, AZ, Aug 5-8, 2003).

Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, application and skill development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Lyons & Schneider(2005). *Motivation and organization climate*. Boston: Division Research, Harvard Business School.

MacArthur, J. F. (2004). *The book on leadership*. Thomas Nelson, Inc., Publishers.

MacCann, C., Roberts, R.D., Matthews, G., & Zeidner., M. (2004). Consensus scoring and empirical option weighting of performance-based emotional intelligence (EI) test. *Personality and Individual Differences*, 36, 645-662.

MacGregor Burns, J. (2004). *Transforming leadership*. New York, NY: Grove Press.

Macik-Frey, M. (2007). *Communication-centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence*. Ph.D. The University of Texas at Arlington, United States -- Texas.

Madina, A. A. Saucedo (2010). *Exploratory study about the relationship between emotional intelligence and speaking anxiety among normalistas students* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Maimunah Muda (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia*. Tesis PhD, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Malek,M.(2000). Relationship between emotional intelligence and collaborative conflict resolution style. *Dissertation Abstract International*,61(5-B),2805.

Mandell, Barbara & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.

Manuel, J., Servalos, R. & Boyatzis, R.E. (2005). *Technical note: ECI confirmatory factor analysis*. Cleveland: Case Western Reserve.

Margavio, T. M., Margavio, G. W., Hignite, M. A., & Moses, D. R. (2011). An analysis of Chinese Business Students' Performance on a Test of Emotional Intelligence. *College Student Journal*, 45(3), 556-565.

Marques, J. F. (2007). Leadership: Emotional Intelligence, Passion and What Else?. *Journal Of Management Development*, 26(7), 644-651.

Martin, C. (2008). *A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness*. Ed.D. East Carolina University, United States -- North Carolina.

Masi, R/J., & Cooke, R.A. (2000). Effect of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity *International Journey of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.

Matthew, G., Zeidner, M., & Roberts, R.D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.

Maureen, F. (2002). How Emotional Competence Can Make A Difference. *Human Resources Management Association's People Talk Magazine*, summer 2002.

Mayer J.D. (1996). How mood and influences cognition. In N.E.Sharkey (Ed.), *Advance in cognitive science (pp. 290-314)*. Chichester, U.K.: Ellis Horwood Limited.

Mayer J.D. (1998). A system framework for the field of personality psychology. *Psychology inquiry*, 9, 118-144.

Mayer J.D. (1999). Emotional intelligence: Popular or scientific psychology? *APA Monitor*, 30, 50.

Mayer J.D. (2000) Emotion, intelligence, emotional intelligence. In J.P. Forgas (Ed.). *The Handbook of affect and social cognition (pp. 410-431)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Mayer J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On and J.Parker (Eds). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace.* (pp.92-117). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Mayer, J. D. (2006). A new field guide to emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. R. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (2nd ed) (pp. 3-26). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Mayer, J. D., & Ciarrochi, J. (2006). Clarifying concepts related to emotional intelligence: A proposed glossary. In J. Ciarrochi, J. R. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (2nd ed) (pp. 261-267). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 55-74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 528-549). New York, NY: Cambridge University Press; US.

Mayer, J.D (2001). Primary divisions of personality and their scientific contributions: From the trilogy-of-mind it systems set. *Journal for the theory of Social Behavior*, 31, 449-477.

Mayer, J.D. Carismith, K.M., & Chabot, H.F. (1998). Describing the person's external environment: Conceptualizing and measuring the life space. *Journal of Research in Personality*, 32, 253-296.

Mayer, J.D., & Bremer, D. (1985) Assessing mood with affect-sensitive tasks. *Journal of Personality Assessment*, 1(49), 95-99.

Mayer, J.D., & Cobb, C.D (2000). *Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? Educational Psychology Review*, 12, 163-183.

Mayer, J.D., & Mitchell, D.C. (1998). Intelligence as a subsystem of personality: From Spearman's to contemporary model of hot processing. In W.Tomic & J. Kingma (Eds.), *Advances in cognition and education practice* (Vol.5, pp 43-75. Greenwich CT: JAI.

Mayer, J.D., & Perkins, D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and giftedness. *Roeper Review*, 23, 131-137.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17,433-442.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp.3-34). New York: Basic Books, Inc.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (2004). Social Intelligence [Emotional Intelligence, Personal Intelligence]. In C. Peterson & M.E.P. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues* (pp. 337 -353). Washington, D.C: American Psychological Association.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence, *Intelligence*, 27, 267-298.

Mayer, J.D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 54(3&4), 772-781.

Mayer, J.D., Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89-113.

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's Manual*. Toronto, Canada: MHS Publisher.

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2003). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test – Youth Research Version*. ON: MHS.

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications, *Psychological inquiry*, 60, 197-215.

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, 97-105.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso D.R. (2000b). Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test: Research Version 1.1 Manual 3rd Edition. Toronto: Multi-Hearth Systems.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso D.R. (2000c). Model of emotional intelligence. In R.J Sternberg (Ed) *Handbook of intelligence*. (pp. 396-420). New York, NY, US: Cambridge University Press.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (1999). *Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test: Research Version 1.1 manual 2nd Edition*. Toronto: Multi-Health Systems.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist*, 63(6), 503-517.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Mayer, Caruso, Salovey Emotional Intelligence Test: Research Version 1.1 Manual 2nd. Edition. Toronto Multi-Health Systems.

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand Reinholdt.

McColl-Kennedy, J.R., & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotion on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 5, 545-559.

McKee, A., Johnston, F., Mwelwa, E., & Rotondo, S. (2009). Resonant leadership for results: An emotional and social intelligence program for change in South Africa and Cambodia. In M. Hughes, H. L. Thompson & J. B. Terrell (Eds.), *Handbook for developing emotional and social intelligence: Best practices, case studies, and strategies* (pp. 49-71). San Francisco, CA: Pfeiffer/John Wiley & Sons; US.

Megerian, L.E & Sosik, J.J (1996). An affair of the heart: Emotional Intelligence and transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3, 31-48.

Mehrotra, S. (2011). *Effect of emotional intelligence training on managerial effectiveness of middle line managers*. Ph.D. Panjab University. India - Chandigarh.

Mejia, J. E. (2012). *A comparative analysis of personal skills profiles among administrators, department chairs, and faculty at a college in South Texas* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Middleton, Karen L. (2005). The Service-Learning Project as a Supportive Context for Charismatic Leadership Emergence in Nascent Leaders. *Academy of Management Learning & Education*, 4(3), 295-308.

Mikolajzak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007) Explaining the protective effect of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117.

Millan, R. O. (2008). Examining emotional intelligence differences among nursing students at a college in South Texas (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd Azhar Abd.Hamid et.al. (2001) *Pengenalan Kepada Penulisan Ilmiah*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd Majid Konting (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan .Ed. ke-4*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Momeni, B. (2009). Emotional Intelligence For School Administrators: A Priority For School Reform?. *American Secondary Education*, 37(3), 20-28.

Momeni, N. (2009). The Relation Between Managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.

Morand, David A. (2001). The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Nonverbal Measure of "People Skills". *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 21-33.

Moss, S., Ritossa, D., & Ngu, S. (2006). The Effect of Follower Regulatory Focus and Extraversion on Leadership Behavior: The Role of Emotional Intelligence. *Journal Of Individual Differences*, 27(2), 93-107.

Muyia, H. M., & Kacirek, K. (2009). An Empirical Study of a Leadership Development Training Program and its Impact on Emotional Intelligence Quotient (EQ) Scores. *Advances In Developing Human Resources*, 11(6), 703-718.

Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 59(1), 77-90.

Nelson, D. & Low, G. & Ellis, R. (Winter 2007). Emotional intelligence: A transformative theory and applied model of positive personal change. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 10(4), 30–35.

Nelson, D. (2012). Liberating and actualizing human potential. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 1, 15–20.

Nelson, D. B & Low, G. R. (2010). *Emotional intelligence and college success: A research-based assessment and intervention model*. In J. Cassidy, A.Martinez, & C. Swift (Eds.), *Supporting Student Success* (4, pp. 237–247). Corpus Christi, TX: Texas A&M University-Corpus Christi.

Nelson, D. B. & Low, G. R. (2011). *Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Nelson, D. B. & Low, G. R. (2011). *Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence* (2nd ed.). Instructor's Guide. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Also available online <<http://www.tamuk.edu/edu/kwei000/>>.

Nelson, D., & Nelson, K., & Trent, M. (Spring 2012). Developing resiliency skills: Using the Relationship Skills Map® (RSM®) with military couples in high stress environments. *Annals Psychotherapy and Integrative Health*, 14–25.

Nelson, D., Low, G., & Hammett, R. (2012). Emotionally intelligent teaching: Mentoring and teaching excellence using a transformative learning model. In S. Myers & C. Anderson (Eds.), *Dimensions in mentoring: A continuum of practice from beginning teachers to teacher leaders* (243–255). Boston: Sense Publishers.

Nelson, D., Low, G., & Vela, R. (2003). *Emotional skills assessment process (ESAP) interpretation and intervention guide*. [Technical Manual]. Corpus Christi, TX: Emotional Intelligence Learning Systems, Inc.

Newman, M., & Purse, J. (2008). Emotional Capital Report: Technical Manual. RocheMartin Institute, Melbourne, Australia.

Newman, M., & Purse, J., Nickerson, R.S. (2000). *Null hypothesis significance testing. A review of an old and continuing controversy*. *Psychological Methods*, 5(2): 241-301.

Newman, M., Purse, J., Broderick, J. & Smith, K. (2012). Emotional Intelligence and Leadership: Psychometric Properties of the Emotional Capital Report (ECR). In press.

Noraini Idris (2010). *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

Norazinah Ya'acob (2005). *Koperasi Sekolah Menengah: Penjana Sumber Alternatif Dana Sekolah*. Laporan Projek Sarjana Pendidikan, Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership theory and practice*. London: Sage Publications.

Noyes, D. E. (2002). The psychological assessment of emotional intelligence. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment, Vol 4: Industrial and organizational assessment* (pp. 203-215). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Nunnally, D. (1976). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31(3), 328-353.

Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., & Sass, M. (2004). The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance. *Human Performance*, 17(2), 219-243.

Olson, K. M. (2008). The practical importance of inherency analysis for public advocates: Rhetorical leadership in framing a supportive social climate for education reforms. *Journal of Applied Communication Research*, 36, 219-241.

Owen, J. (2006). *The leadership skills handbook: 50 key skills from 1,000 leaders*. Philadelphia, PA: Kogan Pagan Limited.

Paglis, L., & Green, S. G. (2002). Leadership Self efficacy and managers motivation for leading change. *Journal of Organization Behavior*, 23, 215-235.

Palestini, R. & Papale, V. (2009). *From leadership theory to practice: A game plan for success as a leader*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Education.

Palmer, Benjamin, Walls, Melissa, Burgess, Zena & Stough, Con (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

Palmer, R. E. (2008). *Ultimate leadership: Winning execution strategies for your situation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. (2007). Contingency theory of strategic conflict management: A decade of theory development, discovery and dialogue. *Conference Papers — International Communication Association*, 1. Retrieved from EBSCO host.

Parker, P. A., & Sorensen, J. (2008). Emotional Intelligence and Leadership Skills among NHS Managers: An Empirical Investigation. *International Journal Of Clinical Leadership*, 16(3), 137-142.

Pearman, R. (2011). The Leading Edge: Using Emotional Intelligence to Enhance Performance. *T+D*, 65(3), 68-71.

Petitta, L., & Ghezzi, V. (2012). A Holistic Approach to the Explanation of Organizational Behavior: The Theory and Practice of "Analysis of Demand". In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 105 - 137): Emerald Group Publishing Limited.

Petran, M. (2008). *An exploratory study of executive transformational leadership, wisdom, and emotional intelligence in management process turnaround situations*. Ed.D. Pepperdine University, United States -- California.

Petrides, K. (2010). Trait emotional intelligence theory. [Comment/Reply]. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(2), 136-139.

Petrilli, L. (2011). The introvert's guide to success in business and leadership. C-Level Strategies, Inc.

Phi Delta Kappa, (1981). Emotional intelligence and empathic accuracy. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (pp. 113-132). New York, NY: Psychology Press.

Poon Teng Fatt, James, & Chew Keng Howe, Irene (2003). Emotional Intelligence of Foreign and Local University Students in Singapore: Implications for Managers. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 345-367.

Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes. *International Journal Of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

Prestine, N.A (1990). *Shared decision making in restructuring essential schools: The role of the principal*. Paper presented at the Annual Conference of the University Council for Educational Administration, Baltimore.

Puccio, G. J., Mance, M. & Murdock, M. C. (2011). Creative leadership: Skills that drive change. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Qijie, C. (2011). Can principals' emotional intelligence matter to school turnarounds?. *International Journal Of Leadership In Education*, 14(2), 151-179.

Rahim, M., & Psenicka, C. (1996). Relationship between emotional intelligence and effectiveness of leader role: A dyadic study in four countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(4), 327-342.

Raja Abdullah Yaacob & Mohd Zaihan Hussin (2002). *A Report Writing Guide*. Selangor: Information Retrieval services.

Ramos-Villarreal, J. (2010). *Exploring university students' development of Emotional Intelligence skills for leadership*. Ed.D. Texas A&M University - Kingsville, United States -- Texas.

Rapisarda, B.A. (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *The International Journal of Organization Analysis*, 10(4), 363-379.

Razali Ismail (2002). *Peranan pentadbir sekolah dalam membangunkan koperasi sekolah*. Kertas kerja yang dibentangkan di Seminar Kepimpinan Koperasi Sekolah Negeri Terengganu pada 13 Mei, 2002 di Kuala Terengganu.

Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2008). An interactive, process model of emotions and leadership. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 512-527). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2008). An interactive, process model of emotions and leadership. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 512-527). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T., (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.

Reinartz, C., & Breach, M., (2004), Emotions, emotionality, and intelligence in the development of adaptive behavior. In G. Matthews, M. Zeidner & R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 127-150). New York, NY: Oxford University Press; US.

Reyes-Dominguez, P. (2008). *The relationship between emotional intelligence and leadership on organizational excellence* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.

Rivera, B (2003). An across contexts comparison of emotional competencies. EdD Dissertation, Case Western Reserved University, Cleveland, Ohio.

Roby, D. E. (2009). Teacher leadership skills: An analysis of communication apprehension. *Education*, 129, 608-614.

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. & Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.

Rode, J.C., Money, C.H., Arthaud-Day, M.L., Near, J.P., Baldwin, T.T., Rubin, R.S., & Boomer, W.H (2007). Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*.

Roggio & Reichard, (2008). Multiplying Intelligences: Are General, Emotional, and Practical Intelligences Equal? In K. R. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 235-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Rosete, David & Ciarrochi, Joseph (2005). Emotional Intelligence and its Relationship To Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.

Rosier, (1995). Understanding, Measuring, and Applying Emotional Intelligence. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook* (pp. 311-341). Ashland, OH: Hogrefe & Huber Publishers.

Rozčenkova, A., & Dimdiņš, Ģ. (2011). Emotional Intelligence as a Mediator Between Commanders' Transformational Leadership and Soldiers' Social Identification With Their Unit in the Military. *Baltic Journal Of Psychology*, 12(1), 59-72.

Rozell et al. (2006). Understanding, Measuring, and Applying Emotional Intelligence. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook* (pp. 311-341). Ashland, OH: Hogrefe & Huber Publishers.

Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. [Article]. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.

Russell, B., & Eisenberg, J. (2012). The Role of Cognition and Attitude in Driving Behavior: Elaborating on Affective Events Theory. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 203 - 224): Emerald Group Publishing Limited.

Russell-Bennett, R., & Härtel, C. E. J. (2011). Coding Emotions in Complaint Behavior: Comparing the Shaver et al. and Richin's Consumption Emotions Sets. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 7, pp. 151 - 166): Emerald Group Publishing Limited.

Russell-Bennett, R., Härtel, C. E. J., & Beatson, A. (2011). Affective Events Theory as a Framework for Understanding Third-Party Consumer Complaints. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 7, pp. 167 - 193): Emerald Group Publishing Limited.

Saccone, S. (2009). Relational intelligence: How leaders can expand their influence through a new way of being smart. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

- Sackman, H. (1991). *Delphi Critique*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Saenz, T. (2009). *An exploratory study of the relationship between emotional intelligence and IQ: Implications for students with learning disabilities* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.
- Saks (1995). Emotional competence: A developmental perspective. In R. Baron-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 68-91). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sala, F (2000). *Do program designed to increased emotional intelligence at work?* From <http://www.eiconsortium.org/>.
- Sala, F (2002). *Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual*: Hay Group.
- Sala, F. (2003). Leadership in education: Effective UK College principal. *Nonprofit Management Leadership*, 14(2): 171 -189.
- Salacuse, J. W. (2006). Real leaders negotiate. *Negotiation*, 3-5. Retrieved from EBSCOhost.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, 17, 433.
- Salovey, P., Mayer, J.D., & Caruso, D.R. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.). *The handbook of positive psychology* (pp. 159 -171). New York: Oxford University Press.
- Salovey, Peter & Grewal, Daisy (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science* 14 (6), 281-285.
- Sashkin, M. & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. 1st ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schmlt, M. J. (2006). EI in the Business World. In K. R. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 211-234). xiii, 373). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Schulman,P.(1995). Explanatory style and achievement in school and work. In Buchanan,G and Seligman, M (Eds.) Explanatory style . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S.(202). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16(6).

Schutte, N.S., Malouff,J.M.,Bobik, C., Coston,T.D.,Greeson,C.,Jedlicka,C.,et al.(2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-534.

Sears, G. J., & Holmvall, C. M. (2010). The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader–member Exchange. *Journal Of Business And Psychology*, 25(4), 593-605.

Sekaran, U.(2000). *Research method for business: A skill building approach (2th. Ed.)*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Selden, B. (2008). What to do when you become the boss: How new managers become successful managers. Outskirts Press, Inc.

Seligmann-Silva, M. (2006). Contingency. *Theory, Culture & Society*, 23(2/3), 135-138. Retrieved from EBSCOhost.

Seligmann-Silva, M. (2006). Contingency. *Theory, Culture & Society*, 23(2/3), 135-138. Retrieved from EBSCOhost.

Sewell, G. F. (2009). Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirements Model. *Military Review*, 89(6), 93-98.

Shaari Hussin (2003). *Persepsi Guru Terhadap Kepentingan Aspek Akaun Dalam Pengurusan Koperasi Sekolah Menengah di Daerah Kulim, Kedah (Disertasi M.Ed-Tidak diterbitkan)*.Kedah: Universiti Utara Malaysia.

Shahmir, B., House, R. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A Self-concept based theory. *Organizational Science*,4_1-17.

Shamir, B., Zacay, E., Breunin, E., & Popper,M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates attitudes, unit characteristic and superiors appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.

Sheridan et al., (2001). Emotional intelligence: Psychometric status and developmental characteristics--Comment on Roberts, Zeidner, and Matthews (2001). [Comment/Reply]. *Emotion*, 1(3), 243-248.

Shiba, S. & Walden, D. (2006). Breakthrough management: Principles, skills and patterns of transformational leadership. Confederation of Indian Industry.

Sillins, H.C. (1993). *The relationship between school leaders and school improvement outcome*. Paper presented at Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA.

Sillins, H.C. (1994). The relationship between transformational leadership and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 272-298.

Singh, P., Manser, P., & Mestry, R. (2007). Importance of Emotional Intelligence in Conceptualizing Collegial Leadership in Education. *South African Journal Of Education*, 27(3), 541-563.

Sipe, James W., & Frick, Don M. (2009). Seven Pillars of Servant Leadership. New York: Paulist Pr.

Sipsma, L., (2000). *Emotional intelligence and team effectiveness of postgraduate management student in self-managed work teams*. Unpublished mini-dissertation.

Sitarenios, G. (2000). Emotional Intelligence in the prediction of placement success in the company "Business Incentives". Toronto Canada: Multi-Health Systems.

Sivanathan, Niroshaan & Fekken, G. Cynthia (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 198-204.

Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers. *Stress & Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 18(2), 63-68.

Slaski, Mark, & Cartwright, Susan (2003). Emotional Intelligence Training and its Implications for Stress, Health and Performance. *Stress & Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 19(4), 233-239.

Smallidge, T. (2011). *Factors affecting the relationship between emotional intelligence and job performance: A study of potential moderating variables*. Ph.D. Alliant International University, Los Angeles, United States -- California.

Smith, G. M. (2006). *A study of the emotional intelligence skills of resident advisors at two South Texas universities* (Master's thesis). Texas A&M University-Kingsville.

Smith, M. E. (2004). *A mixed paradigm: Study of a transformational learning program for at-risk high school students*. Dissertation Abstract International, 65 (11). (UMI No. 3152489)

Smith, R. M. (2006). *An examination of the relationship between emotional intelligence and leader effectiveness*. D.B.A. Nova Southeastern University, United States -- Florida.

Smith, W. E. (2008). *The creative power: Transforming ourselves, our organizations and our world*. 1st ed. New York, NY: Routledge.

Smollan, R. K. (2012). Emotional Responses to the Injustice of Organizational Change: A Qualitative Study. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 175 - 202): Emerald Group Publishing Limited.

Smollan, Roy, & Parry, Ken (2011). Follower Perceptions of the Emotional Intelligence of Change Leaders: A Qualitative Study. *Leadership* 7 (4), 435-462.

Sosik, J.J. & Dworakivsky, C.C (1998). Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meet the eye. *Leadership Quarterly*, 9, 503-526.

Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.

Spence, K. & McDonald, M. (2008). *Linking development to transformational leadership*. VDM Verlag Dr. Mueller.

Spencer, L. M., Ryan, G., & Bernhard, U. (2008). Cross-cultural competencies in a major multinational industrial firm. In R. J. Emmerling, V. K. Shawwal & M. K. Mandal (Eds.), *Emotional intelligence: Theoretical and cultural perspectives* (pp. 171-190). New York, NY: Nova Science Publishers.

Spencer, L., Spencer, S. (1998). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley.

Stackman, R. W., & Devine, K. (2011). Leadership and "Emotional-Rational" Coherence: A start? Editors' Introduction. *The Academy Of Management Perspectives*, 25(1), 42-44.

Stech, E. L. (2006). *The transformed leader*. Trafford Publishing.

Steele, C.M. (1997). A threat in the air: How stereotype shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, June.

Stein, S. J. (2009). From individual to organizational emotional intelligence. In M. Hughes, H. L. Thompson & J. B. Terrell (Eds.), *Handbook for developing emotional and social intelligence: Best practices, case studies, and strategies* (pp. 165-182). San Francisco, CA: Pfeiffer/John Wiley & Sons.

Stewart, G. (2008). *The relationship of emotional intelligence to job satisfaction and organization commitment*. Ph.D. Regent University, United States -- Virginia.

Stogdill, R.M.(1974). *Handbook of Leadership*,New York: The Free Press.

Stoner, P., & Wankel,J.D. (1985). Transformational Leadership in principals: *An analysis of the multifactor leadership questionnaire*. Profesional Leadership Development monograph Series, 2(1). ERIC Document Reproduction Service NO.355613.

Strock, J. M. (2011). *Serve to lead: Your transformational 21st century leadership system*. Serve to Lead Press.

Sumber: Hay Group 2002 Boyatzis, Goleman & Hay Acquisition Co.I, Inc.

Sunindijo, R., Hadikusumo, B. W., & Ogunlana, S. (2007). Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management. *Journal Of Management In Engineering*, 23(4), 166-170.

Sy, T., & Cote, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437-455.

Sy, Thomas, Tram, Susanna & O'Hara, Linda A. (2006). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.

Tan Chwee Hoon. (2001). *Kesan Emotional Intelligence Ke Atas Kepuasan Kerja dan Komitmen Kepada Organisasi: Satu Kajian Kes di Kilang Elektronik, Melaka*. UKM: Latihan Ilmiah yang tidak diterbitkan.

Tang, Hui-Wen Vivian, Yin, Mu-Shang & Nelson, Darwin B. (2010). The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Practices: A Cross-Cultural Study of Academic Leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology* 25(8), 899 – 926.

Taylor, C. A., Taylor, J. C., & Stoller, J. K. (2008). Exploring Leadership Competencies in Established and Aspiring Physician Leaders: An Interview-based Study. *JGIM: Journal Of General Internal Medicine*, 23(6), 748-754.

Taylor, D. H. (2007). *The imperfect leader: A story about discovering the not-so-secret secrets of transformational leadership*. Bloomington, IN: AuthorHouse.

The Arbinger Institute. (2010). *Leadership and self-deception: Getting out of the box*. 2nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Tichy, N., & Devanna, M. (1990). *The Transformational Leader. 2nd Edition*. New York: John Wiley.

Tischler, L., Biverman, J., McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3).

Trapp, C. S. (2010). *The association among emotional intelligence, resilience, and academic performance of preservice teachers* (Doctoral dissertation). University of Pheonix.

Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). *Servant-leadership across cultures*. New York: McGraw Hill.

Tucker, BA and Russell, RF. 2004. "The Influence of the Transformational Leader." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10(4):103-111.

Tumasjan, A., Welpel, I., Stich, J., Sporrle, M. & Fosterling, F. (2005). Empirical competence – testing: A psychometric examination of the German version of the emotional competence inventory. 4th Conference of Experimentally Working Psychologist, Lengerich: Pasbs Science Publishers.

Ugwu, L. I. (2011). Emotional and General Intelligence: Characteristics, Meeting Points and Missing Links. *Asian Social Science*, 7(7), 137-140.

Undang-undang Malaysia (2009). Akta Koperasi 1993(Akta 502) pindaan 2007 dan Peraturan-peraturan Koperasi 1995. Petaling Jaya, International Law Book Services. UUK, 1993).

W.M. Chik (1990). *Bagaimana Mengendalikan Koperasi*. Shah Alam: Marwilis Publisher & Distributors Sdn.Bhd.

Waddell, J. (2009). *Exploratory study of the relationship between servant leadership attribution and the leader's emotional intelligence*. Ph.D. Regent University, United States -- Virginia.

Wagner, L. (2005). *Leading up: Transformational leadership for fundraisers*. New York, NY: Wiley & Sons Publishers, Inc.

Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology, 19*(2), 88-110.

Walter, Frank, Cole, Micheal S., & Humphrey, Ronald H. (2011). Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?. *The Academy of Management Perspectives, 25*(1), 45-59.

Wang, Y., & Huang, T. (2007). The Relationship of Transformational Leadership With Group Cohesiveness and Emotional Intelligence. *Social Behavior And Personality, 37*(3), 379-392.

Varca,P. (2004). Services skill for service workers: emotional intelligence and beyond. *Management service quality, 14*(6), 457-467.

Warech, M.A. & Smither, J.W. (1998). Self-mornitoring and 360-degree rating Leadership Quarterly, 9,449-473.

Watkin,C.(2000) Developing Emotional Intelligence. *International Journal Of Selection & Assessment, 8*(2), 89-92.

Watson, L. (2010). *Contingencies and masterly fictions: Countertextuality in Dickens, contemporary fiction and theory*. Cambridge Scholars Publishing.

Webb, D. (2004). Why Emotional Intelligence Should Matter to Management: A Survey of the Literature. [Article]. *SAM Advanced Management Journal (07497075), 74*(2), 32-41.

Weber,M. (1947).*The Theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.

Weber,M. (1971). *Inner city children can be taught to read. Four successful schools*. Washington D.C: Council for Basic Education.

Weinberger, L.A. (2001). Emotional intellingence: Its connection to HRD theory and practice. *Human Resource Development*.166

Weinberger, L.A. (2009). Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Leadership Effectiveness. *Advances In Developing Human Resources, 11*(6), 747-772.

Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence: The untapped edge for success*. San Francisco, C.A: Jossey-Bass.

Veitch, B. L. (2011). *Developmental education and emotional intelligence in three rural east Texas community colleges* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Commerce.

Vela, R. H., Jr. (2003). *The role of emotional intelligence in the academic achievement of first year college students* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Werhane, P. & Painter-Morland, M. (2011). *Leadership, gender and organization (issues in business ethics)*. New York, NY: Springer Science+Business Media B.V.

Whitman, D. (2009). *Emotional intelligence and leadership in organizations: A meta-analytic test of process mechanisms*. Ph.D. Florida International University, United States -- Florida.

Vidic, Z. (2007). *Developing tomorrow's leaders: Examining relationships between servant, transformational, transactional, passive/avoidant leadership and emotional intelligence, motivation and leadership opportunities*. Ph.D. University of Idaho, United States – Idaho.

Vieira, R. (2008). *Exploring the relationship between emotional competence and leadership performance in corporate managers*. Psy.D. Rutgers The State University of New Jersey, Graduate School of Applied and Professional Psychology, United States -- New Jersey.

Wilkins, D. D. (2004). *The relationship between emotional intelligence and enrollment retention in online instruction* (Doctoral dissertation). Walden University, Minneapolis, MN.

Villarreal, J.R. (2010). *Exploring university students' development of emotional intelligence skills for leadership* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Williams, M. H. (2008). *Achievement and retention patterns in a predominantly Hispanic serving institution of higher education* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Winston, B.E., & Hartsfield, M. (2004). Similarities between emotional intelligence and servant leadership. Paper presented at the Regent University Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach.

Wolf, T. (2010). *Examination of emotional intelligence and transformational leadership profiles of Illinois superintendents*. Ed.D. Northern Illinois University, United States -- Illinois.

Wolfe, C. J. (2007). The practice of emotional intelligence coaching in organizations: A hands-on guide to successful outcomes. In R. Bar-On, J. G. Maree & M. J. Elias (Eds.), *Educating people to be emotionally intelligent* (pp. 169-182). Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.

Wolff, Steven B., Pescosolido, Anthony T. & Druskat, Vanessa Urch (2002). Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-managing Teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.

Wong, Chi-Sum & Law, Kenneth S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Wu, W., Liu, Y., Song, L. J., & Liu, J. (2006). Effects of organizational leadership on employee commitment: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 7(2), 283-306.

Yahya Don (2005). *Kepimpinan Pendidikan Di Malaysia*. Pahang Darul makmur : PTS Publishing Sdn.Bhd.

Yahya Don (2009). Korelasi dan Pengaruh Kompetensi Emosi Terhadap Kepimpinan Sekolah: Perbandingan Antara Sekolah Berkesan dengan Kurang Bersan. Tesis PhD, Universiti Malaya.

Yahyagil, M. Y. & Booms, S. M. C. (2010). Leadership behaviors: The Turkish case: Transactional, transformational, or authentic leadership? LAP LAMBERT Academic Publishing.

Yammarino ,F.J., & Bass,B.M.(1990). Transformational leadership at multiple level of analysis.Human Relations,43,_975-995.

Yammarino ,F.J., & Dubinsky, A.J.(1994). Transformational leadership theory: Using level of analysis to determine boundary condition. Personnel psychology, 47, 787-811.

Yammarino ,F.J., Spangler, W.D.,& Bass,B.M.(1993). Transformational leadership and Performance: A longitudinal investigation. Leadership Quaterly, 4(1), 81-102.

Yin, M. S. (2007). *Grey system theory and multiple attribute decision making: An innovative approach to educational research* (Doctoral dissertation). Texas A&M University-Kingsville.

Yocum, R. (2007). *The moderating effects of narcissism on the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness, moral reasoning and managerial trust*. Ph.D. Seattle Pacific University, United States -- Washington.

Yoon, J. (2008). *Emotional intelligence and leadership effectiveness: The verbal and nonverbal communication behaviors of emotionally intelligent leaders*. Ph.D. City University of New York, United States -- New York.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (4th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 147-197.

Yunus, N. H., Ghazali, K., & Hassan, C. N. (2011). The influence of leader's emotional intelligence: Mediating effect of leader-member exchange on employees' organizational citizenship behaviors. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 1125-1134.

Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington DC: American Psychology Association.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gillbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11, 37-64.

Zadel, A. (2004). Impact of personality and emotional intelligence on successful training in competencies. From <http://www.eiconsortium.org/>.

Zahidi, F. (2010). *The Transactional styles of teachers and students: An empirical study in Aligarh Muslim University*. VDM Verlag Dr. Müller.

Zainal Abidin Hashim (1997). *Koperasi Di Malaysia: Asas dan Pergerakan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2011). Managers' trait emotional intelligence and group outcomes: The case of group job satisfaction. *Small Group Research*, 42(1), 77-102.

Zehner, R., & Holton III, E. (2003). Development and validation of an instrument for early assessment of management potential. In S. Lynham & T. Egan (Eds.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development* (pp. 936-943).

Academy of Human Resource Development. Minneapolis, MN: Academy of Human Resource Development.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2001). Slow down, you move too fast: Emotional Intelligence remains an "elusive" intelligence, *Emotion*, 1(3), 265-275.

Zeidner, M., Roberts, R.D., & Matthews, G. (2005). Can emotional intelligence be schooled? A critical review. *Educational Psychologist*, 37(4), 215-231. 168.

Zenteno-Hidalgo, A., & Geddes, D. (2012). A Model of Compassionate Responses to Anger Expression. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 257 - 277): Emerald Group Publishing Limited.

Zhang, H.-H., & Wang, H. (2011). A meta-analysis of the relationship between individual emotional intelligence and workplace performance. *Acta Psychologica Sinica*, 43(2), 188-202.

Zhu, W., R. E. Riggio, B. J. Avolio and J. J. Sosik (2011). 'The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: Does Transformational/Transactional Style Make a Difference?', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (2), 150-163.

Zichy, S. (2001). *Women and the leadership Q: Revealing the four paths to influence and power*. New York, NY: McGraw-Hill.

Zumdahl, L. (2010). *The perceived managerial and leadership effectiveness of nonprofit leaders*. Ph.D. 3410325, Cardinal Stritch University, United States -- Wisconsin.

Zweigenhaft, R. & Domhoff, G. W. (2011). *The new CEOs: Women, African American, Latino and Asian American leaders of Fortune 500 companies*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.



**INSTITUT PENGAJIAN KEPENGETUAAN
UNIVERSITI MALAYA**

SOAL SELIDIK

**HUBUNGAN DAN PENGARUH KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI
TERHADAP KEPEMIMPINAN GERAKAN KOPERASI SEKOLAH**

NOTA: *Kajian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan dan pengaruh kompetensi kecerdasan emosi pemimpin terhadap tingkah laku kepemimpinan di kalangan pemimpin gerakan koperasi sekolah di sekolah menengah Negeri Selangor. Sehubungan itu tuan/puan telah dipilih untuk memberikan maklumat bagi melaksanakan kajian. Segala maklumat yang diberikan di dalam soal selidik ini adalah **sulit** dan hanya akan digunakan untuk kajian sahaja. Kerjasama tuan/puan menjawab soal selidik ini dengan lengkap sangat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.*

BAHAGIAN A : MAKLUMAT LATAR BELAKANG PENGETUA / GURU (Lembaga Koperasi Sekolah)

Arahan :

SILA TANDAKAN () pada petak berkenaan atau nyatakan jawapan pada ruangan yang disediakan.

A01 Jantina :

- | | | |
|--|--------------|--------|
| | 1. Lelaki | () |
| | 2. Perempuan | () |

A02 Bangsa :

- | | | |
|--|-----------|--------|
| | 1. Melayu | () |
| | 2. Cina | () |

3. India ()
4. Lain-lain (nyatakan): _____ ()
- A03 Umur :
1. Bawah 35 tahun ()
2. 35 – 40 tahun ()
3. 41 – 45 tahun ()
4. 46 – 50 tahun ()
5. 51 tahun ke atas ()
- A04 Taraf Perkahwinan :
1. Bujang ()
2. Berkahwin ()
3. Lain-lain (nyatakan): _____ ()
- A05 Kelulusan akademik tertinggi yang dimiliki :
1. Diploma ()
2. Sarjana Muda ()
3. Sarjana ()
4. PhD ()
- A06 Kelulusan Ikhtisas / Profesional yang dimiliki :
1. Sijil Perguruan ()
2. Sijil Perguruan Lepas Ijazah ()
3. Diploma Perguruan ()
4. Ijazah Sarjana Muda Pendidikan ()

- A07 Taraf Jawatan :
1. Pengetua ()
 2. Penolong Kanan (Pentadbiran) ()
 3. Penolong Kanan(HEM) ()
 4. Penolong Kanan (Kokurikulum) ()
 5. Penyelia Petang ()
 6. Guru ()
 7. Lain-lain (nyatakan) _____ ()
- A08 Gred Jawatan :
1. DG 54 ()
 2. DG 52 ()
 3. DG 48 ()
 4. DG 44 ()
 5. DG 41 ()
 6. Lain-lain(nyatakan)_____ ()
- A09 Tempoh Perkhidmatan :
1. Kurang dari 1 tahun ()
 2. 1– 5 tahun ()
 3. 6 – 10 tahun ()
 4. 11 - 15 tahun ()
 5. Lebih daripada 15 tahun ()
- A10 Gred Sekolah :
1. Sekolah Gred 'A' ()
 2. Sekolah Gred 'B' ()

3. Sekolah Gred 'C' ()
- A11 Katogeri Koperasi Sekolah :
1. SMK Bandar ()
 2. SMK Luar Bandar ()
 3. SM Berasrama (SM Teknik/SM Berasrama Penuh-SMBP)()
 4. SM Agama (SMK Agama/SAM/SAMT) ()
- A12 Jawatan dalam koperasi sekolah :
1. Pengerusi ()
 2. Naib Pengerusi ()
 3. Setiausaha ()
 4. Bendahari ()
 5. Anggota Lembaga Koperasi/Jawatankuasa Kecil Koperasi()
 6. Jawatankuasa Audit Dalam Koperasi (JAD) ()
- A13 Pengalaman dalam koperasi sekolah :
1. Kurang dari 1 tahun ()
 2. 1– 5 tahun ()
 3. 6 – 10 tahun ()
 4. 11 - 15 tahun ()
 5. Lebih daripada 15 tahun ()
- A14 Bilangan Anggota Koperasi :
1. Kurang daripada 500 orang ()
 2. 501 – 1000 orang ()

3. 1001 – 1500 orang ()
4. 1501 – 2000 orang ()
5. 2001 orang ke atas ()

A15 Modal Syer / Yuran (koperasi) :

1. Kurang daripada RM 5000 ()
2. RM 5001 – 10,000 ()
3. RM 10,001 – 15,000 ()
4. RM 15,001 – 20,000 ()
5. RM 20,001 ke atas ()

A16 Koperasi Sekolah ditubuhkan :

1. Kurang dari 1 tahun ()
2. 1– 5 tahun ()
3. 6 – 10 tahun ()
4. 11 - 15 tahun ()
5. Lebih daripada 15 tahun ()

A17 Anugerah Koperasi yang pernah diterima/diperolehi :

1. Ya (pernah) ()
2. Tidak Pernah ()

BAHAGIAN B: KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI

Arahan :

- i. Bahagian ini mengandungi **72** pernyataan mengenai Kompetensi Kecerdasan Emosi anda sebagai pemimpin koperasi sekolah.
- ii. Soal selidik ini meminta anda **menilai kompetensi kecerdasan emosi anda** berdasarkan skala kompetensi kecerdasan emosi.

- iii. Sila baca setiap pernyataan dengan teliti dan kemudian, berikan respons anda terhadap pernyataan-pernyataan tersebut berdasarkan kompetensi kecerdasan emosi anda.
- iv. Berikan penilaian anda (**dari 1 hingga 5**) terhadap kompetensi kecerdasan emosi anda dengan **MEMBULATKAN** nombor yang sesuai berdasarkan skala yang diberikan iaitu:

1. **Tidak Pernah**
2. **Jarang-jarang sekali**
3. **Kadang-kadang**
4. **Kerap kali**
5. **Selalu**

B01 Dalam situasi-situasi yang tertentu akan mendorong anda kepada kekuatan emosi.

1 2 3 4 5

B02 Berfikiran positif.

1 2 3 4 5

B03 Memulakan sesuatu tindakan sebagai asas untuk meramal kemungkinan.

1 2 3 4 5

B04 Sanggup menempuh segala rintangan untuk mencapai sesuatu matlamat.

1 2 3 4 5

B05 Bersedia berubah atau membuat perubahan.

1 2 3 4 5

B06 Mempunyai sifat kelakar.

1 2 3 4 5

B07 Menggalakkan penglibatan orang lain dalam sesuatu kumpulan kerja.

1 2 3 4 5

B08 Memberi maklum balas yang membina kepada anggota lembaga koperasi.

1 2 3 4 5

- B09 Membuat penyesuaian idea berasaskan maklumat baru.
- 1 2 3 4 5
- B10 Menetapkan matlamat yang mencabar dan boleh diukur.
- 1 2 3 4 5
- B11 Meminta input daripada orang lain.
- 1 2 3 4 5
- B12 Mengambil risiko untuk mencapai matlamat
- 1 2 3 4 5
- B13 Percaya bahawa masa depan akan sentiasa lebih baik.
- 1 2 3 4 5
- B14 Memberi arahan dan tunjuk ajar untuk membangunkan seseorang.
- 1 2 3 4 5
- B15 Berusaha untuk mendapatkan maklum balas walau pun sukar.
- 1 2 3 4 5
- B16 Memberi alasan yang munasabah berkaitan emosi.
- 1 2 3 4 5
- B17 Sentiasa tampil untuk memberi khidmat kepada koperasi tanpa mengira waktu.
- 1 2 3 4 5
- B18 Pendedahan kedudukan setiap orang yang terlibat dalam konflik.
- 1 2 3 4 5
- B19 Membina hubungan yang baik dengan orang lain daripada pelbagai latarbelakang.
- 1 2 3 4 5

- B20 Menjadikan kerja yang dilakukan lebih menarik .
1 2 3 4 5
- B21 Mengukuhkan pendirian apabila menerima sesuatu maklum balas.
1 2 3 4 5
- B22 Peka terhadap etika.
1 2 3 4 5
- B23 Mendengar rungutan atau pandangan dengan penuh perhatian.
1 2 3 4 5
- B24 Bersikap positif dan tenang walau pun pada waktu-waktu yang mencabar.
1 2 3 4 5
- B25 Mengamalkan kepemimpinan melalui teladan.
1 2 3 4 5
- B26 Sanggup bertindak walau pun melibatkan kos yang terpaksa ditanggung sendirian.
1 2 3 4 5
- B27 Perasaan akan memberi kesan kepada tindakan.
1 2 3 4 5
- B28 Menimbulkan konflik atau suasana bertentangan.
1 2 3 4 5
- B29 Memotivasikan orang lain.
1 2 3 4 5
- B30 Mengaplikasikan prosedur yang standard dengan fleksibel.
1 2 3 4 5
- B31 Bertindak dengan fikiran yang rasional setiap masa.

	1	2	3	4	5
B32	Sentiasa memastikan gerakan koperasi sekolah mencapai kejayaan.				
	1	2	3	4	5
B33	Mencari kedudukan yang boleh mendapat sokongan orang lain (anggota lembaga koperasi) apabila berlaku sesuatu konflik.				
	1	2	3	4	5
B34	Menarik perhatian pendengar apabila menyampaikan sesuatu.				
	1	2	3	4	5
B35	Memperingati orang lain (anggota lembaga koperasi) mengenai keperluan untuk berubah.				
	1	2	3	4	5
B36	Melakukan perubahan walau pun mendapat tentangan				
	1	2	3	4	5
B37	Menjadi tidak sabar dan menunjukkan kekecewaan.				
	1	2	3	4	5
B38	Berkebolehan untuk mengenal pasti kekuatan tertentu orang lain.				
	1	2	3	4	5
B39	Memahami struktur tidak formal yang wujud dalam organisasi koperasi.				
	1	2	3	4	5
B40	Bersikap tenang dalam keadaan tertekan.				
	1	2	3	4	5
B41	Inisiatif untuk berubah.				
	1	2	3	4	5
B42	Mendapat sokongan daripada orang-orang penting.				

	1	2	3	4	5
B43	Memahami peraturan-peraturan tidak formal yang wujud dalam gerakan koperasi sekolah.				
	1	2	3	4	5
B44	Sentiasa menepati janji .				
	1	2	3	4	5
B45	Memahami sebab-musabab berlakunya sesuatu konflik atau isu di dalam gerakan koperasi sekolah sebelum ini.				
	1	2	3	4	5
B46	Bertanggungjawab untuk memenuhi keperluan gerakan koperasi sekolah.				
	1	2	3	4	5
B47	Mengakui kesilapan.				
	1	2	3	4	5
B48	Menampilkan diri dengan lebih berkesan.				
	1	2	3	4	5
B49	Dapat mengawal diri dengan baik dalam situasi-situasi yang tidak dijangka.				
	1	2	3	4	5
B50	Dapat menerangkan visi koperasi dengan jelas.				
	1	2	3	4	5
B51	Tidak mengamalkan politik di tempat kerja.				
	1	2	3	4	5
B52	Menggunakan beberapa kaedah untuk meningkatkan prestasi gerakan koperasi sekolah.				
	1	2	3	4	5
B53	Mengakui kekuatan dan kelemahan diri.				

	1	2	3	4	5
B54	Melihat dan menilai sesuatu isu daripada perspektif atau pandangan orang lain.				
	1	2	3	4	5
B55	Percaya bahawa setiap individu mempunyai bakat dan kebolehan yang tersendiri.				
	1	2	3	4	5
B56	Mengabaikan karenah birokrasi atau undang-undang apabila perlu.				
	1	2	3	4	5
B57	Bersikap positif walau pun usaha atau tindakan yang dilaksanakan tergendala atau terhalang.				
	1	2	3	4	5
B58	Membina sokongan daripada orang 'di belakang tabir'.				
	1	2	3	4	5
B59	Membina keyakinan orang lain dengan mengaitkan minat atau kecenderungan mereka.				
	1	2	3	4	5
B60	Mengambil tindakan untuk memperbaiki sesuatu.				
	1	2	3	4	5
B61	Boleh bekerjasama dengan orang lain.				
	1	2	3	4	5
B62	Ragu-ragu terhadap kebolehan orang lain.				
	1	2	3	4	5
B63	Mengelak daripada berlakunya sesuatu konflik.				
	1	2	3	4	5
B64	Dapat menyesuaikan diri dengan keperluan perkhidmatan.				

	1	2	3	4	5
B65	Mengukuh dan mengekalkan hubungan yang erat di tempat kerja.				
	1	2	3	4	5
B66	Mengambil kesempatan dengan seberapa segera terhadap peluang yang ada.				
	1	2	3	4	5
B67	Menyediakan latihan dan tunjuk ajar yang berterusan.				
	1	2	3	4	5
B68	Sedar terhadap perasaan atau emosi diri sendiri.				
	1	2	3	4	5
B69	Mengubah sesuatu strategi, untuk disesuaikan dengan sesuatu keperluan atau situasi.				
	1	2	3	4	5
B70	Mencari maklumat menggunakan kaedah yang luar biasa.				
	1	2	3	4	5
B71	Peka terhadap perasaan atau hati orang lain berdasarkan tanda-tanda bukan lisan.				
	1	2	3	4	5
B72	Menjadikan setiap halangan sebagai pengajaran.				
	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C: KEPEMIMPINAN

Arahan :

- i. Bahagian ini mengandungi **20** pernyataan mengenai kepemimpinan anda sebagai pemimpin koperasi sekolah.
- ii. Soal selidik ini meminta anda **menilai kepemimpinan anda** berdasarkan skala kepemimpinan.
- iii. Sila baca setiap pernyataan dengan teliti dan kemudian, berikan respons anda terhadap pernyataan-pernyataan tersebut berdasarkan kepemimpinan anda.
- iv. Berikan penilaian anda (**dari 1 hingga 5**) terhadap kepemimpinan anda dengan **MEMBULATKAN** nombor yang sesuai berdasarkan skala yang diberikan iaitu:

1. Tidak Pernah
2. Jarang-jarang sekali
3. Kadang-kadang
4. Kerap kali
5. Selalu

C01	Berpegang teguh kepada nilai-nilai, falsafah dan prinsip koperasi.				
	1	2	3	4	5
C02	Sensitif kepada keperluan orang lain (subordinat).				
	1	2	3	4	5
C03	Optimis terhadap masa depan.				
	1	2	3	4	5
C04	Menganggap setiap individu mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berlainan.				
	1	2	3	4	5
C05	Memberi dorongan kepada anggota lembaga koperasi sekolah supaya melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru.				
	1	2	3	4	5
C06	Mempamerkan tingkah laku inovatif dan terpuji yang boleh dijadikan model dan diteladani oleh orang lain.				
	1	2	3	4	5
C07	Sanggup berkorban demi kepentingan gerakan koperasi sekolah.				
	1	2	3	4	5
C08	Menunjukkan keyakinan yang tinggi.				
	1	2	3	4	5
C09	Memberi layanan yang sama terhadap individu.				
	1	2	3	4	5
C10	Memberi keyakinan supaya anggota lembaga koperasi sekolah yang lain untuk bekerja sebagai satu pasukan dan bukan secara individu untuk mencapai matlamat gerakan koperasi.				

	1	2	3	4	5
C11	Bertindak dengan bijak untuk menimbulkan penghormatan 'orang lain' terhadap anda.				
	1	2	3	4	5
C12	Mementingkan aspek moral dan etika.				
	1	2	3	4	5
C13	Memberi rangsangan dan memupuk sikap positif serta menjelaskan matlamat yang perlu dicapai.				
	1	2	3	4	5
C14	Memahami keperluan dan kebolehan orang lain (anggota lembaga koperasi yang lain).				
	1	2	3	4	5
C15	Melihat masalah daripada pelbagai sudut yang berbeza.				
	1	2	3	4	5
C16	Menekankan kepada pentingnya misi bersepadu.				
	1	2	3	4	5
C17	Lebih berkeyakinan dengan kuasa yang ada.				
	1	2	3	4	5
C18	Bercakap dengan penuh minat tentang apa yang perlu dicapai.				
	1	2	3	4	5
C19	Memupuk sikap positif dan mencetuskan ilham dengan cara mempertingkatkan kesedaran tentang matlamat yang hendak dicapai melalui tindakan simbolik dan pemujukan.				
	1	2	3	4	5
C20	Menggunakan perbincangan dua hala untuk menjana pemikiran dan menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks.				
	1	2	3	4	5

**RIBUAN TERIMA KASIH DIUCAPKAN DI ATAS KERJASAMA YANG TUAN/PUAN
BERIKAN**

Disediakan oleh:
NIK RASHID ISMAIL (019-2365375)
Calon Doktor Falsafah (PhD) (YHA 080001)
Institutut Pengajian Pengetuaan
Universiti Malaya

KEPUTUSAN UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN (KAJIAN RINTIS)

1. KEBOLEHPERCAYAAN (*RELIABILITY*) KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI (KESELURUHAN)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B01	280.08	625.400	.337	.946
B02	279.40	625.871	.441	.946
B03	279.98	622.423	.511	.945
B04	279.73	620.368	.550	.945
B05	279.57	620.724	.533	.945
B06	280.08	630.688	.196	.947
B07	279.65	623.689	.473	.945
B08	279.58	619.874	.584	.945
B09	279.75	623.174	.568	.945
B10	279.95	614.353	.675	.945
B11	279.83	624.684	.476	.945
B12	280.18	618.118	.516	.945
B13	279.43	625.436	.483	.945
B14	279.80	622.942	.471	.945
B15	279.88	615.122	.690	.945
B16	280.07	624.131	.371	.946
B17	279.65	621.282	.475	.945
B18	280.82	616.932	.423	.946
B19	279.22	630.071	.361	.946
B20	279.50	622.831	.513	.945
B21	279.75	624.767	.512	.945
B22	279.37	623.118	.619	.945
B23	279.50	625.847	.548	.945
B24	279.60	624.481	.450	.945

B25	279.38	623.529	.605	.945
B26	280.00	624.780	.378	.946
B27	280.30	625.468	.286	.946
B28	281.85	633.825	.116	.947
B29	279.78	617.122	.590	.945
B30	279.82	616.661	.642	.945
B31	279.60	621.159	.531	.945
B32	279.47	619.812	.599	.945
B33	280.55	624.862	.247	.947
B34	279.82	621.474	.523	.945
B35	279.83	614.650	.610	.945
B36	280.53	621.473	.391	.946
B37	281.62	639.868	-.015	.948
B38	280.20	618.875	.509	.945
B39	280.17	622.277	.394	.946
B40	279.83	625.633	.409	.946
B41	279.52	618.695	.648	.945
B42	279.82	617.203	.512	.945
B43	280.00	619.390	.466	.945
B44	279.42	623.332	.504	.945
B45	279.95	614.862	.514	.945
B46	279.57	623.131	.577	.945
B47	279.65	625.858	.342	.946
B48	279.57	618.690	.592	.945
B49	279.65	628.028	.414	.946
B50	279.87	615.711	.601	.945
B51	280.52	635.203	.018	.951
B52	279.75	619.886	.723	.945
B53	279.50	623.542	.538	.945
B54	279.87	628.423	.303	.946
B55	279.23	628.182	.461	.946
B56	280.82	618.254	.361	.946
B57	279.73	621.487	.560	.945
B58	280.27	613.284	.492	.945
B59	279.77	614.995	.658	.945
B60	279.50	618.492	.710	.945
B61	279.25	625.004	.587	.945
B62	281.13	626.490	.223	.947
B63	280.10	641.176	-.044	.948

B64	279.37	629.219	.366	.946
B65	279.27	625.351	.455	.945
B66	279.95	613.167	.530	.945
B67	279.73	613.012	.674	.944
B68	279.65	626.604	.401	.946
B69	279.82	619.339	.635	.945
B70	280.45	621.370	.527	.945
B71	279.68	628.423	.393	.946
B72	279.50	623.271	.522	.945

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
283.82	639.915	25.297	72

2. KEBOLEHPERCAYAAN (*RELIABILITY*) KOMPONEN-KOMPONEN KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI

a) Komponen Kesedaran Diri

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B01	43.22	17.901	.315	.711
B16	43.20	16.807	.492	.685
B27	43.43	16.555	.429	.694
B68	42.78	18.308	.371	.704
B06	43.22	18.918	.147	.736
B15	43.02	17.373	.487	.688
B21	42.88	18.986	.286	.713
B53	42.63	17.999	.475	.693
B31	42.73	18.470	.305	.711
B48	42.70	17.231	.519	.684
B55	42.37	18.745	.411	.703
B62	44.27	17.318	.245	.731

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46.95	20.760	4.556	12

b) Komponen Pengurusan Diri

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B24	90.48	73.779	.494	.880
B37	92.50	79.949	-.052	.896
B40	90.72	74.444	.426	.881
B60	90.38	72.545	.686	.875
B04	90.62	73.257	.515	.879
B10	90.83	71.056	.656	.875
B12	91.07	73.385	.412	.882
B52	90.63	73.423	.655	.877
B02	90.28	74.715	.447	.881
B13	90.32	74.457	.503	.880
B57	90.62	73.800	.510	.879
B72	90.38	73.054	.603	.877
B22	90.25	74.191	.586	.878
B26	90.88	75.257	.301	.885
B44	90.30	73.807	.512	.879
B47	90.53	74.389	.360	.883
B09	90.63	73.762	.582	.878
B30	90.70	71.502	.652	.875
B49	90.53	75.304	.440	.881
B69	90.70	72.281	.663	.876
B03	90.87	74.185	.456	.880
B56	91.70	72.451	.318	.889
B66	90.83	70.785	.492	.880
B70	91.33	73.616	.490	.880

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
94.70	79.875	8.937	24

c) Komponen Kesedaran Sosial

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B19	44.25	18.462	.202	.610
B23	44.53	17.982	.332	.596
B54	44.90	17.142	.332	.588
B71	44.72	17.393	.411	.583
B39	45.20	15.214	.552	.539
B43	45.03	16.575	.338	.584
B45	44.98	16.051	.357	.579
B51	45.55	17.743	-.080	.765
B17	44.68	16.423	.429	.570
B32	44.50	16.932	.422	.576
B46	44.60	17.092	.474	.574
B64	44.40	18.041	.270	.601

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.85	19.655	4.433	12

d) Komponen Pengurusan Perhubungan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B08	89.08	85.569	.623	.866
B14	89.30	86.722	.503	.869
B38	89.70	86.620	.435	.870
B67	89.23	82.351	.756	.861
B20	89.00	86.102	.601	.867
B25	88.88	87.427	.609	.868
B29	89.28	84.884	.595	.866
B50	89.37	85.863	.498	.868
B05	89.07	86.402	.526	.868
B35	89.33	82.734	.702	.862
B36	90.03	87.118	.346	.873
B41	89.02	85.237	.681	.865
B18	90.32	85.203	.390	.873
B28	91.35	91.621	.078	.882
B33	90.05	89.675	.135	.883
B63	89.60	95.092	-.118	.891
B34	89.32	86.729	.513	.868
B42	89.32	83.847	.581	.866
B58	89.77	83.979	.453	.870
B59	89.27	83.318	.727	.862
B07	89.15	87.147	.496	.869
B11	89.33	87.718	.485	.869
B61	88.75	88.597	.524	.870
B65	88.77	88.351	.431	.871

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
93.32	93.779	9.684	24

3. KEBOLEHPERCAYAAN (*RELIABILITY*) KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI (KESELURUHAN)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C01	80.20	131.519	.715	.957
C02	80.42	131.739	.734	.957
C03	80.33	130.090	.778	.956
C04	80.23	130.351	.744	.957
C05	80.37	130.372	.733	.957
C06	80.33	130.802	.760	.957
C07	80.37	135.253	.640	.958
C08	80.25	132.936	.788	.957
C09	80.30	134.214	.716	.957
C10	80.32	127.813	.752	.957
C11	80.78	129.020	.568	.961
C12	80.13	133.812	.713	.957
C13	80.35	129.621	.810	.956
C14	80.40	131.973	.788	.956
C15	80.48	130.118	.813	.956
C16	80.37	130.440	.841	.956
C17	80.72	132.512	.651	.958
C18	80.50	133.576	.686	.958
C19	80.57	131.504	.713	.957
C20	80.30	132.925	.671	.958

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
84.62	145.427	12.059	20

4. KEBOLEHPERCAYAAN (*RELIABILITY*) DIMENSI-DIMENSI KEPEMIMPINAN

a) Dimensi Karismatik Tingkah Laku

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C01	12.37	5.118	.610	.746
C06	12.50	5.034	.643	.731
C11	12.95	4.116	.533	.820
C16	12.53	4.965	.740	.696

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.78	8.003	2.829	4

b) Dimensi Karismatik Atribut

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C02	12.63	3.050	.567	.736
C07	12.58	3.264	.635	.706
C12	12.35	3.350	.559	.739
C17	12.93	2.877	.594	.724

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.83	5.192	2.279	4

c) Dimensi Mencetus Motivasi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C03	12.75	3.411	.692	.786
C08	12.67	3.853	.734	.774
C13	12.77	3.402	.702	.780
C18	12.92	4.044	.573	.835

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.03	6.202	2.490	4

d) Dimensi Pertimbangan Individu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C04	12.58	3.095	.759	.728
C09	12.65	3.994	.634	.792
C14	12.75	3.784	.637	.788
C19	12.92	3.569	.600	.807

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.97	6.067	2.463	4

e) Dimensi Merangsang Intelektual

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C05	12.75	4.428	.769	.762
C10	12.70	4.010	.755	.770
C15	12.87	4.829	.712	.790
C20	12.68	5.508	.507	.869

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.00	7.932	2.816	4

**KEPUTUSAN ANALISIS KESAHIHAN (ANALISIS FAKTOR) KOMPETENSI
KECERDASAN EMOSI PEMIMPIN (KAJIAN RINTIS)**

1. Konstruk Komponen Kesedaran Diri

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.594
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	175.804
	df
	66
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
B01	1.000	.751
B16	1.000	.719
B27	1.000	.812
B68	1.000	.697
B06	1.000	.693
B15	1.000	.624
B21	1.000	.582
B53	1.000	.634
B31	1.000	.801
B48	1.000	.725
B55	1.000	.630
B62	1.000	.718

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.352	27.936	27.936	3.352	27.936	27.936
2	1.609	13.407	41.343	1.609	13.407	41.343
3	1.316	10.967	52.311	1.316	10.967	52.311
4	1.106	9.218	61.528	1.106	9.218	61.528
5	1.003	8.358	69.886	1.003	8.358	69.886
6	.873	7.273	77.159			
7	.684	5.700	82.859			
8	.629	5.240	88.100			
9	.538	4.483	92.583			
10	.370	3.087	95.670			
11	.297	2.476	98.146			
12	.222	1.854	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.125	17.709	17.709
2	1.691	14.095	31.804
3	1.621	13.505	45.308
4	1.595	13.291	58.599
5	1.354	11.287	69.886
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
B48	.746				
B15	.657	-.385			
B53	.632				-.423
B55	.596			-.370	
B68	.544	.437			-.350
B16	.542	.504	.338		
B27	.561	.564			.332
B06			.719		
B62			.664	-.374	
B01	.439	.356		.645	
B21	.409	-.430		.467	
B31	.471	-.372			.650

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
B55	.770				
B53	.753				
B48	.709		.424		
B01		.857			
B68	.470	.633			
B31			.886		
B15	.383		.604		
B62				.785	
B16		.519		.650	
B27		.339		.635	-.440
B06					.791
B21			.378		.539

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 16 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.671	.446	.460	.350	.128
2	-.227	.509	-.431	.527	-.474
3	-.231	-.200	-.138	.619	.710
4	-.406	.701	.092	-.393	.426
5	-.530	-.102	.758	.248	-.270

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

2. Konstruk Pengurusan Diri

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	644.803
	df	276
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
B24	1.000	.529
B37	1.000	.663
B40	1.000	.665
B60	1.000	.612
B04	1.000	.709
B10	1.000	.708
B12	1.000	.629
B52	1.000	.684
B02	1.000	.586
B13	1.000	.700
B57	1.000	.643
B72	1.000	.566
B22	1.000	.548
B26	1.000	.614
B44	1.000	.553
B47	1.000	.610
B09	1.000	.699
B30	1.000	.684
B49	1.000	.756
B69	1.000	.806
B03	1.000	.649
B56	1.000	.659
B66	1.000	.721
B70	1.000	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.885	32.856	32.856	7.885	32.856	32.856
2	2.373	9.888	42.744	2.373	9.888	42.744
3	1.881	7.836	50.580	1.881	7.836	50.580
4	1.300	5.416	55.996	1.300	5.416	55.996
5	1.267	5.279	61.275	1.267	5.279	61.275
6	1.079	4.494	65.770	1.079	4.494	65.770
7	.899	3.748	69.518			
8	.872	3.635	73.153			
9	.770	3.210	76.362			
10	.733	3.054	79.416			
11	.662	2.758	82.174			
12	.601	2.506	84.680			
13	.518	2.160	86.840			
14	.432	1.801	88.641			
15	.420	1.749	90.391			
16	.393	1.636	92.026			
17	.366	1.525	93.551			
18	.343	1.430	94.981			
19	.271	1.131	96.111			
20	.249	1.037	97.148			
21	.227	.945	98.094			
22	.185	.772	98.865			
23	.159	.661	99.526			
24	.114	.474	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.479	18.663	18.663
2	3.115	12.980	31.642
3	2.469	10.287	41.929
4	2.408	10.033	51.963
5	1.806	7.523	59.486
6	1.508	6.284	65.770
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
B10	.753		-.339			
B60	.737					
B69	.731					
B30	.731					
B52	.701					
B09	.674		-.377			
B22	.667					
B72	.666					
B13	.622	-.402		.362		
B24	.608	-.355				
B44	.583					.348
B40	.565	-.432		-.335		
B04	.542	.415	-.370			
B49	.540	-.380	.371		-.368	
B02	.525		-.433			
B57	.521	.453				
B03	.485	.390	-.399			
B12	.442	.434				
B37		.467	.413	.336		
B56		.467	.380		.389	
B47	.335	.404		.376		.348
B70	.522		.400	-.541		
B26		.455			-.556	
B66	.563					-.576

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
B13	.769					
B49	.742					
B44	.650					
B30	.649		.456			
B22	.594	.334				
B72	.576		.428			
B24	.561					
B40	.533		.439		-.372	
B03		.744				
B04		.686				.363
B02	.336	.681				
B09		.658				
B10	.557	.576				
B70			.847			
B69	.395		.721			
B26				.773		
B57			.340	.670		
B12		.441		.636		
B52	.338			.553		.420
B60	.407	.352		.451		
B56			.338		.712	
B37					.675	.353
B47					.645	
B66						.738

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.661	.463	.402	.353	.067	.241
2	-.539	.307	-.034	.535	.572	.003
3	.122	-.728	.429	.038	.495	.156
4	.394	-.018	-.747	-.126	.453	.258
5	-.111	.400	.309	-.754	.404	.012
6	.300	-.001	-.027	.055	.235	-.922

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

3. Konstruk Kesedaran Sosial

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	176.139
	df
	66
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
B19	1.000	.636
B23	1.000	.534
B54	1.000	.401
B71	1.000	.693
B39	1.000	.732
B43	1.000	.650
B45	1.000	.547
B51	1.000	.735
B17	1.000	.732
B32	1.000	.627
B46	1.000	.661
B64	1.000	.658

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.526	29.382	29.382	3.526	29.382	29.382
2	1.612	13.434	42.817	1.612	13.434	42.817
3	1.339	11.159	53.976	1.339	11.159	53.976
4	1.128	9.402	63.378	1.128	9.402	63.378
5	.871	7.256	70.633			
6	.820	6.833	77.466			
7	.663	5.526	82.992			
8	.601	5.010	88.002			
9	.466	3.886	91.887			
10	.341	2.844	94.731			
11	.336	2.803	97.534			
12	.296	2.466	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.357	19.638	19.638
2	1.900	15.830	35.469
3	1.729	14.410	49.878
4	1.620	13.500	63.378
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
B46	.750			
B32	.739			
B17	.666			-.537
B23	.604			
B45	.590		-.354	
B54	.392	.373		
B51		.833		
B39	.474	.631		
B64	.493		.636	
B43	.500		-.583	
B71	.424	.465	.501	
B19	.411			.616

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
B17	.842			
B46	.708	.383		
B32	.695			
B54	.467			.417
B43		.788		
B45		.666		
B19			.747	
B64	.460		.625	
B71			.615	.529
B23		.415	.496	
B51				.815
B39		.548		.635

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
B17	.842			
B46	.708	.383		
B32	.695			
B54	.467			.417
B43		.788		
B45		.666		
B19			.747	
B64	.460		.625	
B71			.615	.529
B23		.415	.496	
B51				.815
B39		.548		.635

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.714	.522	.461	.071
2	-.071	.028	-.075	.994
3	.117	-.746	.651	.079
4	-.686	.413	.598	-.016

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

4. Konstruk Pengurusan Perhubungan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	712.694
	df	276
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
B08	1.000	.665
B14	1.000	.555
B38	1.000	.670
B67	1.000	.747
B20	1.000	.741
B25	1.000	.738
B29	1.000	.654
B50	1.000	.581
B05	1.000	.642
B35	1.000	.695
B36	1.000	.773
B41	1.000	.714
B18	1.000	.704
B28	1.000	.702
B33	1.000	.754
B63	1.000	.491
B34	1.000	.706
B42	1.000	.805
B58	1.000	.836
B59	1.000	.752
B07	1.000	.662
B11	1.000	.715
B61	1.000	.800
B65	1.000	.654

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.171	34.045	34.045	8.171	34.045	34.045
2	1.936	8.065	42.110	1.936	8.065	42.110
3	1.747	7.279	49.389	1.747	7.279	49.389
4	1.547	6.445	55.834	1.547	6.445	55.834
5	1.179	4.912	60.746	1.179	4.912	60.746
6	1.142	4.759	65.505	1.142	4.759	65.505
7	1.035	4.311	69.817	1.035	4.311	69.817
8	.962	4.008	73.825			
9	.773	3.222	77.047			
10	.736	3.069	80.116			
11	.665	2.770	82.886			
12	.583	2.430	85.316			
13	.530	2.207	87.523			
14	.513	2.137	89.660			
15	.485	2.020	91.680			
16	.404	1.684	93.365			
17	.371	1.545	94.910			
18	.312	1.300	96.210			
19	.218	.906	97.116			
20	.200	.831	97.947			
21	.158	.660	98.607			
22	.147	.613	99.221			
23	.107	.444	99.665			
24	.080	.335	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.647	15.196	15.196
2	3.527	14.694	29.891
3	3.045	12.686	42.577
4	1.855	7.729	50.305
5	1.788	7.449	57.755
6	1.515	6.311	64.065
7	1.380	5.751	69.817
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
B59	.794						
B67	.777						
B41	.763						
B35	.739						
B20	.722						
B08	.717						
B25	.694						
B29	.688					-.369	
B42	.658			-.339			
B07	.628	-.349					
B05	.618			.407			
B61	.605	-.407		.376			
B14	.578			-.339			
B34	.543		.513				
B11	.538					-.448	.385
B50	.529						
B38	.504		.445				
B65	.500		.448				
B33		.818					
B63			.544				.338
B28			-.486	.583			
B18	.399	.414			.589		
B36	.367			.471	-.550		
B58	.478					.519	.357

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
B11	.727						.380
B08	.695	.383					
B29	.671						
B14	.640						
B07	.593	.452					
B59	.560		.415	.352			
B61		.855					
B25		.769					
B05		.628				.331	
B20	.421	.587					
B65		.514				-.465	
B38			.768				
B34			.729				
B35	.453		.602				
B67		.418	.602		.344		
B41		.464	.529	.342			
B58				.859			
B42	.407			.687			
B18					.753		
B33					.640		.357
B28					.488	.487	
B50	.343		.394		.458		
B63						-.685	
B36							.820

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.581	.540	.486	.284	.191	.074	.107
2	-.182	-.514	.289	.254	.662	.202	.277
3	-.289	.024	.565	-.240	-.013	-.733	.049
4	-.386	.555	-.172	-.399	.293	.196	.480
5	.136	.096	-.154	-.332	.620	-.116	-.664
6	-.555	.355	-.060	.670	.048	-.058	-.328
7	.265	-.007	-.551	.282	.232	-.602	.361

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

LAMPIRAN 2C

KEPUTUSAN ANALISIS KESAHIHAN (ANALISIS FAKTOR) KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI (KAJIAN RINTIS).

1. Konstruk Karismatik Tingkah Laku

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	82.934
	df
	6
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
C01	1.000	.643
C06	1.000	.680
C11	1.000	.518
C16	1.000	.768

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.609	65.220	65.220	2.609	65.220	65.220
2	.636	15.890	81.111			
3	.428	10.710	91.821			
4	.327	8.179	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
C16	.877
C06	.825
C01	.802
C11	.719

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Rotated Component

Matrix^a

--

a. Only one component
was extracted. The
solution cannot be
rotated.

2. Konstruk Karismatik Atribut

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.777	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	61.342
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
C02	1.000	.584
C07	1.000	.658
C12	1.000	.567
C17	1.000	.620

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.428	60.701	60.701	2.428	60.701	60.701
2	.589	14.722	75.423			
3	.554	13.859	89.282			
4	.429	10.718	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
C07	.811
C17	.787
C02	.764
C12	.753

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Rotated Component

Matrix^a

--

a. Only one component
was extracted. The
solution cannot be
rotated.

Correlation Matrix^a

		C03	C08	C13	C18
Correlation	C03	1.000	.643	.662	.431
	C08	.643	1.000	.596	.587
	C13	.662	.596	1.000	.495
	C18	.431	.587	.495	1.000

a. Determinant = .187

3. Konstruk Mencetus Motivasi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	95.357
	df
	6
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
C03	1.000	.701
C08	1.000	.745
C13	1.000	.706
C18	1.000	.561

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.714	67.842	67.842	2.714	67.842	67.842
2	.606	15.154	82.997			
3	.386	9.647	92.644			
4	.294	7.356	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
C08	.863
C13	.840
C03	.837
C18	.749

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Rotated Component

Matrix^a

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

4. Konstruk Pertimbangan Individu

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.734
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	90.791
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
C04	1.000	.780
C09	1.000	.643
C14	1.000	.640
C19	1.000	.584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.646	66.157	66.157	2.646	66.157	66.157
2	.616	15.393	81.550			
3	.478	11.957	93.507			
4	.260	6.493	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
C04	.883
C09	.802
C14	.800
C19	.764

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Rotated Component

Matrix^a

--

a. Only one component
was extracted. The
solution cannot be
rotated.

5. Konstruk Merangsang Intelektual

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.764	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	107.003
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
C05	1.000	.779
C10	1.000	.778
C15	1.000	.718
C20	1.000	.466

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.740	68.510	68.510	2.740	68.510	68.510
2	.655	16.367	84.876			
3	.384	9.604	94.480			
4	.221	5.520	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
C05	.883
C10	.882
C15	.847
C20	.682

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

**Rotated Component
Matrix^a**

--

a. Only one component
was extracted. The solution
cannot be rotated.

LAMPIRAN 3A
(Mann Whiney U- Jantina Pemimpin)

Mann-Whitney Test

KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI PEMIMPIN KESELURUHAN

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
	jantina pemimpin koperasi			
Kompetensi Emosi	lelaki	109	159.22	17355.50
	perempuan	195	148.74	29004.50
	Total	304		

Test Statistics^a

	Kompetensi Emosi
Mann-Whitney U	9894.500
Wilcoxon W	29004.500
Z	-.997
Asymp. Sig. (2-tailed)	.319

a. Grouping Variable: jantina pemimpin koperasi

KOMPONEN-KOMPONEN KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI PEMIMPIN

Ranks

	jantina pemimpin koperasi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kesedaran Diri	lelaki	109	147.87	16117.50
	perempuan	195	155.09	30242.50
	Total	304		
Pengurusan Diri	lelaki	109	162.89	17754.50
	perempuan	195	146.69	28605.50
	Total	304		
Kesedaran Sosial	lelaki	109	156.48	17056.00
	perempuan	195	150.28	29304.00
	Total	304		
Pengurusan Perhubungan	lelaki	109	159.12	17344.50
	perempuan	195	148.80	29015.50
	Total	304		

Test Statistics^a

	Kesedaran Diri	Pengurusan Diri	Kesedaran Sosial	Pengurusan Perhubungan
Mann-Whitney U	10122.500	9495.500	10194.000	9905.500
Wilcoxon W	16117.500	28605.500	29304.000	29015.500
Z	-.689	-1.541	-.591	-.983
Asymp. Sig. (2-tailed)	.491	.123	.554	.326

a. Grouping Variable: jantina pemimpin koperasi

SUB KOMPONEN KESEDARAN DIRI

Ranks

	jantina pemimpin koperasi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
kesedaran emosi diri	lelaki	109	139.04	15155.50
	perempuan	195	160.02	31204.50
	Total	304		
ketepatan penilaian sendiri	lelaki	109	156.29	17035.50
	perempuan	195	150.38	29324.50
	Total	304		
keyakinan diri	lelaki	109	154.80	16873.00
	perempuan	195	151.22	29487.00
	Total	304		

Test Statistics^a

	kesedaran emosi diri	ketepatan penilaian sendiri	keyakinan diri
Mann-Whitney U	9160.500	10214.500	10377.000
Wilcoxon W	15155.500	29324.500	29487.000
Z	-2.024	-.569	-.347
Asymp. Sig. (2-tailed)	.043	.569	.729

a. Grouping Variable: jantina pemimpin koperasi

SUB KOMPONEN PENGURUSAN DIRI

Ranks

	jantina pemimpin koperasi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pengawalan emosi diri	lelaki	109	156.30	17036.50
	perempuan	195	150.38	29323.50
	Total	304		
orientasi pencapaian	lelaki	109	167.83	18293.50
	perempuan	195	143.93	28066.50
	Total	304		
sikap optimis	lelaki	109	154.83	16877.00
	perempuan	195	151.19	29483.00
	Total	304		
ketulusan	lelaki	109	157.40	17157.00
	perempuan	195	149.76	29203.00
	Total	304		
kebolehsuaian	lelaki	109	163.37	17807.00
	perempuan	195	146.43	28553.00
	Total	304		
inisiatif	lelaki	109	162.51	17714.00
	perempuan	195	146.90	28646.00
	Total	304		

Test Statistics^a

	pengawasan emosi diri	orientasi pencapaian	sikap optimis	ketulusan	kebolehsuaian	inisiatif
Mann-Whitney U	10213.500	8956.500	10373.000	10093.000	9443.000	9536.000
Wilcoxon W	29323.500	28066.500	29483.000	29203.000	28553.000	28646.000
Z	-.573	-2.299	-.353	-.737	-1.634	-1.501
Asymp. Sig. (2- tailed)	.567	.022	.724	.461	.102	.133

a. Grouping Variable: jantina pemimpin koperasi

SUB KOMPONEN KESEDARAN SOSIAL

Ranks

	jantina pemimpin koperasi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
empati	lelaki	109	157.83	17203.00
	perempuan	195	149.52	29157.00
	Total	304		
orientasi khidmat	lelaki	109	158.28	17252.50
	perempuan	195	149.27	29107.50
	Total	304		
kesedaran organisasi	lelaki	109	147.84	16115.00
	perempuan	195	155.10	30245.00
	Total	304		

Test Statistics^a

	empati	orientasi khidmat	kedaran organisasi
Mann-Whitney U	10047.000	9997.500	10120.000
Wilcoxon W	29157.000	29107.500	16115.000
Z	-.801	-.865	-.700
Asymp. Sig. (2-tailed)	.423	.387	.484

a. Grouping Variable: jantina pemimpin koperasi

SUB KOMPONEN PENGURUSAN PERHUBUNGAN

Ranks

	jantina pemimpin koperasi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
membangun orang lain	lelaki	109	157.89	17210.50
	perempuan	195	149.48	29149.50
	Total	304		
kepemimpinan berinspirasi	lelaki	109	161.39	17591.50
	perempuan	195	147.53	28768.50
	Total	304		
pemangkin perubahan	lelaki	109	170.25	18557.00
	perempuan	195	142.58	27803.00
	Total	304		
pengurusan konflik	lelaki	109	151.53	16517.00
	perempuan	195	153.04	29843.00
	Total	304		
pengaruh	lelaki	109	152.95	16672.00
	perempuan	195	152.25	29688.00
	Total	304		
kerjasama berkumpulan	lelaki	109	157.83	17203.50
	perempuan	195	149.52	29156.50
	Total	304		

Test Statistics^a

	membangun orang lain	kepemimpinan berinspirasi	pemangkin perubahan	pengurusan konflik	pengaruh	kerjasama berkumpulan
Mann-Whitney U	10039.500	9658.500	8693.000	10522.000	10578.000	10046.500
Wilcoxon W	29149.500	28768.500	27803.000	16517.000	29688.000	29156.500
Z	-.809	-1.336	-2.663	-.145	-.068	-.801
Asymp. Sig. (2- tailed)	.419	.182	.008	.885	.946	.423

a. Grouping Variable: jantina pemimpin koperasi

LAMPIRAN 3B
(Kruskal Wallis-Umur Pemimpin)

Kruskal-Wallis Test
KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI PEMIMPIN : Demografi Umur

Ranks

Umur Pemimpin		N	Mean Rank
Kompetensi Emosi	bawah 35 tahun	101	123.84
	35-40 tahun	43	159.99
	41-45 tahun	77	160.24
	46-50 tahun	47	186.21
	51 tahun ke atas	36	163.40
	Total	304	

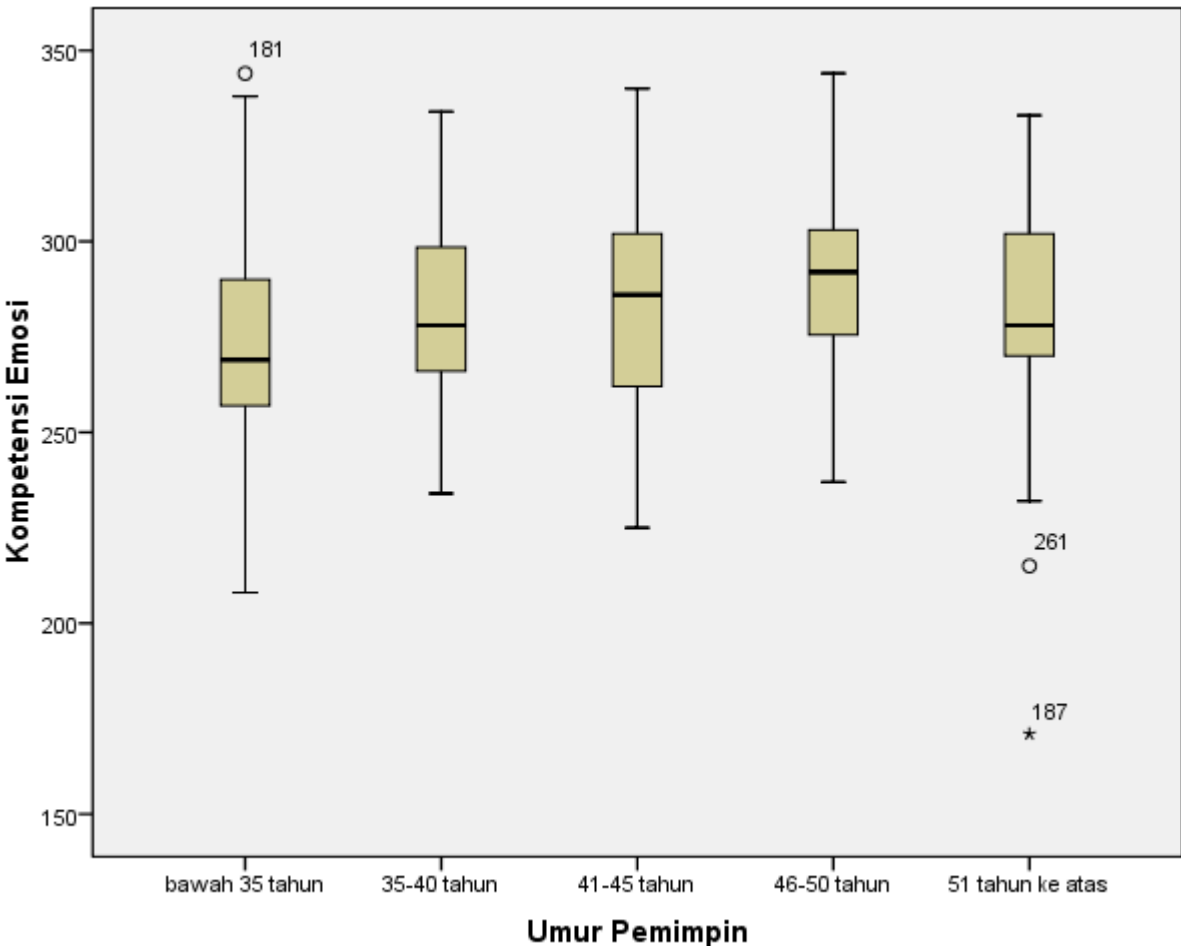
Test Statistics^{a,b}

	Kompetensi Emosi
Chi-Square	19.120
df	4
Asymp. Sig.	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Umur
Pemimpin

Graf Boxplot (Kompetensi Kecerdasan Emosi – Umur Pemimpin)



KOMPONEN KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI

Ranks

	Umur Pemimpin	N	Mean Rank
Kesedaran Diri	bawah 35 tahun	101	129.48
	35-40 tahun	43	163.84
	41-45 tahun	77	165.17
	46-50 tahun	47	174.09
	51 tahun ke atas	36	148.28
	Total	304	
Pengurusan Diri	bawah 35 tahun	101	129.84
	35-40 tahun	43	155.88
	41-45 tahun	77	157.02
	46-50 tahun	47	184.02
	51 tahun ke atas	36	161.21
	Total	304	
Kesedaran Sosial	bawah 35 tahun	101	126.66
	35-40 tahun	43	166.14
	41-45 tahun	77	156.88
	46-50 tahun	47	184.80
	51 tahun ke atas	36	157.18
	Total	304	
Pengurusan Perhubungan	bawah 35 tahun	101	123.04
	35-40 tahun	43	159.10
	41-45 tahun	77	162.71
	46-50 tahun	47	182.00
	51 tahun ke atas	36	166.89
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	Kesedaran Diri	Pengurusan Diri	Kesedaran Sosial	Pengurusan Perhubungan
Chi-Square	12.226	13.396	16.472	18.908
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.016	.009	.002	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Umur Pemimpin

SUB KOMPONEN KESEDARAN DIRI

Ranks

	Umur Pemimpin	N	Mean Rank
kesedaran emosi diri	bawah 35 tahun	101	135.35
	35-40 tahun	43	169.63
	41-45 tahun	77	159.82
	46-50 tahun	47	166.22
	51 tahun ke atas	36	146.58
	Total	304	
ketepatan penilaian sendiri	bawah 35 tahun	101	132.91
	35-40 tahun	43	163.94
	41-45 tahun	77	165.49
	46-50 tahun	47	168.78
	51 tahun ke atas	36	144.78
	Total	304	
keyakinan diri	bawah 35 tahun	101	133.84
	35-40 tahun	43	149.62
	41-45 tahun	77	160.82
	46-50 tahun	47	174.73
	51 tahun ke atas	36	161.47
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	kesedaran emosi diri	ketepatan penilaian sendiri	keyakinan diri
Chi-Square	7.528	9.559	8.975
df	4	4	4
Asymp. Sig.	.110	.049	.062

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Umur Pemimpin

SUB KOMPONEN PENGURUSAN DIRI

Ranks

	Umur Pemimpin	N	Mean Rank
pengawalan emosi diri	bawah 35 tahun	101	131.67
	35-40 tahun	43	150.87
	41-45 tahun	77	157.56
	46-50 tahun	47	176.81
	51 tahun ke atas	36	170.32
	Total	304	
orientasi pencapaian	bawah 35 tahun	101	133.37
	35-40 tahun	43	160.58
	41-45 tahun	77	158.56
	46-50 tahun	47	174.63
	51 tahun ke atas	36	154.67
	Total	304	
sikap optimis	bawah 35 tahun	101	136.78
	35-40 tahun	43	150.29
	41-45 tahun	77	158.35
	46-50 tahun	47	176.81
	51 tahun ke atas	36	154.99

	Total	304	
ketulusan	bawah 35 tahun	101	131.98
	35-40 tahun	43	158.29
	41-45 tahun	77	168.23
	46-50 tahun	47	176.66
	51 tahun ke atas	36	137.97
	Total	304	
kebolehsuaian	bawah 35 tahun	101	123.42
	35-40 tahun	43	163.65
	41-45 tahun	77	154.48
	46-50 tahun	47	188.52
	51 tahun ke atas	36	169.50
	Total	304	
inisiatif	bawah 35 tahun	101	146.20
	35-40 tahun	43	144.49
	41-45 tahun	77	155.47
	46-50 tahun	47	171.84
	51 tahun ke atas	36	148.15
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	pengawalan emosi diri	orientasi pencapaian	sikap optimis	ketulusan	kebolehsuaian	inisiatif
Chi-Square	11.400	8.708	7.494	13.051	21.605	3.400
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.022	.069	.112	.011	.000	.493

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Umur Pemimpin

SUB KOMPONEN KESEDARAN SOSIAL

Ranks

	Umur Pemimpin	N	Mean Rank
empati	bawah 35 tahun	101	131.07
	35-40 tahun	43	166.19
	41-45 tahun	77	158.79
	46-50 tahun	47	181.50
	51 tahun ke atas	36	144.97
	Total	304	
orientasi khidmat	bawah 35 tahun	101	140.00
	35-40 tahun	43	160.86
	41-45 tahun	77	151.63
	46-50 tahun	47	169.01
	51 tahun ke atas	36	157.90
	Total	304	
kesedaran organisasi	bawah 35 tahun	101	120.88
	35-40 tahun	43	162.44
	41-45 tahun	77	164.23
	46-50 tahun	47	183.19
	51 tahun ke atas	36	164.18
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	empati	orientasi khidmat	kesedaran organisasi
Chi-Square	13.186	4.308	21.977
df	4	4	4
Asymp. Sig.	.010	.366	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Umur Pemimpin

SUB KOMPONEN PENGURUSAN PERHUBUNGAN

Ranks

	Umur Pemimpin	N	Mean Rank
membangun orang lain	bawah 35 tahun	101	131.00
	35-40 tahun	43	152.38
	41-45 tahun	77	154.12
	46-50 tahun	47	177.65
	51 tahun ke atas	36	176.64
	Total	304	
kepemimpinan berinspirasi	bawah 35 tahun	101	117.85
	35-40 tahun	43	150.81
	41-45 tahun	77	162.42
	46-50 tahun	47	187.28
	51 tahun ke atas	36	185.11
	Total	304	
pemangkin perubahan	bawah 35 tahun	101	121.02
	35-40 tahun	43	153.69
	41-45 tahun	77	167.61
	46-50 tahun	47	175.55
	51 tahun ke atas	36	176.99
	Total	304	
pengurusan konflik	bawah 35 tahun	101	149.83
	35-40 tahun	43	159.26
	41-45 tahun	77	152.94
	46-50 tahun	47	162.07
	51 tahun ke atas	36	138.47
	Total	304	
pengaruh	bawah 35 tahun	101	131.39
	35-40 tahun	43	172.86
	41-45 tahun	77	157.20
	46-50 tahun	47	172.49

	51 tahun ke atas	36	151.26
	Total	304	
kerjasama berkumpulan	bawah 35 tahun	101	129.58
	35-40 tahun	43	147.08
	41-45 tahun	77	161.61
	46-50 tahun	47	178.70
	51 tahun ke atas	36	169.58
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	membangun orang lain	kepemimpinan berinspirasi	pemangkin perubahan	pengurusan konflik	pengaruh	kerjasama berkumpulan
Chi-Square	12.914	29.767	21.765	1.855	11.092	13.750
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.012	.000	.000	.762	.026	.008

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Umur Pemimpin

LAMPIRAN 3C
(Kruskal Wallis- Pengalaman Pemimpin)

KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI KESELURUHAN – PENGALAMAN PEMIMPIN

Ranks

pengalaman dalam koperasi		N	Mean Rank
Kompetensi Emosi	kurang daripada 1 tahun	59	131.70
	1 - 5 tahun	156	149.69
	6 - 10 tahun	51	171.05
	11 - 15 tahun	23	166.00
	lebih daripada 15 tahun	15	179.73
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	Kompetensi Emosi
Chi-Square	7.717
df	4
Asymp. Sig.	.103

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

pengalaman dalam koperasi

SUB KOMPONEN KESEDARAN DIRI

Ranks

	pengalaman dalam koperasi	N	Mean Rank
Kesedaran Diri	kurang daripada 1 tahun	59	144.75
	1 - 5 tahun	156	148.17
	6 - 10 tahun	51	156.86
	11 - 15 tahun	23	178.11
	lebih daripada 15 tahun	15	173.87
	Total	304	
Pengurusan Diri	kurang daripada 1 tahun	59	134.08
	1 - 5 tahun	156	150.77
	6 - 10 tahun	51	169.76
	11 - 15 tahun	23	154.98
	lebih daripada 15 tahun	15	180.47
	Total	304	
Kesedaran Sosial	kurang daripada 1 tahun	59	127.70
	1 - 5 tahun	156	148.98
	6 - 10 tahun	51	180.75
	11 - 15 tahun	23	164.89
	lebih daripada 15 tahun	15	171.60
	Total	304	
Pengurusan Perhubungan	kurang daripada 1 tahun	59	134.25
	1 - 5 tahun	156	150.24
	6 - 10 tahun	51	165.75
	11 - 15 tahun	23	169.20
	lebih daripada 15 tahun	15	177.10
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	Kesedaran Diri	Pengurusan Diri	Kesedaran Sosial	Pengurusan Perhubungan
Chi-Square	3.820	6.164	11.424	5.818
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.431	.187	.022	.213

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: pengalaman dalam koperasi

SUB KOMPONEN PENGURUSAN DIRI

Ranks

	pengalaman dalam koperasi	N	Mean Rank
pengawalan emosi diri	kurang daripada 1 tahun	59	144.45
	1 - 5 tahun	156	151.07
	6 - 10 tahun	51	151.00
	11 - 15 tahun	23	169.85
	lebih daripada 15 tahun	15	177.50
	Total	304	
orientasi pencapaian	kurang daripada 1 tahun	59	133.74
	1 - 5 tahun	156	152.15
	6 - 10 tahun	51	173.42
	11 - 15 tahun	23	142.52
	lebih daripada 15 tahun	15	174.10
	Total	304	
sikap optimis	kurang daripada 1 tahun	59	148.45
	1 - 5 tahun	156	148.76
	6 - 10 tahun	51	157.84
	11 - 15 tahun	23	167.87
	lebih daripada 15 tahun	15	165.57
	Total	304	
ketulusan	kurang daripada 1 tahun	59	137.34

	1 - 5 tahun	156	154.76
	6 - 10 tahun	51	165.00
	11 - 15 tahun	23	147.65
	lebih daripada 15 tahun	15	153.57
	Total	304	
kebolehsuaian	kurang daripada 1 tahun	59	135.65
	1 - 5 tahun	156	151.97
	6 - 10 tahun	51	161.39
	11 - 15 tahun	23	162.02
	lebih daripada 15 tahun	15	179.43
	Total	304	
inisiatif	kurang daripada 1 tahun	59	135.47
	1 - 5 tahun	156	150.99
	6 - 10 tahun	51	173.27
	11 - 15 tahun	23	141.00
	lebih daripada 15 tahun	15	182.17
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	pengawalan emosi diri	orientasi pencapaian	sikap optimis	ketulusan	kebolehsuaian	inisiatif
Chi-Square	2.752	6.935	1.692	3.045	4.494	7.370
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.600	.139	.792	.550	.343	.118

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: pengalaman dalam koperasi

SUB KOMPONEN KESEDARAN SOSIAL

Ranks

pengalaman dalam koperasi		N	Mean Rank
empati	kurang daripada 1 tahun	59	137.69
	1 - 5 tahun	156	151.07
	6 - 10 tahun	51	163.76
	11 - 15 tahun	23	156.46
	lebih daripada 15 tahun	15	181.27
	Total	304	
orientasi khidmat	kurang daripada 1 tahun	59	130.48
	1 - 5 tahun	156	151.62
	6 - 10 tahun	51	180.40
	11 - 15 tahun	23	160.39
	lebih daripada 15 tahun	15	141.30
	Total	304	
kesedaran organisasi	kurang daripada 1 tahun	59	125.53
	1 - 5 tahun	156	148.29
	6 - 10 tahun	51	177.46
	11 - 15 tahun	23	181.46
	lebih daripada 15 tahun	15	173.10
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	empati	orientasi khidmat	kesedaran organisasi
Chi-Square	4.328	9.445	13.735
df	4	4	4
Asymp. Sig.	.363	.051	.008

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: pengalaman dalam koperasi

SUB KOMPONEN PENGURUSAN PERHUBUNGAN

Ranks

		N	Mean Rank
membangun orang lain	pengalaman dalam koperasi		
	kurang daripada 1 tahun	59	130.24
	1 - 5 tahun	156	147.90
	6 - 10 tahun	51	174.42
	11 - 15 tahun	23	168.46
	lebih daripada 15 tahun	15	188.87
	Total	304	
kepemimpinan berinspirasi	kurang daripada 1 tahun	59	127.35
	1 - 5 tahun	156	149.16
	6 - 10 tahun	51	177.03
	11 - 15 tahun	23	165.28
	lebih daripada 15 tahun	15	183.17
	Total	304	
pemangkin perubahan	kurang daripada 1 tahun	59	141.84
	1 - 5 tahun	156	149.28
	6 - 10 tahun	51	160.96
	11 - 15 tahun	23	168.37
	lebih daripada 15 tahun	15	174.80
	Total	304	
pengurusan konflik	kurang daripada 1 tahun	59	143.40
	1 - 5 tahun	156	151.25
	6 - 10 tahun	51	149.46
	11 - 15 tahun	23	179.04
	lebih daripada 15 tahun	15	170.97
	Total	304	
pengaruh	kurang daripada 1 tahun	59	143.06
	1 - 5 tahun	156	151.54
	6 - 10 tahun	51	165.75
	11 - 15 tahun	23	153.02

	lebih daripada 15 tahun	15	153.80
	Total	304	
kerjasama berkumpul	kurang daripada 1 tahun	59	144.87
	1 - 5 tahun	156	153.76
	6 - 10 tahun	51	153.96
	11 - 15 tahun	23	153.15
	lebih daripada 15 tahun	15	163.43
	Total	304	

Test Statistics^{a,b}

	membangun orang lain	kepemimpinan berinspirasi	pemangkin perubahan	pengurusan konflik	pengaruh	kerjasama berkumpul
Chi-Square	10.951	11.639	3.342	3.545	1.913	.743
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.027	.020	.502	.471	.752	.946

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: pengalaman dalam koperasi

LAPMPIRAN 3D
(Regresi Pelbagai)

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.578	.577	6.296
2	.784 ^b	.615	.613	6.022
3	.796 ^c	.634	.631	5.884

a. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri

b. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan

c. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan, Kesedaran Sosial

d. Dependent Variable: Kepemimpinan

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16417.642	1	16417.642	414.235	.000 ^a
	Residual	11969.355	302	39.634		
	Total	28386.997	303			
2	Regression	17469.773	2	8734.887	240.831	.000 ^b
	Residual	10917.224	301	36.270		
	Total	28386.997	303			
3	Regression	18001.984	3	6000.661	173.346	.000 ^c
	Residual	10385.013	300	34.617		
	Total	28386.997	303			

a. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri

b. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan

c. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan, Kesedaran Sosial

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16417.642	1	16417.642	414.235	.000 ^a
	Residual	11969.355	302	39.634		
	Total	28386.997	303			
2	Regression	17469.773	2	8734.887	240.831	.000 ^b
	Residual	10917.224	301	36.270		
	Total	28386.997	303			
3	Regression	18001.984	3	6000.661	173.346	.000 ^c
	Residual	10385.013	300	34.617		
	Total	28386.997	303			

a. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri

b. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan

c. Predictors: (Constant), Pengurusan Diri, Pengurusan Perhubungan, Kesedaran Sosial

d. Dependent Variable: Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.882	3.592		3.308	.001
	Pengurusan Diri	.781	.038	.760	20.353	.000
2	(Constant)	7.650	3.525		2.170	.031
	Pengurusan Diri	.421	.076	.410	5.512	.000
	Pengurusan Perhubungan	.423	.079	.400	5.386	.000
3	(Constant)	7.291	3.445		2.116	.035
	Pengurusan Diri	.286	.082	.278	3.482	.001
	Pengurusan Perhubungan	.327	.081	.309	4.055	.000
	Kesedaran Sosial	.446	.114	.255	3.921	.000

a. Dependent Variable:
Kepemimpinan

LAMPIRAN 3E
(Hasilan AMOS)

ANALISIS FAKTOR PENGESAHAN (Tiga Model Pengukuran)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 78
 Number of distinct parameters to be estimated: 27
 Degrees of freedom (78 - 27): 51

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 100.149
 Degrees of freedom = 51
 Probability level = .000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Emosi	<--- Demografi	.920	.493	1.865	.062	par_11
Kepemimpinan	<--- Emosi	.407	.027	14.957	***	par_10
Kepemimpinan	<--- Demografi	.214	.116	1.843	.065	par_12
Kd	<--- Emosi	1.000				
Pd	<--- Emosi	2.285	.101	22.630	***	par_1
Ks	<--- Emosi	1.252	.063	19.790	***	par_2
Pp	<--- Emosi	2.212	.098	22.673	***	par_3
Kt	<--- Kepemimpinan	1.000				
Ka	<--- Kepemimpinan	.979	.040	24.308	***	par_4
Mm	<--- Kepemimpinan	.973	.040	24.461	***	par_5
Pi	<--- Kepemimpinan	.928	.042	22.141	***	par_6
Mi	<--- Kepemimpinan	.956	.042	22.570	***	par_7
Umr	<--- Demografi	1.000				
Pgm	<--- Demografi	.315	.141	2.233	.026	par_8
Jan	<--- Demografi	-.104	.047	-2.206	.027	par_9

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Emosi	<--- Demografi	.253
Kepemimpinan	<--- Emosi	.807
Kepemimpinan	<--- Demografi	.116
Kd	<--- Emosi	.842
Pd	<--- Emosi	.938
Ks	<--- Emosi	.873
Pp	<--- Emosi	.935
Kt	<--- Kepemimpinan	.888
Ka	<--- Kepemimpinan	.906
Mm	<--- Kepemimpinan	.912
Pi	<--- Kepemimpinan	.876
Mi	<--- Kepemimpinan	.882
Umr	<--- Demografi	.764
Pgm	<--- Demografi	.328
Jan	<--- Demografi	-.230

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Emosi	.064
Kepemimpinan	.712
Jan	.053
Pgm	.108
Umr	.584
Mi	.778
Pi	.768
Mm	.831
Ka	.820
Kt	.789
Pp	.875
Ks	.762
Pd	.880
Kd	.709

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	100.149	51	.000	1.964
Saturated model	78	.000	0		
Independence model	12	3118.222	66	.000	47.246

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.968	.958	.984	.979	.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.056	.040	.073	.246
Independence model	.391	.379	.402	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e8 <--> e9	17.367	.273
e5 <--> e6	12.905	.221

ANALISIS MODEL MODIFIKASI (Tiga Model Pengukuran)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 78
Number of distinct parameters to be estimated: 29
Degrees of freedom (78 - 29): 49

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 70.543
Degrees of freedom = 49
Probability level = .024

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Emosi	<--- Demografi	.896	.484	1.852	.064	par_11
Kepemimpinan	<--- Emosi	.404	.027	14.767	***	par_10
Kepemimpinan	<--- Demografi	.220	.116	1.897	.058	par_12
Kd	<--- Emosi	1.000				
Pd	<--- Emosi	2.286	.101	22.642	***	par_1
Ks	<--- Emosi	1.251	.063	19.768	***	par_2
Pp	<--- Emosi	2.212	.098	22.663	***	par_3
Kt	<--- Kepemimpinan	1.000				
Ka	<--- Kepemimpinan	.982	.038	26.092	***	par_4
Mm	<--- Kepemimpinan	.994	.042	23.700	***	par_5
Pi	<--- Kepemimpinan	.929	.045	20.748	***	par_6
Mi	<--- Kepemimpinan	.957	.045	21.149	***	par_7
Umr	<--- Demografi	1.000				
Pgm	<--- Demografi	.306	.137	2.235	.025	par_8
Jan	<--- Demografi	-.102	.047	-2.183	.029	par_9

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Emosi	<--- Demografi	.249
Kepemimpinan	<--- Emosi	.810
Kepemimpinan	<--- Demografi	.122
Kd	<--- Emosi	.842
Pd	<--- Emosi	.939
Ks	<--- Emosi	.872
Pp	<--- Emosi	.935
Kt	<--- Kepemimpinan	.877
Ka	<--- Kepemimpinan	.897
Mm	<--- Kepemimpinan	.920
Pi	<--- Kepemimpinan	.867
Mi	<--- Kepemimpinan	.872
Umr	<--- Demografi	.773
Pgm	<--- Demografi	.323
Jan	<--- Demografi	-.229

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e5<-->e6	.236	.081	2.909	.004	par_13
e8<-->e9	.280	.083	3.395	***	par_14

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e5 <--> e6	.241
e8 <--> e9	.264

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Demografi	1.152	.510	2.260	.024	par_15
z2	13.988	1.654	8.459	***	par_16
z1	1.037	.133	7.800	***	par_17
e1	6.140	.563	10.898	***	par_18
e2	10.495	1.337	7.848	***	par_19
e3	7.340	.703	10.443	***	par_20
e4	10.475	1.298	8.071	***	par_21
e10	.775	.493	1.570	.116	par_22
e11	.926	.089	10.380	***	par_23
e12	.218	.019	11.775	***	par_24
e5	1.110	.116	9.593	***	par_25
e6	.863	.095	9.060	***	par_26
e7	.668	.079	8.428	***	par_27
e8	1.060	.107	9.944	***	par_28
e9	1.067	.108	9.843	***	par_29

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Emosi	.062
Kepemimpinan	.720
Mi	.761
Pi	.751
Mm	.846
Ka	.805
Kt	.769
Ja	.052
Pm	.105
Ur	.598
Pp	.874
Ks	.761
Pd	.881
Kd	.708

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	29	70.543	49	.024	1.440
Saturated model	78	.000	0		
Independence model	12	3118.222	66	.000	47.246

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.977	.970	.993	.990	.993
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.015	.057	.840
Independence model	.391	.379	.402	.000

ANALISIS FAKTOR PENGESAHAN (Dua Model Pengukuran)

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 45
Number of distinct parameters to be estimated: 19
Degrees of freedom (45 - 19): 26

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 66.244
Degrees of freedom = 26
Probability level = .000

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP <--- EQ	.422	.027	15.907	***	par_8
Kd <--- EQ	1.000				
Pd <--- EQ	2.285	.101	22.628	***	par_1
Ks <--- EQ	1.252	.063	19.790	***	par_2
Pp <--- EQ	2.212	.098	22.676	***	par_3
Kt <--- KP	1.000				
Ka <--- KP	.980	.040	24.322	***	par_4
Mm <--- KP	.972	.040	24.371	***	par_5
Pi <--- KP	.929	.042	22.150	***	par_6
Mi <--- KP	.956	.042	22.554	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
KP	<--- EQ	.836
Kd	<--- EQ	.842
Pd	<--- EQ	.938
Ks	<--- EQ	.873
Pp	<--- EQ	.935
Kt	<--- KP	.888
Ka	<--- KP	.906
Mm	<--- KP	.911
Pi	<--- KP	.877
Mi	<--- KP	.882

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EQ	14.916	1.657	9.002	***	par_9
z1	1.142	.136	8.383	***	par_10
e1	6.137	.563	10.898	***	par_11
e2	10.583	1.340	7.896	***	par_12
e3	7.312	.701	10.427	***	par_13
e4	10.452	1.295	8.073	***	par_14
e5	1.019	.101	10.108	***	par_15
e6	.791	.083	9.559	***	par_16
e7	.740	.078	9.532	***	par_17
e8	.982	.095	10.296	***	par_18
e9	.987	.097	10.178	***	par_19

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KP	.699
Mi	.779
Pi	.769
Mm	.829
Ka	.822
Kt	.788
Pp	.875
Ks	.762
Pd	.880
Kd	.709

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	66.244	26	.000	2.548
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	3036.259	36	.000	84.341

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.243	.953	.919	.551
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	17.815	.189	-.013	.151

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.978	.970	.987	.981	.987
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.071	.050	.093	.047
Independence model	.524	.509	.540	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e8<--> e9	16.943	.269
e5<--> e6	12.791	.220

ANALISIS MODEL MODIFIKASI (Dua Model Pengukuran)

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	45
Number of distinct parameters to be estimated:	21
Degrees of freedom (45 - 21):	24

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 37.375
Degrees of freedom = 24
Probability level = .040

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP <--- EQ	.419	.027	15.703	***	par_10
Kd <--- EQ	1.000				
Pd <--- EQ	2.286	.101	22.638	***	par_1
Ks <--- EQ	1.251	.063	19.768	***	par_2
Pp <--- EQ	2.212	.098	22.666	***	par_3
Kt <--- KP	1.000				
Ka <--- KP	.983	.038	26.092	***	par_4
Mm <--- KP	.993	.042	23.604	***	par_5
Pi <--- KP	.931	.045	20.757	***	par_6
Mi <--- KP	.958	.045	21.131	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KP <--- EQ	.840
Kd <--- EQ	.842
Pd <--- EQ	.939
Ks <--- EQ	.872
Pp <--- EQ	.935
Kt <--- KP	.877
Ka <--- KP	.899
Mm <--- KP	.918
Pi <--- KP	.868
Mi <--- KP	.873

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8<-->e9	.274	.083	3.318	***	par_8
e5<-->e6	.232	.081	2.861	.004	par_9

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e8 <--> e9	.259
e5 <--> e6	.238

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EQ	14.912	1.657	9.000	***	par_11
z1	1.087	.136	8.006	***	par_12
e1	6.141	.563	10.900	***	par_13
e2	10.505	1.337	7.855	***	par_14
e3	7.339	.703	10.442	***	par_15
e4	10.465	1.296	8.074	***	par_16
e5	1.113	.116	9.571	***	par_17
e6	.854	.095	8.991	***	par_18
e7	.680	.080	8.514	***	par_19
e8	1.051	.106	9.890	***	par_20
e9	1.063	.108	9.799	***	par_21

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KP	.706
Mi	.762
Pi	.753
Mm	.843
Ka	.807
Kt	.769
Pp	.875
Ks	.761
Pd	.881
Kd	.708

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	37.375	24	.040	1.557
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	3036.259	36	.000	84.341

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.988	.982	.996	.993	.996
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.043	.009	.068	.645
Independence model	.524	.509	.540	.000

LAMPIRAN 4A



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA
ARAS 1 - 4, BLOK E - 8,
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA
Telefon : 03-88846591
Faks : 03-88846579

Rujuk. kami : KP(BPPDP)603/5/JLD.1 (131)
Tarikh : 19 Jan 2011

Encik Nik Rashid b. Ismail
No. 4 Jln Lobak Merah 24/20 Seksyen 24
40300 Shah Alam
Selangor

IC: 571213035741

Tuan/Puan,

Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Perquruan, Jabatan Pelajaran Negeri dan Bahagian-Bahagian di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk:

Hubungan Dan Pengaruh Kompetensi Kecerdasan Emosi Terhadap Kepimpinan Gerakan Koperasi Sekolah

diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperoleh dari Ketua Bahagian / Pengarah Pelajaran Negeri yang berkenaan.
3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,


(DR. SOON SENG THAH)

Ketua Sektor,
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pelajaran Malaysia



جاینت فراجارت سارنگور
JABATAN PELAJARAN NEGERI SELANGOR
Jalan Jambu Bol 4/3E, Seksyen 4, 40604 Shah Alam
TEL : 03-5518 6208 FAKS : 03-55129704 E-mail jpnssel@sel.moe.gov.my
Website: http://www.moe.gov.my/jpnssel



Rujukan Tuan :
Rujukan Kami : JPNS.PPN 600-1/48/JLD.5 / (84)
Tarikh : 24/02/2011

ENCIK NIK RASHID BIN ISMAIL,
NO.4 JLN LOBAK MERAH 24/20 SEKSYEN 24,
40300 SHAH ALAM,
SELANGOR DARUL EHSAN.

Tuan,

**HUBUNGAN DAN PENGARUH KOMPETENSI KECERDASAN EMOSI TERHADAP KEPIMPINAN
GERAKAN KOPERASI SEKOLAH**


Dengan segala hormatnya perkara di atas dirujuk.

2. Jabatan ini tiada halangan untuk pihak tuan menjalankan kajian / penyelidikan tersebut di sekolah-sekolah dalam Negeri Selangor seperti yang dinyatakan dalam surat permohonan.
3. Pihak tuan diingatkan agar mendapat persetujuan daripada Pengetua / Guru Besar supaya beliau dapat bekerjasama dan seterusnya memastikan bahawa penyelidikan dijalankan hanya bertujuan seperti yang dipohon. Kajian / Penyelidikan yang dijalankan juga tidak mengganggu perjalanan sekolah serta tiada sebarang unsur paksaan.
4. Tuan juga diminta menghantar senaskah hasil kajian ke Unit Perhubungan & Pendaftaran Jabatan Pelajaran Selangor sebaik selesai penyelidikan / kajian.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,


(MOHD SALLEH BIN MOHD KASSIM)
Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru,
Jabatan Pelajaran Selangor.
b.p. Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru,
Kementerian Pelajaran Malaysia.

s.k. 1. Fail



(Sila catatkan nombor rujukan apabila berurusan dengan kami)
**JABATAN PELAJARAN SELANGOR -
TERBILANG**

No. Telefon:
03 - 5518 6208
No. Faksimili:
03 - 55129704
Email:
jpnssel@moe.gov.my
hotline@jpnssel.moe.gov.my
Laman Web:
www.moe.gov.my/jpnssel

BIODATA:

Nama:

Nik Rashid bin Ismail

Tarikh Lahir:

13 Disember 1957

Alamat:

No 4 Jalan Lobak Merah 24/20, Seksyen 24,
40300 Shah Alam, Selangor.

Pendidikan:

Master Alam Sekitar (UPM) - 2000
Sarjana Muda Sains Kemasyarakatan dengan Kepujian (USM) -1998
Diploma In Business Studies (ICM) - 1993
Diploma Undang-Undang Perbandingan (IPI) - 1991
Diploma In Public Administration (ITM) – 1990

Pengalaman Pekerjaan:

Mei 1975 - Jan 1977 : Guru Sementara (SMA)
Feb 1977 - Sept.1978 : Pegawai Kerani (Pelajaran)
Okt 1978 - Jan 1985 : Juruteknik Awam (FAMA)
Feb 1985 - Sept 1992 : Juruteknik Bangunan (MBSA)
Okt 1992 - Mac 1996 : Penolong Pengurus (YPEIM)
Apr. 1996 - Mac 2003 : Pegawai Pelajaran Koperasi (ANGKASA)
April 2003 - Nov 2012 : Timbalan Ketua Bahagian Pelajaran (ANGKASA)
Dis 2012 - sekarang : Pengurus Besar (Yayasan Pelajaran ANGKASA)

Koperasi:

Anggota Lembaga Koperasi Pakar Runding (Kopakar) Berhad
Anggota KOSPETA Malaysia Berhad
Anggota Koperasi Kakitangan ANGKASA Berhad
Anggota Koperasi Pembangunan Daerah Petaling Berhad

Penulisan:

Nik Rashid Ismail (2002). Sistem Kawalan Dalaman. *Majalah Pelancar ANGKASA*, 29.

Nik Rashid Ismail (2011). Kepentingan Kecerdasan Emosi Dalam Kepimpinan Gerakan Koperasi. *Wacana(Makalah Ilmiah Koperasi)*, Jilid 1, 39-50.

Chua Yan Piaw, Cheong Ku Wing, **Nik Rashid Ismail**, Lim Zek Chiew & Ibrahim Jari (2013) Internal Factors of Gender Imbalance in the Malaysian Higher Educational Institutions *Technics Technologies Education Management,7(8)*. *Accepted for publication in ISI Journal.*

Penulisan Modul Koperasi:

Pengurusan Koperasi (1999)

Koperasi dan Kepenggunaan (1999)
Kefahaman Nilai dan Prinsip Koperasi (2000)
Pengenalan Pentadbiran Koperasi (2000)
Pengauditan Dalam Koperasi (2000)
Pengenalan Perundangan Koperasi (2001)
Pengenalan Mesyuarat Koperasi (2001)
Pentadbiran Koperasi Sekolah (2001)
Pengenalan Koperasi Sekolah dan Peranan Guru Penyelarasan (2002)
Pentadbiran dan Pengurusan Koperasi Sekolah (2002)

Lain-lain:

2009 – 2011 Sidang Editor Majalah Pelancar (majalah koperasi)
2010 – 2012 : Ketua Editor Majalah Wacana (majalah ilmiah koperasi)
2013 – sekarang : Sidang Editor Majalah Wacana (majalah ilmiah koperasi)