



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PERANAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI  
PERANTARA DALAM HUBUNGAN DI ANTARA  
KOMPETENSI EMOSI DAN AMALAN  
KEPIMPINAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

KANG KOOI WEI

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS  
2023



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PERANAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PERANTARA DALAM  
HUBUNGAN DI ANTARA KOMPETENSI EMOSI DAN AMALAN  
KEPIMPINAN**

**KANG KOOI WEI**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH  
DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI  
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS  
2023**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

UPSIPS-3/BO 32  
Pind : 00 ms: 1/1

Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH****PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Perakuan ini telah dibuat pada 16 (hari bulan) Oktober (bulan) 2023

**i. Perakuan pelajar :**

Saya, KANG KOOI WEI, P20171000666 dan FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk PERANAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PERANTARA DALAM HUBUNGAN DI ANTARA KOMPETENSI EMOSI DAN AMALAN KEPIMPINAN

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

**ii. Perakuan Penyelia:**

Saya, PROF MADYA DR. MOHD ASRI BIN MOHD NOOR (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PERANAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PERANTARA DALAM HUBUNGAN DI ANTARA KOMPETENSI EMOSI DAN AMALAN KEPIMPINAN

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah DOKTOR FALSAFAH (PENGURUSAN PENDIDIKAN) (SILA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

Tarikh

Tandatangan Penyelia

**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES****BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK  
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: PERANAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PERANTARA DALAM  
HUBUNGAN DI ANTARA KOMPETENSI EMOSI DAN AMALAN KEPIMPINAN

No. Matrik / Matric's No.: P20171000666  
Saya / I : KANG KOOI WEI

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)\* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

*acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-*

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.  
*The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris*
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.  
*Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.*
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.  
*The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.*
4. Sila tandakan ( ✓ ) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick ( ✓ ) for category below:-

☐**SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐**TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒**TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)  
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: \_\_\_\_\_

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.





## PENGHARGAAN

Saya amat bersyukur kerana dapat menyempurnakan cita-cita saya dengan jayanya. Kejayaan saya untuk menghasilkan tesis merupakan satu proses yang mencabar. Walau bagaimanapun, kejayaan ini masih dapat dicapai dengan cemerlang atas sokongan dan dorongan individu-individu yang saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih seperti berikut. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia utama saya Profesor Madya Dr. Mohd Asri Bin Mohd Noor dan penyelia bimbingan Profesor Madya Dr. Mahaliza Binti Mansor atas bimbingan dan dorongan yang tidak terhingga serta tunjuk ajar yang sangat memberi manfaat kepada saya untuk menyiapkan tesis saya. Inspirasi yang diberikan oleh kedua-dua penyelia memberi semangat kepada saya terus berjuang walaupun menghadapi kesusahan dalam pengajian saya. Jasamu akan saya kenangi. Terima kasih PM Dr. Asri dan PM Dr. Mahaliza. Seterusnya saya ingin merakamkan ribuan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan Dr Owi Kim Huei, Dr Yong Seh Sheh, Juniza bt Jubri, Dr Ummu Sakinah bt Subri, Dr Nor Anisah dan Zuraifah bt Shafie yang sentiasa berkongsi ilmu dan memberi semangat dalam pembelajaran. Selain itu, saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada rakan-rakan yang sentiasa memberi sokongan kepada saya Nurul Syazwani Binti Omar dan Chow Choon Wooi. Terima kasih rakan-rakan yang memberi saya kenangan yang indah dalam menyiapkan tesis saya. Jutaan terima kasih diucapkan kepada pemeriksa dalaman PM Dr. Khalip Bin Musa, pemeriksa luar Profesor Dr. Zainudin Awang dan Profesor Dr. Yahya Don. Akhir sekali saya ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada ahli keluarga tercinta saya terutamanya ayah Kang Kim Chong, ibu Lim Luang Ee, mak mentua Khor Lee Hua, suami Ooi Seen Leong, anakku Cai Xuan, Yu Quan, Zen Sam dan Kai Zen serta kakak ipar iaitu Ai Fong dan Kelly Ooi. Terima kasih atas kesanggupan memberi ruang dan kemudahan kepada saya terus berjuang untuk mencapai cita-cita saya. Sokongan dan kasih sayang daripada anda semua saya hargai. Terima kasih daun keladi.



## ABSTRAK

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji peranan budaya organisasi sebagai perantara dalam hubungan di antara kompetensi emosi dan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Selain itu, kajian ini juga mengkaji tahap budaya organisasi, tahap kompetensi emosi dan tahap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah serta pengaruh antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian ini. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang menggunakan penyelidikan tinjauan keratan rentas yang ditadbir melalui soal selidik. Sampel kajian ini terdiri daripada 327 orang pensyarah kolej matrikulasi KPM yang dipilih melalui pensampelan berstrata dan rawak mudah. Tahap budaya organisasi diukur dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Manakala tahap kompetensi emosi pensyarah diukur dengan menggunakan *Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI). *Leadership Practices Inventory* (LPI) digunakan untuk mengukur tahap amalan kepimpinan pensyarah. Analisis deskriptif min dan sisihan piawai untuk menjawab persoalan kajian satu, dua dan tiga. Manakala, Pemodelan Persamaan Berstruktur (SEM) digunakan untuk menganalisis persoalan kajian empat, lima, enam dan tujuh yang melibatkan hipotesis. Hasil analisis menunjukkan tahap budaya organisasi ( $\mu = 7.57$ ;  $\sigma = 1.142$ ), kompetensi emosi ( $\mu = 7.57$ ;  $\sigma = 1.155$ ) dan amalan kepimpinan ( $\mu = 7.65$ ;  $\sigma = 1.109$ ) pensyarah adalah tinggi. Kompetensi emosi mempunyai kesan yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi ( $\beta = 0.38$ ;  $p = 0.001$ ). Selain itu, budaya organisasi mempunyai kesan yang positif dan signifikan terhadap amalan kepimpinan pensyarah ( $\beta = 0.68$ ;  $p = 0.001$ ). Manakala kompetensi emosi tidak mempunyai kesan yang positif dan tidak signifikan terhadap amalan kepimpinan pensyarah ( $\beta = 0.07$ ;  $p = 0.133$ ). Hasil analisis pekali laluan regresi piawai adalah 0.08 menunjukkan kesan langsung antara kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan tidak signifikan. Oleh itu, budaya organisasi merupakan mediator penuh dalam hubungan antara kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan pensyarah. Dapatan dan cadangan kajian dapat dijadikan penanda aras kepada pihak pengurusan untuk merencana dan membuat penambahbaikan dalam program peningkatan profesional. Budaya organisasi, kompetensi emosi dan amalan kepimpinan dalam kalangan pendidik memainkan peranan yang penting dalam kecemerlangan sesebuah organisasi pendidikan. Oleh itu, hasil analisis kajian ini merupakan bahan rujukan untuk pengurusan pendidikan dalam merancang strategi pendidikan pada masa akan datang. Oleh itu, kajian ini memberi sumbangan kepada kesusasteraan kepimpinan dalam bidang pendidikan di Malaysia.

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MEDIATOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL COMPETENCE AND LEADERSHIP PRACTICES

### ABSTRACT

This research aims to examine the role of organizational culture as a mediator in the relationship between emotional competence and leadership practices among lecturers at Matriculation College of the Ministry of Education Malaysia. In addition, this study also examines the level of organizational culture, the level of emotional competence, and the level of leadership practice among lecturers as well as the influence between the variables of this study. This study is a quantitative study that uses cross-sectional survey research that is administered through questionnaires. The sample of this study consists of 327 Ministry of Education matriculation college lecturers who were selected through stratified and simple random sampling. The level of organizational culture was measured using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). While the level of emotional competence of lecturers was measured by using the Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). Leadership Practices Inventory (LPI) was used to measure the level of lecturers' leadership practices. Descriptive analysis of mean ( $\mu$ ) and standard deviation ( $\sigma$ ) to answer the research questions one, two and three. Structural Equation Modelling (SEM) was used to analyse the research questions four, five, six and seven involving hypotheses. The results of the analysis show that the level of organizational culture ( $\mu = 7.57$ ;  $\sigma = 1.142$ ), emotional competence ( $\mu = 7.57$ ;  $\sigma = 1.155$ ) and leadership practices ( $\mu = 7.65$ ;  $\sigma = 1.109$ ) of lecturers is high. Emotional competence has a positive and significant effect on organizational culture ( $\beta = 0.38$ ;  $p = 0.001$ ). In addition, organizational culture has a positive and significant effect on lecturers' leadership practices ( $\beta = 0.68$ ;  $p = 0.001$ ). While emotional competence does not have a positive and insignificant effect on lecturers' leadership practices ( $\beta = 0.07$ ;  $p = 0.133$ ). The results of the standardized regression path coefficient is 0.08 indicating that the direct effect between emotional competence and leadership practice is not significant. Therefore, organizational culture is a full mediator in the relationship between emotional competence and leadership practices of lecturers. The findings and recommendations of the study can be used as a benchmark for the management to plan and make improvements in the professional development program. Organizational culture, emotional competence and leadership practices among educators play important role in the excellence of an educational organization. Therefore, the results of the analysis of this study are a reference material for education management in planning education strategies in the future. Therefore, this study contributes to the leadership literature in the fields of education in Malaysia.

**KANDUNGAN****Muka Surat**

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <b>PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN</b> | ii   |
| <b>PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS</b>  | iii  |
| <b>PENGHARGAAN</b>                  | iv   |
| <b>ABSTRAK</b>                      | v    |
| <b>ABSTRACT</b>                     | vi   |
| <b>KANDUNGAN</b>                    | vii  |
| <b>SENARAI JADUAL</b>               | xiv  |
| <b>SENARAI RAJAH</b>                | xvii |
| <b>SENARAI SINGKATAN</b>            | xix  |
| <b>SENARAI LAMPIRAN</b>             | xxii |
| <b>BAB 1      PENGENALAN</b>        |      |
| 1.1      Pendahuluan                | 1    |
| 1.2      Latar Belakang Kajian      | 2    |
| 1.3      Penyataan Masalah          | 7    |
| 1.4      Objektif Kajian            | 16   |
| 1.5      Persoalan Kajian           | 17   |
| 1.6      Hipotesis Kajian           | 18   |
| 1.7      Kerangka Teori Kajian      | 19   |
| 1.8      Kerangka Konseptual Kajian | 21   |
| 1.9      Kepentingan Kajian         | 22   |
| 1.10    Batasan Kajian              | 24   |



|      |                      |    |
|------|----------------------|----|
| 1.11 | Definisi Operasional | 26 |
| 1.12 | Rumusan              | 30 |

## **BAB 2            TINJAUAN LITERATUR**

|       |                                                                              |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1   | Pendahuluan                                                                  | 31  |
| 2.2   | Budaya Organisasi                                                            | 32  |
| 2.2.1 | Organisasi Culture Assessment Instrument                                     | 37  |
| 2.2.2 | Attraction-Selection-Attrition Framework                                     | 40  |
| 2.2.3 | Organizational Culture Profile                                               | 44  |
| 2.2.4 | Denison Organization Culture Survey Model                                    | 45  |
| 2.3   | Kompetensi Emosi                                                             | 47  |
| 2.3.1 | Model Salovey dan Mayer                                                      | 56  |
| 2.3.2 | Model Bar-On (2000)                                                          | 60  |
| 2.3.3 | Model Goleman (1995)                                                         | 63  |
| 2.4   | Kepimpinan                                                                   | 73  |
| 2.4.1 | Leadership Practices Inventory (LPI)                                         | 76  |
| 2.4.2 | Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)                                   | 84  |
| 2.4.3 | Kepimpinan Transformasional                                                  | 86  |
| 2.5   | Kajian-kajian Lepas                                                          | 91  |
| 2.5.1 | Hubungan antara Kompetensi Emosi dengan Amalan Kepimpinan                    | 91  |
| 2.5.2 | Hubungan antara Kompetensi Emosi dengan Budaya Organisasi                    | 96  |
| 2.5.3 | Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Amalan Kepimpinan                   | 99  |
| 2.5.4 | Hubungan antara Kompetensi Emosi, Budaya Organisasi dengan Amalan Kepimpinan | 102 |

|     |         |     |
|-----|---------|-----|
| 2.6 | Rumusan | 103 |
|-----|---------|-----|

### **BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

|         |                                                            |     |
|---------|------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1     | Pendahuluan                                                | 104 |
| 3.2     | Reka Bentuk Kajian                                         | 105 |
| 3.3     | Populasi Sasaran Dan Kaedah Pensampelan                    | 108 |
| 3.4     | Instrumen Kajian                                           | 117 |
| 3.5     | Kajian Rintis                                              | 122 |
| 3.5.1   | Penterjemahan ke Hadapan dan Penterjemahan Semula          | 123 |
| 3.5.2   | Kesahan Instrumen                                          | 125 |
| 3.5.3   | Kebolehpercayaan Instrumen                                 | 137 |
| 3.5.3.1 | Nilai Kebolehpercayaan bagi Kajian-kajian Lepas            | 139 |
| 3.6     | Dapatan Kajian Rintis                                      | 141 |
| 3.7     | Analisis Faktor Penerokaan (EFA)                           | 142 |
| 3.7.1   | Analisis Faktor Penerokaan bagi Konstruk Budaya Organisasi | 148 |
| 3.7.2   | Analisis Faktor Penerokaan bagi Konstruk Kompetensi Emosi  | 156 |
| 3.7.3   | Analisis Faktor Penerokaan bagi Konstruk Amalan Kepimpinan | 166 |
| 3.8     | Prosedur Pengumpulan Data                                  | 174 |
| 3.9     | Kaedah Penganalisan Data                                   | 176 |
| 3.9.1   | Statistik Deskriptif                                       | 180 |
| 3.9.2   | Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM)                     | 182 |
| 3.9.3   | Mengesahkan Model Pengukuran (CFA)                         | 185 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 3.9.3.1 Unidimensionaliti                              | 186 |
| 3.9.3.2 Kebolehppercayaan                              | 188 |
| 3.9.3.3 Kesahan                                        | 189 |
| 3.9.3.4 Menilai Kesepadanan Model                      | 191 |
| 3.9.3.5 Ujian Normaliti                                | 193 |
| 3.9.4 Menganalisis Model Berstruktur                   | 194 |
| 3.9.4.1 Ujian Hipotesis (Menguji Hubungan Berstruktur) | 195 |
| 3.9.4.2 Ujian Pengantaraan                             | 197 |
| 3.10 Rumusan                                           | 200 |

## **BAB 4 DAPATAN KAJIAN**

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Pendahuluan                                             | 202 |
| 4.2 Kadar Respon                                            | 203 |
| 4.3 Pengekoden dan Penyuntingan Data                        | 205 |
| 4.4 Data Hilang                                             | 205 |
| 4.5 Profil Responden                                        | 206 |
| 4.6 Analisis Deskriptif untuk Konstruk                      | 208 |
| 4.6.1 Deskriptif Statistik bagi Konstruk Budaya Organisasi  | 209 |
| 4.6.2 Deskriptif Statistik bagi Konstruk Kompetensi Emosi   | 210 |
| 4.6.3 Deskriptif Statistik bagi Konstruk Amalan Kepimpinan  | 212 |
| 4.7 Model Pengukuran Konstruk Pendam                        | 214 |
| 4.7.1 Prosedur CFA untuk Kesahan Konstruk Budaya Organisasi | 227 |

|         |                                                                                   |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.7.1.1 | Penilaian untuk Kesahan Konstruk Budaya Organisasi                                | 228 |
| 4.7.1.2 | Penilaian untuk Kesahan Konvergen Dan Kebolehpercayaan Komposit Budaya Organisasi | 228 |
| 4.7.2   | Prosedur CFA untuk Kesahan Konstruk Kompetensi Emosi                              | 230 |
| 4.7.2.1 | Penilaian untuk Kesahan Konstruk Kompetensi Emosi                                 | 233 |
| 4.7.2.2 | Penilaian untuk Kesahan Konvergen Dan Kebolehpercayaan Komposit Kompetensi Emosi  | 229 |
| 4.7.3   | Prosedur CFA untuk Kesahan Konstruk Amalan Kepimpinan                             | 236 |
| 4.7.3.1 | Penilaian untuk Kesahan Konstruk Amalan Kepimpinan                                | 237 |
| 4.7.3.2 | Penilaian untuk Kesahan Konvergen Dan Kebolehpercayaan Komposit Amalan Kepimpinan | 237 |
| 4.7.4   | CFA Secara Gabungan untuk Model Pengukuran Semua Konstruk                         | 240 |
| 4.7.5   | Ringkasan Pengujian Hipotesis                                                     | 259 |
| 4.8     | Rumusan                                                                           | 260 |

## **BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

|         |                                                                                                           |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1     | Pendahuluan                                                                                               | 261 |
| 5.2     | Perbincangan Dapatan                                                                                      | 262 |
| 5.2.1   | Perbincangan Soalan Kajian                                                                                | 262 |
| 5.2.1.1 | Apakah Tahap Budaya Organisasi dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia | 262 |
| 5.2.1.2 | Apakah Tahap Kompetensi Emosi dalam                                                                       | 266 |

## Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia

- 5.2.1.3 Apakah Tahap Amalan Kepimpinan dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 273
- 5.2.1.4 Adakah terdapat Perhubungan Kompetensi Emosi Terhadap Budaya Organisasi dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 280
- 5.2.1.5 Adakah terdapat Perhubungan Budaya Organisasi Terhadap Amalan Kepimpinan dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 283
- 5.2.1.6 Adakah terdapat Perhubungan Kompetensi Emosi Terhadap Amalan Kepimpinan dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 287
- 5.2.1.7 Adakah Budaya Organisasi menjadi Mediator dalam Hubungan antara Kompetensi Emosi dan Amalan Kepimpinan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 292

- 5.2.2 Hipotesis Kajian 293
- 5.2.2.1 Kompetensi Emosi Mempunyai Pengaruh yang Signifikan dan Langsung terhadap Budaya Organisasi dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 293
- 5.2.2.2 Budaya Organisasi Mempunyai Pengaruh yang Signifikan dan Langsung terhadap Amalan Kepimpinan dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 296
- 5.2.2.3 Kompetensi Emosi Mempunyai Pengaruh yang Signifikan dan Langsung terhadap Amalan Kepimpinan dalam Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia 297

|                 |                                                                                                                                                             |     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.2.4         | Budaya Organisasi menjadi Mediator dalam Hubungan antara Kompetensi Emosi dan Amalan Kepimpinan Pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia | 300 |
| 5.3             | Implikasi dan Cadangan Kajian                                                                                                                               | 300 |
| 5.3.1           | Implikasi Secara Teorikal                                                                                                                                   | 301 |
| 5.3.2           | Implikasi Secara Praktikal                                                                                                                                  | 303 |
| 5.3.3           | Cadangan Kajian Masa Depan                                                                                                                                  | 305 |
| 5.4             | Batasan dan Petunjuk untuk Penyelidikan Masa Depan                                                                                                          | 307 |
| 5.5             | Rumusan                                                                                                                                                     | 307 |
| <b>RUJUKAN</b>  |                                                                                                                                                             | 309 |
| <b>LAMPIRAN</b> |                                                                                                                                                             | 331 |



## SENARAI JADUAL

| No. Jadual                                                                                | Muka Surat |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.1 Matriks Kompetensi Emosi                                                              | 66         |
| 3.1 Bilangan Kolej dan Pensyarah bagi Empat Zon                                           | 110        |
| 3.2 Penentuan Saiz Sampel                                                                 | 113        |
| 3.3 Bilangan Size Sampel bagi Setiap Zon                                                  | 116        |
| 3.4 Kod dalam SPSS untuk Soal Selidik                                                     | 118        |
| 3.5 Penskoran Indeks Kesahan Kandungan Budaya Organisasi                                  | 126        |
| 3.6 Penskoran Indeks Kesahan Kandungan Kompetensi Emosi                                   | 129        |
| 3.7 Penskoran Indeks Kesahan Kandungan Amalan Kepimpinan                                  | 135        |
| 3.8 Skema Kebolehpercayaan Item Kajian Rintis                                             | 142        |
| 3.9 Panduan Kriteria Analisis Faktor                                                      | 144        |
| 3.10 Nilai <i>Kaiser-Meyer_Olkin</i> (KMO)                                                | 145        |
| 3.11 Nilai Min dan Sisihan Piawai                                                         | 148        |
| 3.12 Skor KMO dan Ujian Barlett                                                           | 151        |
| 3.13 Jumlah Varians yang Dijelaskan untuk Konstruk Budaya Organisasi                      | 152        |
| 3.14 Item dan Pemberat Faktor                                                             | 153        |
| 3.15 Kebolehpercayaan Dalaman bagi Konstruk Budaya Organisasi                             | 155        |
| 3.16 Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Mengukur Item-item dalam Konstruk Kompetensi Emosi | 156        |
| 3.17 Skor KMO dan Ujian Barlett                                                           | 160        |
| 3.18 Jumlah Varians yang Dijelaskan untuk Konstruk                                        | 162        |





## Kompetensi Emosi

|      |                                                                                       |     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.19 | Item dan Pemberat Faktor                                                              | 163 |
| 3.20 | Kebolehpercayaan Dalaman bagi Konstruk Kompetensi Emosi                               | 165 |
| 3.21 | Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Mengukur Item-item dalam Konstruk Amalan Kepimpinan | 167 |
| 3.22 | Skor KMO dan Ujian Barlett                                                            | 169 |
| 3.23 | Jumlah Varians yang Dijelaskan untuk Konstruk Amalan Kepimpinan                       | 171 |
| 3.24 | Item dan Pemberat Faktor                                                              | 172 |
| 3.25 | Kebolehpercayaan Dalaman bagi Konstruk Amalan Kepimpinan                              | 173 |
| 3.26 | Kaedah Ujian Menganalisis Data                                                        | 178 |
| 3.27 | Interpretasi Nilai Skor Min                                                           | 181 |
| 3.28 | Tafsiran Graf Normal bagi Sisihan Piawai                                              | 182 |
| 3.29 | Formula Pengiraan AVE dan CR                                                          | 189 |
| 3.30 | Tiga Kategori dalam Kesepadanan Model dan Tahap Penerimaannya                         | 193 |
| 3.31 | Ringkasan Hipotesis Penyelidikan Serta Ujian Statistik                                | 196 |
| 4.1  | Ringkasan Kadar Respon                                                                | 204 |
| 4.2  | Ciri-ciri Demografi Responden                                                         | 207 |
| 4.3  | Skor Min untuk Komponen dalam Konstruk Budaya Organisasi                              | 210 |
| 4.4  | Skor Min untuk Komponen dalam Konstruk Kompetensi Emosi                               | 212 |
| 4.5  | Skor Min untuk Komponen dalam Konstruk Amalan Kepimpinan                              | 213 |
| 4.6  | Pernyataan Hipotesis Berdasarkan Kerangka Kerja Penyelidikan dalam Rajah 4.1          | 218 |
| 4.7  | Tiga Kategori dalam Kesepadanan Model dan Tahap Penerimaan                            | 224 |
| 4.8  | Purata Varians yang Terekstrak (AVE) dan Kebolehpercayaan                             | 229 |



## Komposit (CR) untuk Konstruk Budaya Organisasi

|      |                                                                                                          |     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.9  | Purata Varians yang Terekstrak (AVE) dan Kebolehpercayaan Komposit (CR) untuk Konstruk Kompetensi Emosi  | 235 |
| 4.10 | Purata Varians yang Terekstrak (AVE) dan Kebolehpercayaan Komposit (CR) untuk Konstruk Amalan Kepimpinan | 238 |
| 4.11 | Purata Varians yang Terekstrak (AVE) and Kebolehpercayaan Komposit (CR)                                  | 244 |
| 4.12 | Ringkasan Indeks Kesahan Diskriminan bagi Semua Konstruk                                                 | 245 |
| 4.13 | Hasil Penilaian Normaliti untuk Semua Komponen dalam Konstruk                                            | 247 |
| 4.14 | Nilai $R^2$ dan Rumusan                                                                                  | 251 |
| 4.15 | Pekali Regresi setiap laluan ( <i>path</i> ) yang diperolehi dari Rajah 4.15                             | 252 |
| 4.16 | Persamaan Regresi untuk Model Penyelidikan                                                               | 252 |
| 4.17 | Nilai Pekali Regresi dan tahap Signifikan (Nilai-P)                                                      | 253 |
| 4.18 | Pengujian Hipotesis Bagi Hipotesis Kesan Langsung                                                        | 254 |
| 4.19 | Pernyataan Hipotesis untuk Menguji Pengantaraan Budaya Organisasi                                        | 255 |
| 4.20 | Tiga Sub-hipotesis yang Terlibat dalam Setiap Ujian Mediator                                             | 256 |
| 4.21 | Keputusan <i>Bootstrapping</i> bagi Ujian Budaya Organisasi sebagai Mediator                             | 258 |
| 4.22 | Ringkasan Ujian Hipotesis                                                                                | 259 |



## SENARAI RAJAH

| No. Rajah                                                                                                           | Muka Surat |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.1 Kerangka Teori Kajian                                                                                           | 21         |
| 1.2 Kerangka Konseptual Kajian                                                                                      | 21         |
| 3.1 Plot skrin menunjukkan 6 komponen yang wujud daripada prosedur EFA                                              | 151        |
| 3.2 Plot skrin menunjukkan 4 komponen yang wujud daripada prosedur EFA                                              | 161        |
| 3.3 Plot skrin menunjukkan 5 komponen yang wujud daripada prosedur EFA                                              | 170        |
| 3.4 Ringkasan prosedur analisis data                                                                                | 177        |
| 3.5 Memodelkan konstruk pengantara ( <i>mediator</i> ) dalam Model Berstruktur                                      | 199        |
| 4.1 Kerangka Kerja Penyelidikan                                                                                     | 217        |
| 4.2 Konstruk penyelidikan dan komponen masing-masing selepas prosedur EFA                                           | 219        |
| 4.3 Model pengukuran konstruk pendam Budaya Organisasi                                                              | 220        |
| 4.4 Model pengukuran bagi konstruk pendam Kompetensi Emosi                                                          | 221        |
| 4.5 Model pengukuran konstruk pendam amalan kepimpinan                                                              | 222        |
| 4.6 Keputusan CFA bagi Konstruk Budaya Organisasi                                                                   | 227        |
| 4.7 Keputusan CFA bagi Konstruk Kompetensi Emosi                                                                    | 230        |
| 4.8 Keputusan CFA untuk Kompetensi Emosi setelah item-item terpilih disingkirkan                                    | 232        |
| 4.9 Keputusan CFA untuk Kompetensi Emosi setelah item-item terpilih disingkirkan kerana pemberat faktor yang rendah | 233        |



|      |                                                                                                                                  |     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.10 | Keputusan CFA untuk Konstruk Amalan Kepimpinan                                                                                   | 236 |
| 4.11 | Tiga konstruk digabungkan secara serentak untuk prosedur CFA secara gabungan                                                     | 241 |
| 4.12 | Keputusan CFA secara gabungan menunjukkan nilai pemberat faktor dan nilai korelasi antara tiga konstruk dalam model penyelidikan | 242 |
| 4.13 | Model Berstruktur untuk penyelidikan ini                                                                                         | 249 |
| 4.14 | Dapatan Pekali Regresi Piawai antara konstruk dalam model                                                                        | 250 |
| 4.15 | Dapatan Pekali Regresi antara konstruk dalam model                                                                               | 251 |
| 4.16 | Prosedur menguji kesan pengantaraan ( <i>mediation</i> ) dalam model                                                             | 255 |



## SENARAI SINGKATAN

|        |                                                  |
|--------|--------------------------------------------------|
| AGFI   | <i>Adjust Goodness of Fit Index</i>              |
| AMOS   | <i>Analysis of a Moment Structures</i>           |
| ASA    | <i>Attraction-Selection-Attrition</i>            |
| AVE    | Purata Varians yang Terekstrak                   |
| CD     | Ciri-ciri Dominan                                |
| CEO    | Ketua Pegawai Eksekutif                          |
| CFA    | <i>Confirmatory Factor Analysis</i>              |
| CFI    | <i>Comparative Fit Index</i>                     |
| CR     | Kebolehpercayaan komposit                        |
| CVF    | <i>Competing Values Framework</i>                |
| DOCS   | <i>Denison Organization Culture Survey</i>       |
| ECI    | <i>Emotional Competency Inventory</i>            |
| EFA    | Analisis Faktor Penerokaan                       |
| EPRD   | Bahagian Perancangan dan Penyelidikan            |
| ESCI   | <i>Emotional and Social Competency Inventory</i> |
| EQ     | Kecerdasan emosi                                 |
| GFI    | <i>Goodness-of-fit</i>                           |
| GKB    | Galakkan Kerja Berpasukan                        |
| IQ     | Darjah kecerdasan                                |
| IR 4.0 | Revolusi Perindustrian Keempat                   |
| IT     | <i>Information Technology</i>                    |



|        |                                                         |
|--------|---------------------------------------------------------|
| IVB    | Inspirasi Visi Bersama                                  |
| KK     | Kriteria Kejayaan                                       |
| KMO    | <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>                               |
| KO     | Kepimpinan Organisasi                                   |
| KPM    | Kementerian Pendidikan Malaysia                         |
| KS     | Kesedaran Sosial                                        |
| LDP    | Latihan Dalam Perkhidmatan                              |
| LPI    | <i>Leadership Practices Inventory</i>                   |
| MI     | <i>Modification Indices</i>                             |
| MLQ    | <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>             |
| MRSM   | Maktab Rendah Sains MARA                                |
| MSCEIT | <i>Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test</i> |

|      |                                                     |
|------|-----------------------------------------------------|
| NFI  | <i>Normed Fit Index</i>                             |
| OCAI | <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> |
| OCF  | <i>Organizational Culture Profile</i>               |
| OCQ  | Soal Selidik Budaya Organisasi                      |
| OLS  | <i>Ordinary Least Squares Regression</i>            |
| PC   | Proses Cabaran                                      |
| PCA  | <i>Principal Component Analysis</i>                 |
| PH   | Pengurusan Hubungan                                 |
| PK   | Pengurusan Kendiri                                  |
| PM   | Pemodelan                                           |
| PO   | Penyatuan Organisasi                                |
| PP   | Pengurusan Pekerja                                  |
| PS   | Pentaksiran Strategik                               |

|       |                                                |
|-------|------------------------------------------------|
| PPP   | Pegawai Perkhidmatan Pendidikan                |
| PPPM  | Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia          |
| RMSEA | <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> |
| SEM   | <i>Structural Equation Model</i>               |
| SJKC  | Sekolah Jenis Kebangsaan Cina                  |
| SK    | Kesedaran Kendiri                              |
| SK    | Sekolah Kebangsaan                             |
| SPSS  | <i>Statistical Package for Social Science</i>  |
| SUEIT | Ujian Kecerdasan Emosi Universiti Swinburne    |
| TB    | Tindakan Bersama                               |
| TLI   | <i>Tucker-Lewis Index</i>                      |
| $X^2$ | <i>Chi-square</i>                              |

## SENARAI LAMPIRAN

- A Pengesahan Status Pelajar
- B Kebenaran Menjalankan Kajian EPRD KPM
- C Kebenaran Menjalankan Kajian Bahagian Matrikulasi KPM
- D Kebenaran Menggunakan Instrumen Kajian
- E Contoh Surat Pelantikan Sebagai Pakar Penilai Pegesahan Instrumen Kajian
- F Persetujuan Pakar
- G Borang Pengesahan Penterjemahan Instrumen
- H Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Rintis Di Kolej Matrikulasi Kedah
- I Surat Pembentangan Cadangan Penyelidikan
- J Borang Soal Selidik
- K Surat Mesyuarat Jawatankuasa VIVA
- L Surat Pengesahan Pembetulan dan Kelulusan Penjilidan Tesis



## **BAB 1**

### **PENGENALAN**



#### **1.1 Pendahuluan**

Bab ini memberikan penerangan menyeluruh mengenai kajian yang dilaksanakan. Bab ini dimulakan dengan pendahuluan, diikuti dengan perbincangan latar belakang bagi kajian ini dan seterusnya menjurus kepada perbincangan yang spesifik iaitu penyataan masalah. Selepas itu, perbincangan mengenai objektif kajian dan diikuti dengan soalan kajian. Hipotesis kajian disusul kemudian dan seterusnya memaparkan kerangka teori dan kerangka konseptual kajian. Bab ini juga akan membincangkan kepentingan kajian, batasan kajian serta definisi operasional kajian.





## 1.2 Latar Belakang Kajian

Kolej merupakan sebuah organisasi sosial yang mempunyai nilai, kepercayaan, amalan dan budaya tersendiri. Budaya organisasi merupakan nilai dan anggapan yang dikongsi secara meluas serta telah difahami dengan jelas dalam sesebuah organisasi (Schein, 1992). Menurut Sergiovanni (1984), budaya melibatkan sistem nilai, kepercayaan dan amalan adat bagi seluruh ahli organisasi. Budaya yang positif dalam organisasi dapat menyegerakan tingkah laku ahli organisasi dan mengikatkan mereka sebagai satu pasukan. Pemimpin guru memainkan peranan penting dalam mewujudkan persekitaran yang mempunyai budaya positif dalam sekolah. Untuk mewujudkan budaya positif, seseorang pemimpin itu haruslah memiliki kecerdasan emosi yang tinggi. Kejayaan organisasi berhubungkiat dengan kecerdasan emosi pemimpin seperti bersikap empati, menyedari emosi seseorang dan sendiri serta mengetahui bila dan bagaimana bertindak terhadap emosi ini (Goleman, 1988). Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi akan memahami peranan penting yang dimainkan oleh pengurusan emosional mereka dalam membentuk budaya organisasi (Komin, 2000).

Menurut Schein (1992), untuk memastikan para pengikut mempunyai komitmen terhadap visi baru, seseorang pemimpin mestilah dapat berkomunikasi visi baru dengan pengikut dan juga perlu memahami budaya organisasi, alam dan impaknya secara mendalam. Pemimpin memainkan peranan penting dalam membentuk dan menyelenggara budaya dalam organisasi. Proses kepimpinan ini menjadikan kesan budaya menjadi paling ketara (Komin, 2000). Ini disokong oleh kajian yang dilaksanakan oleh Sanjeev K. Sharma dan Aditi Sharma (2010), terdapat hubungan yang positif antara nilai-nilai kebudayaan dan gaya kepemimpinan karismatik dalam





kajian di industry tekstil di India Utara. Menurut kajian Nordin dan Othman (2003), faktor budaya organisasi menyumbang kepada pembentukan dan pembangunan tahap kepimpinan pekerja dalam organisasi tersebut. Ini disokong oleh kajian yang dilaksanakan oleh Hamidah et al. (2017), terdapat hubungan signifikan antara budaya institusi dengan faktor kepimpinan pendidik. Ini bermakna kepimpinan pendidik dipengaruhi oleh budaya kerja dalam sesebuah institusi. Turan dan Bektas (2013) menyatakan pihak pengurusan institusi boleh menggunakan faktor budaya institusi untuk mempengaruhi dan mengarahkan semua ahli dalam institusi membina hubungan positif antara satu sama lain. Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam memberi sumbangan kepada matlamat organisasi, proses membuat keputusan, keberkesanan organisasi, kepimpinan dan pengurusan sumber manusia (Choi, Seo, Scott dan Martin, 2010).



Menurut Burcu (2018) yang melaksanakan kajian mengenai perkaitan antara budaya organisasi dan gaya kepimpinan dalam sektor swasta pembinaan di Turki, budaya organisasi merupakan salah satu konsep yang paling berpengaruh dalam kesusasteraan tingkah laku organisasi. Selain itu, Burcu juga menyatakan konsep budaya organisasi mendapat pengiktirafan yang kukuh bahawa budaya organisasi memainkan peranan yang penting dalam bidang perniagaan dari dulu hingga sekarang. Ini disebabkan budaya organisasi dapat membantu perniagaan untuk memahami manusia di peringkat organisasi. Dengan perkataan lain, seseorang pemimpin dapat mengenal dan memahami tingkah laku pekerjaannya melalui budaya organisasi yang diamalkan dalam organisasi tersebut.



Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, PPPM (2013-2025), terdapat empat dimensi dalam kepimpinan iaitu keusahawanan, berdaya tahan, kecerdasan emosi dan kemahiran berkomunikasi dengan berkesan. Ini jelas menunjukkan kecerdasan emosi merupakan dimensi penting dalam melahirkan pemimpin berkesan. Oleh itu, seseorang pemimpin perlu mempunyai kompetensi kecerdasan emosi dalam dirinya. Selain itu, usaha untuk meningkatkan kepimpinan telah diperkenalkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, PPPM (2013-2025). Menurut Covey (2004), kekukuhan kepimpinan dalam keseluruhan organisasi adalah hasil pembinaan kecerdasan emosi yang kuat dalam kalangan ahli organisasi tersebut. Pensyarah sebagai pemimpin perlu mempunyai kompetensi kecerdasan emosi yang tinggi. Individu yang memiliki unsur kecerdasan emosi dapat memaparkan ciri-ciri positif seperti berasa yakin, optimistik, berinisiatif dan berinspirasi dalam mengaplikasikan tingkah laku kepimpinan (Goleman, 2001). Caruso et al. (2002) menyatakan asas kepimpinan yang efektif ditunjangi oleh pemilikan kecerdasan emosi. Ini disokong oleh kajian Cook (2006) yang memaparkan hasil analisis kajian bahawa penerapan kepentingan kecerdasan emosi dapat mempamerkan sifat semula jadi pemimpin yang efektif. Dengan ini, amalan kepimpinan pensyarah berhubung kait dengan kecerdasan emosi. Oleh itu, satu kajian perlu dilaksanakan untuk mengkaji kesan kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan pensyarah dalam kalangan pensyarah matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.

Pensyarah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan negara. Transformasi sistem pendidikan ke arah revolusi perindustrian keempat memerlukan pendidik sebagai pemimpin dan juga kepimpinan berkesan untuk mencapai aspirasi nasional. Pensyarah sebagai pendidik dalam kolej juga merupakan pemimpin, penasihat



dan ejen perubahan dalam masyarakat. Pendidik bukan setakat mengajar dalam bilik darjah, pendidik juga perlu bersedia untuk mendidik dan membimbing pelajar (Mahat, 2009). Peranan pendidik ini dapat membantu negara melahirkan generasi muda yang komprehensif dan berdaya saing. Menurut Taib dan Ngah (2011), modal insan yang mempunyai ciri-ciri seimbang dan holistik dapat dilahirkan dengan wujudnya pendidik sebagai pemimpin yang boleh memimpin pelajar. Oleh itu, pendidik yang mengajar dalam kelas juga merupakan pemimpin dan pendidik (Hamidah, Fariza, Mohd Asri, & Norasibah, 2017). Pendidik sebagai pemimpin memainkan peranan penting dalam pembangunan negara. Dalam senarai tugas Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) di kolej matrikulasi (KPM), tugas pensyarah (akademik) merangkumi pengurusan dan kepimpinan unit, bidang pengajaran dan pembelajaran, bidang peperiksaan dan penilaian, pengurusan unit mata pelajaran, bidang pengurusan pelajar, bidang tugas-tugas khas serta tugas am seperti yang diarahkan oleh pengarah, timbalan pengarah, ketua jabatan dan ketua unit dari semasa ke semasa. Senarai tugas PPP ini telah menunjukkan pensyarah matrikulasi merupakan pemimpin dalam kelas dan juga dalam unit bidang masing-masing. Oleh itu, kajian untuk mengkaji amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah matrikulasi sesuai dilaksanakan untuk menjamin pembangunan dan perkembangan kolej matrikulasi.

Menurut Cuban (1984), kepimpinan guru merujuk kepada guru yang mempraktikkan nilai kepimpinan guru dan berupaya untuk mempengaruhi orang lain bagi mencapai matlamat yang diingini. Guru yang mengamalkan kepimpinan guru mempunyai ciri-ciri kecerdasan, kejujuran, integriti, kepimpinan, keyakinan diri dan kreatif (Roslina & Mahaliza, 2018). Kepimpinan dengan kuasa mempunyai hubungan erat antara satu sama lain (Hamidah, Lechumy, Norasibah, Mahaliza, & Mohd Asri,





2017). Walau bagaimanapun, menurut kajian Poekert (2012) kepimpinan guru didefinisikan berpusat pada visi pemimpin guru yang berupaya membina pengaruh dan interaksi, dan bukan sekadar kuasa pada pemimpin guru. Kepimpinan guru adalah aktiviti yang dilaksanakan oleh individu yang berpengetahuan dan berkemahiran untuk mempengaruhi individu lain di dalam dan di luar organisasi (Danielson, 2006). Oleh itu, kepimpinan guru merujuk kepada guru menggunakan pengetahuan, kemahiran dan nilai untuk mempengaruhi rakan sekerja untuk mengamalkan amalan budaya kerja terbaik dalam sekolah (Mahaliza, Hamidah, Norlia, & Norasibah, 2017). Kepimpinan guru amat penting dalam sistem pendidikan yang sedang mengalami transformasi. Menurut Pont, Nusche dan Hopkin (2008), guru merupakan agen perubahan yang utama dan bilik darjah akan mengalami perubahan yang signifikan sekiranya guru sanggup membuat perubahan dari segi pemikiran serta mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk menguruskan persekitaran pembelajaran untuk pelajar. Dengan ini, tahap amalan kepimpinan guru amat penting dalam memimpin pembelajaran di sekolah. Maka satu kajian untuk mengkaji amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia perlu dilaksanakan.

Memandangkan peranan kompetensi emosi pensyarah, budaya organisasi dan amalan kepimpinan mempunyai hubungan yang penting dalam kajian-kajian lepas, kajian yang akan saya laksanakan adalah mengenai budaya organisasi terhadap hubungan antara kompetensi emosi pensyarah dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.





### 1.3 Penyataan Masalah

Keberkesanan dalam peningkatan kualiti pendidikan amat bergantung kepada kesedaran pendidik sebagai pemimpin dan menguasai pengetahuan, kemahiran dan kompetensi dalam kepimpinan pendidik serta amalan kepimpinan pendidik dalam tugas harian mereka. Penyataan ini disokong oleh Mahaliza et al. (2020). Menurut Mahaliza et al. (2020), guru yang mempunyai kemahiran dan sifat kepimpinan dapat mempengaruhi rakan sekerja, pelajar dan komuniti sekolah lain sebagai fasilitator, pembimbing, kaunselor dan pakar kurikulum dalam meningkatkan amalan pendidikan dan pencapaian pelajar. Sistem pendidikan yang berkualiti bergantung kepada kemahiran kepimpinan dalam diri guru (Mahaliza et al., 2020).



Berdasarkan analisis data pembangunan profesionalisme pensyarah Kolej Matrikulasi Kedah (2018), didapati tahap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah matrikulasi masih rendah dengan nilai min sebanyak 4.50. Data ini menunjukkan pensyarah matrikulasi masih tidak menganggap diri mereka sebagai seorang pemimpin dalam organisasi. Oleh itu, amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah matrikulasi masih terhad. Di samping itu, menurut Mosamad & Mansor (2019), amalan kepimpinan dalam kalangan pengurusan di kolej-kolej masih perlu dipertingkatkan dan ditambahbaik dalam menjamin kecemerlangan Program Matrikulasi. Oleh itu, pensyarah yang juga merupakan seorang pemimpin perlu meningkatkan amalan kepimpinan untuk menjamin kecemerlangan kolej matrikulasi. Selain itu, kajian lepas juga mencadangkan agar kajian lanjut dilaksanakan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan guru yang diamalkan di sekolah (Nurulain, Mohd Asri, & Hamidah, 2016). Kajian yang dilaksanakan oleh Hamidah et al. (2017)





dianalisis dengan menggunakan kaedah deskriptif dan ujian korelasi untuk menyiasat hubungan antara faktor berfokus dalam mempengaruhi kepimpinan guru di sekolah rendah Malaysia. Kaedah deskriptif ini juga digunakan oleh Hamidah et al. (2016) dalam kajian mengenai hubungan antara budaya sekolah dengan kepimpinan guru. Di samping itu, Hamidah et al. (2016) juga mencadangkan pengkaji mengkaji faktor-faktor yang boleh mempengaruhi budaya sekolah dan kepimpinan guru dalam penyelidikan masa depan. Kebanyakan kajian dilaksanakan di sekolah dengan amalan kepimpinan guru. Walau bagaimanapun, kajian yang dilaksanakan oleh McCleskey (2015) mengenai hubungan antara kecerdasan emosi dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pemimpin organisasi dan usahawan telah mencadangkan kajian lanjutan untuk mengkaji sampel dalam kumpulan budaya yang berbeza serta pemeriksaan sampel pemimpin dan bukan pemimpin untuk membuat perbandingan yang lebih bermakna antara kedua-dua. Ini menunjukkan amalan kepimpinan juga boleh dikaji terhadap sampel yang bukan dari kalangan pemimpin tetapi mempunyai ciri pemimpin dalam tugas harian mereka seperti pendidik. Maka untuk mengisi jurang penyelidikan, kajian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk membangunkan model kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah matirkulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.

Dalam abad ke-21 ini, pengurusan interpersonal adalah lebih penting berbanding dengan pengurusan kebendaan. Generasi hari ini bersikap lebih bebas, berkuasa, lantang dan mempunyai pemikiran tersendiri, oleh itu sesebuah organisasi amat memerlukan pemimpin yang dapat memahami sesama satu sama lain dan dapat menjalin hubungan yang positif antara ahli-ahli organisasi (Greenockle, 2010). Maka kecerdasan emosi menjadi faktor penting dalam kepimpinan (Wendorf-heldt, 2009).





Menurut Noe (2012), teori kecerdasan emosi banyak digunakan dalam penyelidikan kepimpinan di pelbagai organisasi yang paling lazimnya adalah dalam dunia perniagaan. Dalam sistem pendidikan Malaysia, gelombang kedua PPPM (2013-2025) menekankan aspek kompetensi emosi seorang pemimpin dalam pembinaan kepimpinan yang berkualiti (Yahya Don & Yaakob Daud, 2012). Selain itu, Perdana Menteri kelima, Dato Seri Abdullah Ahmad Badawi (2005) pernah menyeru agar pemimpin organisasi awam mementingkan aspek-aspek emosi dalam pengurusan organisasi. Untuk mencapai hasrat dan objektif kebangsaan, pensyarah yang memiliki kompetensi emosi amat diperlukan dalam amalan kepimpinan.

Kajian mengenai hubungan antara kecerdasan emosi pengetua, budaya sekolah dan pencapaian pelajar yang dijalankan oleh Jeff Noe (2012) dianalisis dengan menggunakan korelasi separa untuk menguji darjah perhubungan kecerdasan emosi pengetua dengan budaya sekolah dengan mengawal pemboleh ubah pencapaian pelajar serta darjah perhubungan kecerdasan emosi pengetua dengan pencapaian pelajar dengan mengawal pemboleh ubah budaya sekolah. Dalam kajian beliau juga menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji kesan gabungan kecerdasan emosi pengetua dengan budaya sekolah terhadap pencapaian pelajar. Selain itu, kajian yang dilaksanakan oleh Gardner dan Stough (2002) yang mengkaji mengenai hubungan antara kepimpinan dengan kecerdasan emosi dalam kalangan pengurus peringkat kanan telah mencadangkan kajian lanjut wajar untuk mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan di peringkat bawahan dan pertengahan pengurus. Menurut Gardner dan Stough (2002), walaupun hasil kajian mereka memberikan platform yang penting untuk maklumat lanjut mengenai hubungan antara gaya kepimpinan yang berbeza dan kecerdasan emosi, perhubungan antara penunjuk prestasi sebenar dan





kecerdasan emosi dalam pengurus bawahan dan pertengahan perlu diteliti juga. Kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji tahap kompetensi emosi pensyarah kolej matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia dengan amalan kepimpinan supaya hasil kajian ini dapat menyumbang kepada pelaksanaan PPPM (2013-2025).

Kajian yang dilaksanakan oleh Diana Fannon (2018) mengenai hubungan antara kecerdasan emosi dengan gaya kepimpinan dalam kalangan pemimpin pendidikan telah menyatakan pemimpin yang selalu dipilih untuk menguruskan sesebuah organisasi adalah individu yang telah berjaya menggabungkan kecerdasan emosi yang tinggi dengan gaya kepimpinan yang berkesan. Kajian yang dilaksanakan oleh Diana Fannon (2018) ini merupakan penyelidikan kuasi eksperimen yang menggunakan pendekatan korelasi kuantitatif untuk mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan dan kecerdasan emosi pemimpin pendidikan. Komponen kecerdasan emosi berfungsi sebagai pemboleh ubah bebas manakala gaya kepimpinan berfungsi sebagai pemboleh ubah bersandar. Dalam erti kata lain, kajian ini bertujuan untuk menentukan sama ada tahap kecerdasan emosi dapat meramalkan gaya kepimpinan seseorang pemimpin dalam pendidikan. Menurut Abdul dan Ehiobuche (2011), pemimpin akan dapat melakukan yang terbaik apabila pemimpin tersebut pandai mengenali dan menangani emosi dalam diri sendiri dan orang lain. Walau bagaimanapun, Blackmore (2010) menyatakan terdapat pemimpin yang terlalu emosional sehingga tidak mampu mengawal tindakannya dan mengganggu ahli organisasi menyebabkan kompetensi emosi dilihat sebagai suatu yang kritikal dalam diri seorang pemimpin pada masa kini. Oleh itu, emosi, literasi emosi dan kompetensi emosi semakin diiktiraf dalam kesusasteraan kepimpinan tertinggi dan aliran pembangunan profesional (Blackmore, 2010; Hargreaves, 2001). Maka, kompetensi emosi menjadi fokus dan mendapat perhatian





yang lebih tinggi dalam bidang kepimpinan sebagai suatu komponen penting bagi seseorang pemimpin yang berjaya. Kemahiran kompetensi emosi ini membantu meningkatkan keupayaan seseorang untuk membina hubungan. Maka, kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji hubungan antara kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah kolej matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.

Menurut Angelle dan DeHart (2011), terdapat ramai guru yang mengamalkan peranan kepimpinan guru tidak menganggap diri mereka sebagai pemimpin kerana mereka berpendapat bahawa kepimpinan guru merujuk kepada guru yang mempunyai jawatan formal dan tanggungjawab yang tertentu seperti guru besar dan pengetua. Dengan ini dapat disimpulkan bahawa walaupun terdapat pendedahan pengetahuan dalam kepimpinan guru melalui program pembangunan profesional, tetapi tahap penguasaan pengetahuan kepimpinan guru masih terhad dan secara tidak langsung amalan kepimpinan guru juga akan terjejas. Keadaan ini akan membantut perkembangan pendidikan ke arah kecemerlangan. Walau bagaimanapun, terdapat banyak kajian mengenai kepimpinan yang memberi hasil bahawa gaya kepimpinan adalah faktor utama terhadap kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, terdapat banyak kajian lepas menunjukkan kepimpinan memberi kesan yang baik kepada organisasi (Bass & Riggio, 2006). Namun begitu, kajian mengenai amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah matrikulasi amat terhad dalam sistem pendidikan Malaysia.

Kajian lepas mengkaji mengenai kursus pembangunan profesionalisme dengan kepimpinan guru (Mahaliza et al., 2017). Terdapat juga penyelidikan mengenai model





pembelajaran profesional dalam meningkatkan kepimpinan guru (Mahaliza, Jamal, & Masri, 2017). Walaupun terdapat banyak usaha dilaksanakan untuk memberi latihan dan ilmu pengetahuan kepada guru dalam pembangunan profesional. Akan tetapi kajian untuk menentusahkan amalan kepimpinan guru masih terhad. Oleh itu, satu kajian untuk menentusahkan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia perlu dilaksanakan.

Menurut Spillane, Halverson dan Diamond (2014), amalan kepimpinan merupakan faktor utama yang perlu dikaji berbanding dengan faktor struktur sekolah, program dan reka bentuk dalam kajian kepimpinan sekolah. Amalan pemimpin sekolah memerlukan kajian analisis secara mendalam untuk mendapatkan gambaran sebenar bagaimana kepimpinan sekolah berfungsi. Kajian mengenai amalan kepimpinan banyak dilaksanakan dalam bidang perniagaan dan pengurusan (Bass, 1996; Burns, Grove, & Gray, 2009). Dalam bidang kejururawatan, manfaat yang diperolehi dalam menentukan gaya kepimpinan dan amalan kepimpinan dalam pendidikan kejururawatan menjadi terkenal dan semakin dihayati kebelakangan ini (Bryant, 2015). Dalam bidang pendidikan, kajian mengenai amalan kepimpinan amat terhad. Oleh itu, kajian ini menumpukan perhatian kepada amalan kepimpinan memandangkan kajian yang terhad dalam bidang pendidikan.

Kajian yang dijalankan oleh Acar (2012) mengkaji hubungan antara budaya organisasi dengan gaya kepimpinan dengan objektif kajian untuk meneroka kesan budaya organisasi dan gaya kepimpinan terhadap komitmen pekerja. Kajian yang dilaksanakan adalah kuantitatif. Tinjauan soal selidik dilaksanakan dan data dikumpulkan daripada 344 pekerja dari 37 firma logistik yang beroperasi di Marmara





Wilayah Turki untuk menyelesaikan persoalan kajian. Pangkalan data dianalisis oleh program statistik SPSS versi 15 dengan menggunakan teknik menganalisis data multivariate melalui hipotesis yang dibangunkan untuk kajian yang dilaksanakan. Kajian yang dijalankan oleh Azar adalah mengenali kesan budaya organisasi dan gaya kepimpinan terhadap komitmen pekerja di Turki dalam konteks industri logistik. Manakala, kajian yang dilaksanakan ini adalah untuk mengkaji hubungan organisasi dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah. Dimensi yang satu lagi dalam kajian ini adalah kompetensi emosi pensyarah matrikulasi untuk mengisi jurang dalam penyelidikan dalam bidang pendidikan di konteks Malaysia.

Selain ini, kajian yang dilaksanakan oleh Kaur Bagga, Gera dan Haque (2020) bertujuan untuk meneroka hubungan antara kepimpinan transformasi, budaya organisasi dan perubahan pengurusan dalam kalangan pekerja pasukan maya dari sektor IT di Delhi-NCR. Matlamat kajian ini dilanjutkan untuk mengkaji peranan pengantara budaya organisasi mengenai hubungan antara kepimpinan transformasi dan pengurusan perubahan dalam kalangan pekerja pasukan maya. Kajian ini menggunakan penganalisan pemodelan persamaan berstruktur kuasa dua terkecil separa. Kajian ini dilaksanakan secara tinjauan. Teknik persampelan yang digunakan adalah persampelan bukan kebarangkalian yang bertujuan dan kemudahan. Data dikumpulkan daripada 118 orang responden yang bekerja dalam pasukan maya sektor IT dari Delhi-NCR. Manakala kajian ini menggunakan pemodelan persamaan berstruktur AMOS untuk analisis model pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi emosi dan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.





Kajian yang dilaksanakan oleh Burcu (2018) mengenai perkaitan antara dimensi budaya organisasi dan gaya kepimpinan yang berbeza dalam sektor pembinaan swasta di Turki telah mencadangkan kajian akan datang dilaksanakan di organisasi lain untuk mengkaji perhubungan antara budaya organisasi dengan gaya kepimpinan yang berbeza. Kajian beliau juga mencadangkan kajian akan datang dilaksanakan di sektor yang berbeza dengan penglibatan responden yang lebih ramai memandangkan bilangan responden yang terlibat dalam kajian beliau adalah seramai 173 orang pekerja yang bekerja di sektor pembinaan swasta di Turki. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan dengan melibatkan seramai 327 responden dari kolej matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Kajian ini menggunakan teknik penentuan saiz sampel yang dicadangkan oleh Hair et al. (2014). Selain itu, kajian ini mengkaji hubungan organisasi dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah. Dimensi yang satu lagi dalam kajian ini adalah kompetensi emosi pensyarah matrikulasi untuk mengisi jurang dalam penyelidikan.

Kajian yang dilaksanakan oleh Masland (1985) mencadangkan penyiasatan lanjut terhadap budaya organisasi diperlukan untuk mendedahkan pengaruh khusus budaya organisasi di kampus kolej dan universiti. Kajian lepas mengkaji hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah budaya sekolah dengan kecerdasan emosi (Hamidah et al., 2016). Kajian yang dilaksanakan oleh Hamidah et al. (2017) pula menyiasat hubungan antara faktor berfokus dalam mempengaruhi kepimpinan guru di sekolah rendah Malaysia. Selain itu, Turan dan Bektas (2013) mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan pentadbir sekolah dengan budaya sekolah. Kajian Turan dan Bektas (2013) menggunakan kaedah korelasi untuk menentukan hubungan antara amalan kepimpinan pentadbir sekolah dengan budaya sekolah.



Menurut Anand dan Udasuriyan (2010), amalan kepimpinan eksekutif mempunyai hubungan yang penting dengan kecerdasan emosi. Kajian yang dilaksanakan oleh Nurul Hunani et al. (2014) mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dengan kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Kajian Nurul Hunani et al. (2014) menggunakan analisis bivariante dengan kaedah korelasi Pearson untuk mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi dengan kepimpinan transformasi dengan kepimpinan transaksi. Selain itu, Zuraidah et al. (2014) menjalankan kajian mengenai kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru dengan menggunakan analisis korelasi Pearson. Manakala kajian yang dilaksanakan oleh Ramchunder dan Martins (2014) mencadangkan kaedah analisis data yang lebih maju seperti analisis regresi berganda atau pemodelan persamaan struktur boleh digunakan dalam kajian masa depan. Selain itu, Van Den Berg dan Wilderom (2017) menekankan penyelidikan budaya organisasi akademik perlu dilaksanakan dengan menggunakan data kuantitatif untuk membandingkan budaya organisasi dalam keadaan yang membolehkan pengumpulan data bertemu merentasi budaya. Selain itu, Van Den Berg dan Wilderom (2017) juga menyatakan konstruk budaya sekolah dan konstruk gaya kepimpinan adalah berkait rapat dalam cadangan untuk kajian lanjutan. Mutakhir ini, kajian yang menyelidik hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah budaya organisasi, kompetensi emosi pensyarah dan amalan kepimpinan masih terhad. Maka kajian kuantitatif mengenai budaya organisasi terhadap kompetensi emosi pensyarah dengan amalan kepimpinan yang menggunakan analisis data pemodelan persamaan berstruktur dijalankan untuk mengisi jurang penyelidikan ini.

## 1.4 Objektif Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah diatas, berikut adalah objektif kajian bagi penyelidikan ini.

1. Menenal pasti tahap budaya organisasi dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.
2. Menenal pasti tahap kompetensi emosi dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.
3. Menenal pasti tahap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi emosi terhadap budaya organisasi dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.
6. Menganalisis pengaruh kompetensi emosi terhadap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.
7. Menganalisis budaya organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi emosi pensyarah dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.



## 1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian di atas, kajian ini dijalankan bagi menjawab persoalan-persoalan kajian yang berikut:

1. Apakah tahap budaya organisasi dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia?
2. Apakah tahap kompetensi emosi dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia?
3. Apakah tahap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia?
4. Adakah kompetensi emosi mempunyai pengaruh terhadap budaya organisasi dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia?
5. Adakah budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia?
6. Adakah kompetensi emosi mempunyai pengaruh terhadap amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia?
7. Adakah budaya organisasi menjadi mediator dalam hubungan antara kompetensi emosi pensyarah dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah Kolej Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia?





## 1.6 Hipotesis Kajian

Berdasar kepada kajian-kajian yang lepas, aspek teoritikal tentang pemboleh ubah dan kerangka konseptual kajian, hipotesis-hipotesis dibentuk dan diuji. Kajian ini mempunyai empat hipotesis iaitu hipotesis pertama untuk melihat hubungan antara kompetensi emosi dengan budaya organisasi. Hipotesis kedua adalah melihat hubungan antara budaya organisasi dengan amalan kepimpinan pensyarah. Manakala hipotesis ketiga adalah kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan pensyarah. Hipotesis yang keempat adalah budaya organisasi menjadi mediator dalam hubungan antara kompetensi emosi dan amalan kepimpinan pensyarah.

H<sub>1</sub>: Kompetensi emosi mempunyai pengaruh yang signifikan dan langsung terhadap budaya organisasi dalam kalangan pensyarah kolej matrikulasi

Kementerian Pendidikan Malaysia.

H<sub>2</sub>: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan langsung terhadap amalan kepimpinan pensyarah dalam kalangan pensyarah kolej matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.

H<sub>3</sub>: Kompetensi emosi mempunyai pengaruh yang signifikan dan langsung terhadap amalan kepimpinan pensyarah dalam kalangan pensyarah kolej matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.

H<sub>4</sub>: Budaya organisasi menjadi mediator dalam hubungan antara kompetensi emosi dan amalan kepimpinan pensyarah dalam kalangan pensyarah kolej matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia.

## 1.7 Kerangka Teori Kajian

Di samping dasar, penyelidikan dan amalan, teori memainkan peranan penting dalam kepimpinan organisasi pendidikan. Teori memberikan pandangan yang bermanfaat mengenai bagaimana sesebuah organisasi pendidikan diketuai dan diuruskan. Selaras dengan transformasi dalam bidang pendidikan, ketua, pengetua dan kakitangan kanan perlu menghargai teori kepimpinan dan mengamalkannya dalam pengurusan pendidikan (Bush & Glover, 2014). Teori kepimpinan adalah penting dalam penyediaan cara memahami dan mentaksir tindakan pemimpin. Selain itu, pemahaman teori dapat menyediakan panduan kepada amalan kepimpinan untuk pengetua dan pemimpin lain. Data mengenai amalan kepimpinan dalam kajian ini dikumpulkan dengan menggunakan instrument *Leadership Practices Inventory* (LPI) oleh Kouzes and Posner (2012). LPI ini juga mendedahkan tingkah laku pemimpin seperti proses cabaran (*challenging processes*), inspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), tindakan bersama (*enabling others to act*), pemodelan (*modelling the way*) dan galakkan kerja berpasukan (*encouraging the heart of others*). LPI dipilih dalam kajian ini kerana instrumen ini telah digunakan secara meluas dalam penyelidikan pendidikan untuk mengukur kepimpinan dalam organisasi (Niemann & Kotze, 2006). Selain itu, Kouzes dan Posner (2003) membuat laporan bahawa LPI ini telah terbukti kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi setelah LPI ini digunakan dalam penyelidikan lebih daripada 25 tahun dan terdapat lebih daripada 200 penyelidikan yang menggunakan LPI ini sebagai instrumen.

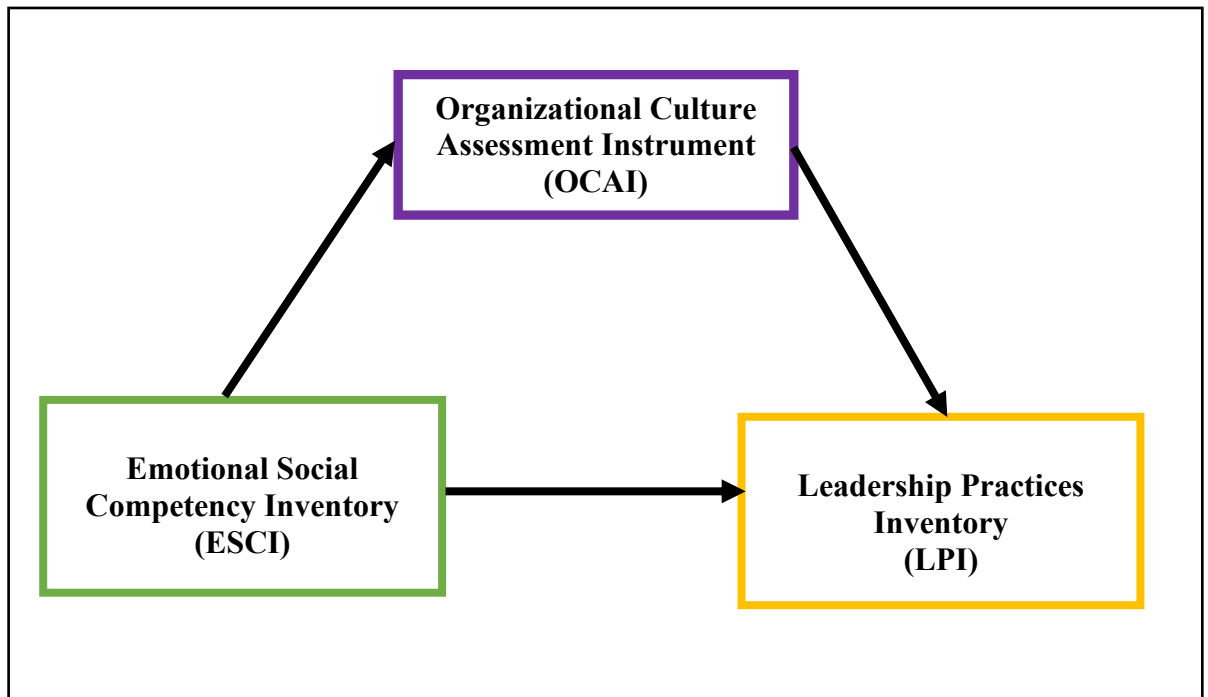
Budaya organisasi dalam kajian ini merupakan pemboleh ubah mediator. Data mengenai budaya organisasi dikumpulkan dengan menggunakan instrumen



*Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 1999). *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ini telah diubahsuaikan oleh Cameron dan Quinn (1999) daripada *Competing Values Framework* (CVF) yang diwujudkan oleh Quinn dan Rohrbaugh (1981). OCAI ini mengandungi enam komponen iaitu ciri-ciri dominan, kepimpinan organisasi, pengurusan pekerja, penyatuan organisasi, penekanan strategik dan kriteria kejayaan. Setiap komponen mengandungi empat item. Menurut Cameron dan Quinn (1999), instrumen OCAI ini digunakan oleh ramai pemimpin untuk menghasilkan profil kebudayaan organisasi secara keseluruhan. OCAI ini berfungsi sebagai salah satu cara untuk membuat diagnosis serta untuk sesebuah organisasi untuk memulakan perubahan dalam budaya organisasi yang sedang berkembang dalam kitaran hidup organisasi dan juga mampu membantu organisasi menghadapi tekanan dari luar organisasi (Cameron & Quinn, 1999). Kelebihan dan kesesuaian OCAI ini telah menjadi pilihan penyelidik untuk menggunakan instrumen OCAI ini dalam penyelidikan ini.

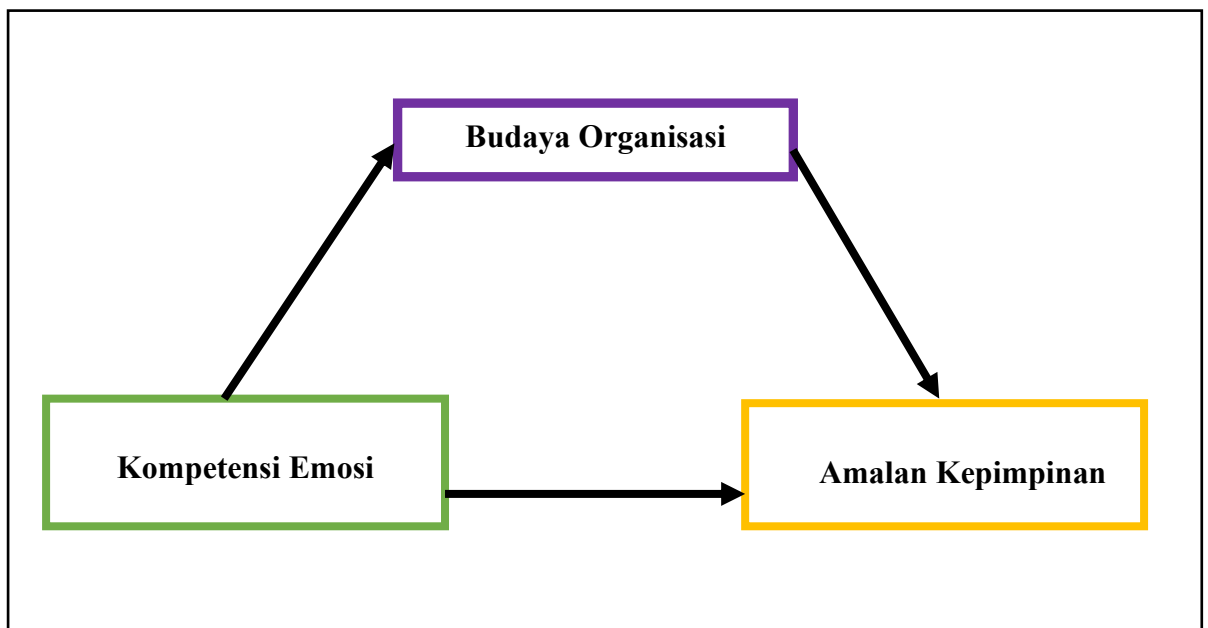
Untuk mengumpul data kompetensi emosi dalam kalangan pensyarah yang merupakan pemboleh ubah tidak bersandar, *Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)* (Boyatriz, Goleman dan Hay Group, 2011) digunakan dalam kajian ini. *ESCI* dipilih sebagai instrumen dalam kajian ini kerana instrumen ini telah digunakan dalam konteks Malaysia oleh Nurul Hunani et al. (2014). Beliau menggunakan *Emotional Competency Inventory (ECI)* (Goleman & Boyatriz, 2001) untuk mengkaji hubungan antara emosi dengan tingkah laku kepimpinan. *Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)* mengandungi empat kluster iaitu pengurusan diri, pengurusan perhubungan, kesedaran sosial dan kesedaran diri (Boyatriz, Goleman dan Hay Group, 2011).





Rajah 1.1. Kerangka teori kajian

## 1.8 Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1.2. Kerangka konseptual kajian



## 1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini amat penting dijalankan kerana kajian ini mempunyai signifikan dari aspek teoritikal dan pratikal. Dari segi teoritikal, kajian ini dapat meneroka secara mendalam hubungan antara budaya organisasi, kompetensi emosi pensyarah dan amalan kepimpinan pensyarah. Model kajian ini adalah berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 1999), *Emotional Social Competency Inventory (ESCI)* (Boyatzis, Goleman dan Hay Group, 2011) dan *Leadership Practices Inventory (LPI)* oleh Kouzes and Posner (2012) dengan tujuan untuk mengkaji budaya organisasi terhadap hubungan antara kompetensi emosi dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah kolej matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Kajian ini akan memberikan input terkini dalam bidang pendidikan di Malaysia. Hasil kajian ini memberi sumbangan kepada kesusasteraan kepimpinan yang sedia ada.

Dari segi praktikal, penyelidikan ini selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 iaitu organisasi yang mempunyai pemimpin yang berwibawa amat penting untuk memastikan kejayaan sesuatu perubahan. Pensyarah sebagai pendidik yang berupaya untuk memimpin anak murid ke arah kecemerlangan. Pensyarah merupakan pemimpin dalam teori-teori kepimpinan guru. Oleh itu, pensyarah memainkan peranan yang penting dalam membantu melahirkan anak murid yang berkualiti dan cemerlang supaya dapat mengharungi cabaran revolusi perindustrian keempat. Model kajian ini boleh dijadikan sebagai bahan rujukan dan garis panduan kepada pensyarah dalam peningkatan profesionalisme mereka. Dengan mengetahui tahap penguasaan pengetahuan kepimpinan guru, pensyarah dapat sentiasa memajukan diri mereka dengan menghadiri kursus peningkatan profesionalisme dalam





keimpinan. Model kajian ini dapat membantu merealisasikan aspirasi negara untuk memartabatkan profesion keguruan dan mewujudkan pemimpin yang berkualiti selaras dengan yang ternyata dalam Gelombang 2 dalam PPPM (2013-2025).

Kajian kepimpinan adalah penting kerana kajian ini dilaksanakan dalam Malaysia dan hasil kajian amat sesuai dijadikan sebagai penanda aras dan juga sumber rujukan para pendidik dalam negara. Selain itu, hasil kajian juga dapat membantu komuniti dalam dan luar negara untuk memahami sistem pendidikan Malaysia. Daripada tinjauan literatur, kajian kepimpinan amat perlu dilaksanakan kerana kepimpinan guru memainkan peranan penting dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah (Azhar, Ramli, Zaidatol, & Soaib, 2016; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008).



Bahagian Matrikulasi mengetahui tahap kompetensi emosi, budaya organisasi dan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah. Dapatan dan cadangan kajian dapat dijadikan penanda aras kepada pihak pengurusan untuk merencana dan membuat penambahbaikan dalam program peningkatan profesional kelak. Dengan mengetahui maklumat-maklumat berkenaan, pihak kolej dan Bahagian Matrikulasi dapat membuat perancangan yang lebih rapi dalam program pembangunan profesional untuk pensyarah selaras dengan pengajaran abad ke-21 dalam era revolusi perindustrian keempat (IR 4.0) ini. Hasil kajian ini boleh digunakan sebagai bahan rujukan bagi menyediakan kursus-kursus peningkatan profesionalisme dalam perkhidmatan seperti Latihan Dalam Perkhidmatan (LDP). Selain itu, pihak kolej juga boleh berpandukan hasil kajian ini untuk membuat penambahbaikan dalam sistem pengurusan dan perancangan program supaya dapat mewujudkan pensyarah yang berkualiti dan dapat membawa kolej ke arah





kecemerlangan. Dengan perancangan yang rapi berdasarkan model kajian yang sedia ada ini akan membolehkan Bahagian Matrikulasi dapat melaksanakan program pembangunan profesional terutamanya dalam skop kepimpinan guru dengan berjaya. Maka misi dan visi Bahagian Matrikulasi untuk menjadikan Matrikulasi sebagai “College of Distinction” akan dapat dicapai. Selain itu, langkah-langkah ini dapat memberi sumbangan dalam mencapai inisiatif Gelombang 2 (2016 – 2020) dalam PPPM iaitu memperoleh akreditasi antarabangsa dan memantapkan kurikulum program matrikulasi sebagai persediaan murid ke universiti.

### 1.10 Batasan Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada institusi pendidikan. Responden kajian ini adalah pensyarah matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia di setiap negeri. Pensyarah matrikulasi terdiri daripada golongan pendidik yang mempunyai pengalaman pengajaran yang berbeza mengikut gred. Selain itu, pensyarah-pensyarah matrikulasi ini juga mempunyai tahap pendidikan yang berbeza. Penilaian pensyarah-pensyarah matrikulasi adalah relevan untuk mengetahui tahap budaya sekolah, kompetensi emosi dan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah. Oleh demikian, hasil dapatan kajian ini hanya benar terhadap populasi sasaran kajian dan tidak dapat digeneralisasi kepada populasi yang berlainan.

Selain itu, hasil dapatan kajian juga berkemungkinan berbeza dengan dapatan kajian yang dilaksanakan di dalam bidang lain seperti bidang kejururawatan dan pengurusan bagi memahami amalan kepimpinan. Justeru, dapatan kajian ini tidak boleh





digeneralisasikan tanpa mengambil kira faktor budaya dan organisasi yang berbeza. Hal ini demikian mungkin terdapat kesan yang berbeza di antara pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Maka, dapatan kajian merupakan gambaran tentang tahap budaya organisasi, kompetensi emosi dan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah di Bahagian Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia sahaja.

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif di mana data diperolehi melalui soal selidik yang diberikan kepada pensyarah-pensyarah berkenaan selaku responden. Ini merupakan batasan kepada kajian ini kerana responden bebas untuk menjawab soal selidik berdasarkan persepsi, pemahaman dan keikhlasan mereka. Jawapan daripada responden berkemungkinan dipengaruhi oleh emosi mereka pada waktu mereka menjawab soal selidik. Selain itu, kajian ini terbatas kepada penyelidikan kuantitatif disebabkan batasan masa dalam menjalankan kajian ini.

Pemboleh ubah tidak bersandar kajian ini adalah budaya organisasi dan kompetensi emosi. Data budaya organisasi dikumpul dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 1999). Selain itu, *Emotional Social Competency Inventory (ESCI)* (Boyatzis, Goleman dan Hay Group, 2011) dipilih sebagai instrumen untuk mengumpul data bagi pemboleh ubah tidak bersandar yang mengkaji tahap kompetensi emosi dalam kalangan pensyarah matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Walaupun terdapat banyak teori dan model kepimpinan guru, kajian ini menggunakan *Leadership Practices Inventory (LPI)* oleh Kouzes and Posner (2012) untuk mengkaji amalan kepimpinan pensyarah sebagai



pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, dapatan kajian ini adalah terbatas kepada hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji.

## 1.11 Definisi Operasional

### *Budaya*

Budaya didefinisikan sebagai perkongsian falsafah, fahaman, nilai, andaian, kepercayaan, sikap dan norma yang mengikat komuniti bersama (Owens dan Horsley, 1991). Budaya merujuk kepada individu-individu bekerja atau bermain bersama-sama dalam satu kumpulan untuk mencapai sasaran bersama (Griswold, 1994). Menurut Hofstede (2011), budaya didefinisikan sebagai pengaturcaraan kolektif minda bagi ahli kumpulan di mana setiap kumpulan dapat membezakan dirinya daripada kumpulan lain dengan cara yang sama dengan definisi kebudayaan kebangsaan. Namun, beliau menekankan organisasi adalah kurang kompleks berbanding dengan peringkat kebangsaan iaitu negara. Selain itu, Schein (2004) mendefinisikan budaya dalam sesebuah organisasi merupakan perkongsian rupa bentuk yang asas mengenai sesuatu andaian yang telah dipelajari oleh kumpulan dalam organisasi tersebut semasa menyelesaikan masalah untuk penyesuaian luaranya dan integrasi dalaman yang telah berfungsi dengan baik dan dianggap sah. Oleh itu, amalan dalam organisasi akan diajar kepada ahli baru dalam organisasi sebagai panduan yang betul dalam pemikiran dan panduan untuk menyelesaikan masalah. Dalam kajian ini, budaya merujuk kepada komuniti bersama untuk berkongsi nilai, falsafah, fahaman, kepercayaan, sikap dan norma untuk mewujudkan budaya yang dapat membawa kepada kecemerlangan organisasi.



## **Organisasi**

Organisasi didefinisikan sebagai satu kelompok yang terikat secara formal, mempunyai peraturan, mempunyai prosedur rasmi serta mempunyai matlamat yang tetap dan merupakan pertubuhan formal yang mempunyai ikatan, peraturan undang-undang, atur cara kerja, objektif nilai dan penilaian yang tetap dan tersusun (Abdul Rahim M, Ali & Johar Othman, 2001). Manakala Juhary Ali (1987) mendefinisikan organisasi merupakan satu unit sosial yang terdiri daripada manusia yang bersama-sama dan saling bergantung antara satu sama lain untuk mencapai matlamat individu, kumpulan dan organisasi. Sehubungan itu, organisasi dapat disimpulkan sebagai satu sistem yang merangkumi pelbagai aktiviti manusia seperti sumber semulajadi, modal dan bahan. Selain itu, aktiviti-aktiviti ini akan dapat memenuhi matlamat individu melalui interaksi dengan persekitaran.



## **Budaya organisasi**

Budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial yang dikongsi dalam organisasi mengenai peraturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan tingkah laku pekerja (Colquitt et al., 2009). Garrison (2005) mendefinisikan budaya organisasi merangkumi nilai yang diamalkan, kepercayaan, andaian-andaian, prinsip-prinsip, legenda-legenda dan norma-norma yang mempengaruhi bagaimana seseorang itu berfikir, membuat keputusan dan menjalankan tugas dalam sesebuah organisasi. Menurut definisi Davis dan Newston (1995), budaya organisasi adalah corak kepercayaan organisasi dan nilai-nilai yang difahami dan diamalkan oleh organisasi supaya corak itu memberi makna tersendiri dan menjadi asas tingkah laku dalam organisasi. Budaya organisasi dalam kajian ini merujuk kepada amalan, norma dan



nilai-nilai yang diamalkan oleh organisasi untuk mewujudkan suatu budaya kepimpinan dalam kalangan pensyarah kolej matrikulasi Kementerian Pelajaran Malaysia.

### ***Kompetensi emosi***

Menurut Goleman (2000), kompetensi merupakan kemahiran yang bukan sahaja boleh dimiliki oleh seseorang tetapi juga merupakan kemahiran yang perlu dipelajari. Dalam erti kata lain, kompetensi emosi adalah mengenai kemampuan berteraskan kepada emosi yang ada pada seseorang individu iaitu kemampuan untuk bertindak atau bekerja. Oleh itu, pemimpin yang memiliki kompetensi ini berupaya untuk membuat keputusan yang lebih baik dan juga berupaya untuk meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.

Kompetensi emosi dibahagikan kepada dua iaitu kompetensi diri dan kompetensi sosial (Goleman, 2001). Kompetensi diri merujuk kepada keprihatinan terhadap kekuatan diri, aturan sendiri dan motivasi. Manakala kompetensi sosial adalah berhubung kait dengan sifat empati terhadap individu lain dan kemahiran sosial. Kompetensi diri merangkumi komponen kesedaran diri dan komponen pengurusan diri, manakala kompetensi sosial terdiri daripada komponen kesedaran sosial dan komponen pengurusan hubungan. Keempat-empat komponen tersebut berfokus kepada pengetahuan diri yang membezakan antara kompetensi emosi dengan kecerdasan intelek (Goleman, 2001). Atribut-atribut yang lain seperti personaliti dan motivasi merupakan sebahagian daripada kecerdasan emosi (Goleman, 1998).



Kompetensi emosi dalam kajian ini merujuk kepada keupayaan seseorang pensyarah tersebut mempunyai keyakinan diri, orientasi diri, berinisiatif, empati, kerja berpasukan dan bekerjasama sesama rakan sejawat untuk mewujudkan budaya positif dalam organisasi seterusnya membawa kepada kejayaan organisasi. Secara keseluruhannya, kompetensi emosi merujuk kepada kemahiran intrapersonal dan interpersonal pensyarah dalam kajian ini.

### ***Kepimpinan***

Kepimpinan merupakan satu set tingkah laku yang dapat diperhatikan bahawa mereka yang berada dalam kedudukan kepimpinan dapat dilatih untuk mencapai prestasi mereka (Kouzes dan Posner, 2012). Northouse (2010) mendefinisikan kepimpinan sebagai proses mencapai matlamat bersama yang bermula dari individu yang mempengaruhi sekumpulan individu. Manakala Humphrey (2002) mendefinisikan kepimpinan sebagai elemen dalam proses interaksi sosial yang berupaya untuk menginspirasi prestasi orang lain dalam organisasi melalui keupayaan para pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku mereka. Kepimpinan dalam kajian ini merujuk kepada keupayaan seseorang pensyarah mengamalkan ciri yang sama dengan pemimpin organisasi yang sentiasa berusaha untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain untuk mencapai objektif.



## 1.12 Rumusan

Bab satu ini menyatakan isu-isu yang berkaitan dengan kompetensi emosi, budaya organisasi dengan amalan kepimpinan dalam kalangan pensyarah matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Isu-isu ini secara tidak langsungnya membawa kepada masalah kajian. Secara khususnya, kajian ini menunjukkan keberkesanan hubungan antara tahap kompetensi emosi pensyarah dengan amalan kepimpinan serta budaya organisasi sebagai pembolehubah penyerhanaan. Hasil kajian ini akan dijadikan model kajian dalam bidang pendidikan. Bab ini juga mengandungi objektif kajian dan seterusnya soalan kajian bagi kajian yang hendak dijalankan. Hipotesis juga dibincangkan dalam bab satu ini. Untuk mendapat pemahaman yang lebih mendalam, kerangka konseptual telah dipaparkan pada bahagian 1.7. Seterunya ialah perbincangan tentang kepentingan kajian, batasan kajian, definisi operational dan akhir sekali ialah rumusan bagi bab satu. Bab kedua membincangkan peninjauan kajian-kajian lepas dan seterusnya memberi penerangan yang jelas bagi teori-teori yang terlibat. Selain daripada teori-teori yang terlibat, bab dua ini juga memaparkan kerangka kajian dan hipotesis kajian.