05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI POPSS BAGI PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEJ MATRIKULASI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

SUKOR BIN BERAM

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

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

PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI POPSS BAGI PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEJ MATRIKULASI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

SUKOR BIN BERAM

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI EKONOMI DAN PENGURUSAN
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

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

UPSI/IPS-3/BO 32
Pind : 00 m/s: 1/1

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (√)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 14 (hari bulan) April (bulan) 2022

i. Perakuan pelajar :

Saya, SUKOR BIN BERAM, P20181001476 dan FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI POPSS BAGI PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEJ MATRIUKULASI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

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. MARINAH BINTI AWANG (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk

PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI POPSS BAGI PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEJ MATRIKULASI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah KEDOKTORAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA (SLA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

14 APRIL 2022
Tarikh

Tandatangan Penyelia

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

UPSI/IPS-3/BO 31
Pind.: 01 m/s:1/1

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM

Tajuk / Title: PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI POPSS BAGI PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEJ MATRIKULASI KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

No. Matrik /Matric's No.: P20181001476

Saya / I : SUKOR BIN BERAM

(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)
PROFESOR MADYA DR. MARINAH AWANG
JABATAN PENGURUSAN PENDIDIKAN
FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Tarikh: 14 APRIL 2022

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 CONFIDENTAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

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

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala pujian bagi Allah SWT kerana dengan izin, limpah dan kurniaNya, tesis doktor falsafah ini dapat disempurnakan. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada penyelia utama saya iaitu, Prof.Madya Dr. Marinah binti Awang yang sentiasa memberikan bimbingan, sokongan, dorongan dan meluangkan waktu tanpa jemu sepanjang saya menyiapkan kajian ini. Tidak ketinggalan, ucapan terima kasih juga kepada penyelia kedua saya iaitu, Prof.Madya Dr. Ramlee bin Ismail yang sudi membimbing, memberi panduan, teguran, tunjuk ajar dan nasihat yang berguna bagi saya untuk menyelesaikan amanah yang diberikan ini. Walau sesibuk manapun, kedua-dua penyelia saya sentiasa memberi perhatian tidak berbelah bagi untuk membantu saya menyiapkan tesisi ini. Semoga Allah SWT memberikan ganjaran pahala berpanjangan kepada kedua-dua mereka yang banyak berjasa ini. Seterusnya, ucapan ribuan terima kasih kepada semua pensyarah-pensyarah UPSI yang terlibat secara langsung dan tidak langsung memberikan pelbagai ilmu berguna menerusi pelbagai program bimbingan yang dianjurkan. Terima kasih juga kepada Prof. Dr. Hamidah Yusof, Prof. Dr. Zainudin Awang, Prof. Dr. Saedah Siraj, Prof. Dr. Nordin Razak, PM Dr. Mohd Asri Mohd Noor, PM Dr Mahaliza Mansor, PM Dr Zuraidah Zainol, PM Dr Khalip Musa, Dr Rosnah Ishak, Dr Sharul Effendy Janudin, Ts. Dr Kesavan Nallaluthan, Dr Ruzliza Yahaya, Dr Muhammad Nidzam Yaakob, Ts Dr. Mohd Khairul Nuzul Hassan, Dr. Mohd Ridhuan Mohd Jamil dan Dr. Muhammad Ridhuan Tony Lim Abdullah atas bimbingan, galakan dan tunjuk ajar yang diberikan. Sekalung penghargaan dan terima kasih juga ditujukan buat sahabat-sahabat seperjuangan di UPSI dan luar UPSI kohot 2018 yang sentiasa berkongsi ilmu mahupun motivasi untuk saya menyiapkan tesis ini, disamping mencurahkan bakti kepada UPSI menerusi Persatuan Pengajian Siswazah UPSI. Tidak dilupakan ucapan terima kasih ditujukan kepada isteri tercinta, Dr. Norzalina Bt Noor yang setia mendengar dan berbincang serta permata hati anakanda Nor Adiba Syahirah, Mohamad Adib Syahmi, Nor Adiba Syazana, Mohamad Adib Syafi, Mohamad Adib Syabil dan Mohamad Adib Syakir. Buat kedua-dua ibunda Fatimah Bt Mohd dan Hjh Zaleha Bt Ali, terima kasih sentiasa mendoakan kejayaan anakanda. Alhamdulillah, terima kasih untuk segalanya.

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

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk membangunkan satu model kompetensi bagi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi, Kementerian Pendidikan Malaysia. Objektif kajian ini memfokuskan kepada konstruk dan elemen model kompetensi yang diuji kebolehgunaannya. Pembangunan model ini menggunakan pendekatan reka bentuk dan pembangunan yang melibatkan tiga fasa utama iaitu, fasa analisis keperluan, fasa pembangunan dan fasa penilaian. Fasa pertama iaitu fasa analisis keperluan melibatkan temu bual terhadap enam orang pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi bertujuan mengenal pasti keperluan membangunkan model. Fasa kedua menggunakan teknik *Fuzzy Delphi Method* (FDM). Seramai 30 orang pakar dilibatkan dalam FDM1 dan 30 orang pakar dalam FDM2 serta temu bual tiga orang pakar dijalankan bertujuan bagi memperoleh kesepakatan pakar terhadap konstruk dan elemen model. Seterusnya, fasa ketiga menggunakan kaedah soal selidik melibatkan seramai 159 orang responden bagi menilai kesepadanan model untuk pengesahan kebolehgunaan. Dapatan analisis keperluan dalam fasa pertama mengesahkan bahawa terdapat keperluan untuk membangunkan satu model khusus bagi kegunaan pemimpin pertengahan kolej matrikulasi. Seterusnya, dapatan kajian menggunakan panel pakar FDM1 dalam fasa pembangunan telah mengesahkan empat konstruk utama dalam model yang dibina dengan penambahan satu konstruk baharu. Dapatan temu bual tiga orang pakar telah menyusun semula lima konstruk kompetensi tersebut dan kesepakatan pakar FDM2 menyenaraikan 60 elemen untuk dimasukkan ke dalam model kompetensi POPPS. Analisis EFA dan CFA mendapati kesemua lima konstruk dengan hanya 45 elemen adalah sepadan dengan data di lapangan dalam fasa ketiga. Analisis model pengukuran struktural juga menunjukkan model mencapai indeks kesepadanan, dengan nilai RMSEA=0.071, CFI=0.912, TLI=0.907, dan Chisq/df=1.780. Kajian ini membangunkan model kompetensi pemimpin pertengahan iaitu, model POPSS yang meliputi konstruk kompetensi kepimpinan personal (P), organisasi (O), profesional (P), sosial (S) dan spiritual (S). Kajian ini memberikan implikasi yang signifikan kepada pemimpin pertengahan pendidikan di Malaysia khususnya pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi dalam menjadikan model ini sebagai panduan bagi meningkatkan pencapaian kompetensi mereka untuk memimpin.

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

THE DEVELOPMENT OF POPSS COMPETENCY MODEL FOR MATRICULATION COLLEGES MIDDLE LEADERS OF MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA

ABSTRACT

This study aims to develop a competency model for the middle leaders of matriculation colleges of the Ministry of Education Malaysia. The objective of this study focuses on the constructs and elements of the competency model where the usability was tested. The development of this model used a design and development approach that involved three main phases, namely the needs analysis phase, the development phase, and the evaluation phase. The first phase is the needs analysis involving of an interview session with six middle leaders from the matriculation colleges to ascertain the needs to develop the model. The second phase employed the Fuzzy Delphi Method (FDM). A total of 30 experts were involved in FDM1 and 30 experts in FDM2, as well as interview session with three other expertise conducted to achieve the experts' consensus on the model developed. Next, the third phase utilised a survey method consisted of 159 respondents to examine the model's usability validation. The first phase of the needs analysis result confirmed the needs to develop a specific model for the middle leaders of the matriculation colleges. Next, FDM1 results showed that the panel of experts had validated four main constructs developed with an additional one construct. The feedbacks from the interview with the three expertise were utilised to reorganise the five constructs of the competencies, and the FDM2 experts' consensus had selected 60 elements to be included in the POPSS competency model. The analysis of EFA and CFA revealed that all the five constructs with 45 elements had matched the field data in the phase three evaluation. The analysis of the structural measurement model showed the equivalence index, with values of RMSEA=0.071, CFI=0.912, TLI=0.907, and Chisq/df=1.780. This study has developed the competency model for middle leaders. The POPSS model comprises of the personal (P), organisational (O), professional (P), social (S), and spiritual (S) constructs. This study has given a significant implication for the middle education leaders in Malaysia, particularly the middle leaders at the matriculation colleges, who may refer to this model as a guideline to improve their leadership competencies.

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

KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xix
SENARAI SINGKATAN	xxi
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar belakang	4
1.3 Pernyataan Masalah	14
1.4 Objektif Kajian	19
1.5 Soalan Kajian	19
1.6 Rasional Kajian	20
1.7 Kerangka Teori Kajian	24
1.8 Kerangka Konseptual Kajian	27
1.9 Definisi Operasional	31
1.9.1 Kompetensi	31
1.9.2 Pemimpin pertengahan	33
1.9.3 Kolej Matrikulasi	33

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.9.4 Kompetensi Kepimpinan Personal 34

1.9.5 Kompetensi Kepimpinan Organisasi 34

1.9.6 Kompetensi Kepimpinan Profesional 34

1.9.7 Kompetensi Kepimpinan Sosial 35

1.9.8 Kompetensi Kepimpinan Spiritual 35

1.10 Kepentingan Kajian 35

1.11 Batasan Kajian 37

1.12 Rumusan 38

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR 39

2.1 Pendahuluan 39

2.2 Definisi Kepimpinan 39

2.3 Perkembangan Teori Kepimpinan 43

2.3.1 Ringkasan Teori-Teori Kepimpinan 45

2.4 Teori Kepimpinan Diri (*Self Leadership*) 51

2.5 Kepimpinan Pertengahan 57

2.6 Kajian Peranan Kepimpinan Pertengahan 62

2.6.1 Kepimpinan Pertengahan di Institusi Pengajian Tinggi 65

2.6.2 Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi 69

2.6.3 Kompetensi Pemimpin Pertengahan 72

2.7 Konsep Kompetensi 75

2.7.1 Kompetensi Kepimpinan Personel 82

2.7.2 Kompetensi Kepimpinan Organisasi 83

2.7.3 Kompetensi Kepimpinan Profesional 85

2.7.4 Kompetensi Kepimpinan Sosial 87

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.7.5 Kompetensi Kepimpinan Spiritual 89

2.8 Perkembangan Pendekatan Kompetensi 91

2.8.1 Model Kompetensi *Iceberg* Spencer dan Spencer 102

2.8.2 Model Kompetensi Kerja Boyatzis 106

2.8.3 Model Kompetensi Pengurusan Slocum 109

2.8.4 Model Unsur Elemen Dalaman Sistem 112

2.8.5 Rumusan Elemen Teori dan Model 113

2.9 Pembangunan Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi 117

2.10 Kompetensi Berasaskan Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) 120

2.11 Kajian Amalan Kompetensi di Luar Negara 125

2.12 Rumusan 133

BAB 3 METODOLOGI 134

3.1 Pengenalan 134

3.2 Reka Bentuk Kajian 134

3.3 Fasa Pertama: Analisis Keperluan 142

3.3.1 Prosedur Kajian Fasa Analisis Keperluan 144

3.3.2 Kriteria Pemilihan Peserta Kajian 146

3.3.3 Peserta Kajian 147

3.3.4 Protokol Temu bual 148

3.3.5 Prosedur Kutipan Data 150

3.3.6 Prosedur Analisis Data 152

3.4 Fasa Kedua: Pembangunan Model 155

3.4.1 Teknik Fuzzy Delphi (FDM) 155

3.4.2 Prosedur Kajian 158

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

3.4.3 Kriteria Pakar 160

3.4.4 Sampel Kajian 162

3.4.5 Instrumen Kajian 166

3.4.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian 167

3.4.7 Analisis Data 169

3.5 Fasa Ketiga: Penilaian Model 178

3.5.1 Pendekatan dan Kaedah 179

3.5.2 Populasi dan Sampel Kajian 180

3.5.3 Prosedur Kutipan Data 186

3.5.4 Instrumen Kajian 187

3.5.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian 188

3.5.6 Kesahan Instrumen Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan 190

3.5.7 Kebolehpercayaan Instrumen Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan 197

3.5.8 Kaedah Analisis Data 200

3.5.9 Analisis Penerokaan Faktor (EFA) 202

3.5.10 Analisis Pengesahan Faktor (CFA) 210

3.6 Rumusan 217

BAB 4 DAPATAN FASA PERTAMA (ANALISIS KEPERLUAN 221

4.1 Pengenalan 221

4.2 Dapatan Kajian Fasa Pertama (Analisis Keperluan) 222

4.2.1 Dapatan kajian bagi soalan pertama analisis keperluan 223

4.2.2 Dapatan kajian bagi soalan kedua analisis keperluan 232

4.2.3 Dapatan kajian bagi soalan ketiga analisis keperluan 238

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2.4 Rumusan Fasa Analisis Keperluan 245

BAB 5 DAPATAN FASA KEDUA (PEMBANGUNAN) 247

5.1 Pengenalan 247

5.2 Analisis Reka Bentuk Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan 248

5.2.1 Langkah 1: Pembangunan Konstruk Utama Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan Berasaskan Teori dan Model Sedia Ada 249

5.2.2 Langkah 2: Pengesahan Komponen Utama Model Berdasarkan Kesepakatan Pakar Menggunakan Teknik *Fuzzy Delphi (FDM 1)* 252

5.2.3 Deskripsi Panel Pakar bagi Pengesahan Konstruk Utama Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan 255

5.2.4 Dapatan Kesepakatan Pakar Terhadap Konstruk Utama Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi Menggunakan Teknik Fuzzy Delphi (FDM1) 258

5.2.5 Konstruk Tambahan yang Dicadangkan oleh Panel Pakar 260

5.3 Analisis Temu bual Pakar terhadap Elemen yang Perlu Dimasukkan ke dalam Konstruk Model Kompetensi Kepimpinan Pertengahan 262

5.3.1 Pemilihan Pakar 265

5.3.2 Dapatan Temu Bual Pakar Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal 265

5.3.3 Dapatan Temu bual Pakar Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi 268

5.3.4 Dapatan Temu bual Pakar Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional 270

5.3.5 Dapatan Temu bual Pakar Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial 272

5.3.6 Dapatan Temu bual Pakar Konstruk Kompetensi. Kepimpinan Spiritual 273

5.4 Analisis Pembangunan Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan 276

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.4.1 Rumusan Dapatan Temu bual Pakar Terhadap Elemen dalam Konstruk Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi 277

5.4.2 Langkah 3: Pembangunan Elemen bagi Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal 279

5.4.3 Pembangunan Elemen bagi Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi 280

5.4.4 Pembangunan Elemen Bagi Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional 281

5.4.5 Pembangunan Elemen bagi Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial 282

5.4.6 Pembangunan Elemen bagi Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual 283

5.5 Pengesahan Konstruk Utama dan Elemen Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan berdasarkan Kesepakatan Pakar menggunakan Teknik *Fuzzy Delphi* (FDM2) 283

5.5.1 Dapatan bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal 284

5.5.2 Dapatan bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi 288

5.5.3 Dapatan bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional 291

5.5.4 Dapatan bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial 294

5.5.5 Dapatan bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual 297

5.6 Rumusan Dapatan Kajian Fasa Pembangunan 300

5.7 Model Prototaip 301

BAB 6 DAPATAN FASA KETIGA (PENILAIAN) 304

6.1 Pengenalan 304

6.2 Profil Responden 305

6.3 Tahap Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi 308

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

6.3.1 Tahap Kompetensi Kepimpinan Personal 308

6.3.2 Tahap Kompetensi Kepimpinan Organisasi 310

6.3.3 Tahap Kompetensi Kepimpinan Profesional 311

6.3.4 Tahap Kompetensi Kepimpinan Sosial 312

6.3.5 Tahap Kompetensi Kepimpinan Spiritual 313

6.3.6 Rumusan Tahap Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi 314

6.4 Analisis Pengesahan Faktor Kompetensi Pemimpin Pertengahan 315

6.4.1 Penapisan Data 315

6.4.2 Analisis Pengesahan Faktor Model Pengukuran Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal 319

6.4.3 Analisis Pengesahan Faktor Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi 321

6.4.4 Analisis Pengesahan Faktor Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional 322

6.4.5 Analisis Pengesahan Faktor Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial 325

6.4.6 Analisis Pengesahan Faktor Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual. 327

6.4.7 Analisis Pengesahan Faktor Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan Secara Serentak 329

6.4.8 Rumusan Analisis Pengesahan Faktor Model Kompetensi POPSS Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi 333

6.5 Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Komposit (CR) 334

6.6 Rumusan Fasa Penilaian 337

BAB 7 RUMUSAN, PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN 342

7.1 Pengenalan 342

7.2 Rumusan Dapatan Kajian 343

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

7.2.1 Persoalan Kajian Fasa Pertama 344

7.2.2 Persoalan Kajian Fasa Kedua 345

7.2.3 Persoalan Kajian Fasa Ketiga 346

7.3 Perbincangan Dapatan Kajian 348

7.3.1 Perbincangan Dapatan Kajian Fasa Pertama (Analisis Keperluan) 349

7.3.2 Perbincangan Dapatan Kajian Fasa Kedua (Pembangunan) 355

7.3.3 Perbincangan Dapatan Kajian Fasa Ketiga (Penilaian) 364

7.3.4 Perbincangan Model Kompetensi POPSS Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi 372

7.3.5 Model Kompetensi POPSS 383

7.4 Implikasi dan Cadangan 387

7.4.1 Implikasi Terhadap Teori 388

7.4.2 Implikasi Terhadap Amalan 391

7.4.2.1 Pembudayaan Kompetensi dalam kalangan Pemimpin Pertengahan 396

7.4.2.2 Program Latihan dan Pembangunan 397

7.4.2.3 Kualiti Perkhidmatan 397

7.4.3 Implikasi Terhadap Kaedah 398

7.4.4 Cadangan Untuk Kajian Lanjutan 401

7.5 Kesimpulan 403

7.6 Penutup 405

RUJUKAN 407

LAMPIRAN 430

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Matriks Kompetensi	28
2.1	Rumusan Teori-Teori Kepimpinan	45
2.2	Elemen Teori Kepimpinan Diri	56
2.3	Tafsiran Kompetensi Dari Perspektif Sarjana Barat	78
2.4	Rumusan Pendekatan Utama Pembangunan Model Kompetensi	96
2.5	Kaedah dan Alat Mengenal Pasti Kompetensi	99
2.6	Senarai Kompetensi Spencer & Spencer (1993)	106
2.7	Senarai Kompetensi Pengurusan Slocum, Jackson & Hellriegel (2008)	111
2.8	Senarai Elemen Kompetensi	115
2.9	Rumusan Pemetaan Konstruk dan Elemen Kompetensi	116
2.10	Wajaran Peratusan PBPPP	123
2.11	Isu-isu Pemimpin Pertengahan	129
3.1	Kerangka Asas Kaedah Kajian Reka Bentuk dan Pembangunan	137
3.2	Peratus Kekerapan Penggunaan Kaedah/Alat dalam Pembangunan Model Kompetensi	145
3.3	Tarikh Temu Janji Peserta Kajian	151
3.4	Pengekodan Transkripsi Peserta Kajian	153
3.5	Bilangan Pakar FDM	163
3.6	Skala Linguistik *Fuzzy*	172
3.7	Saiz Sampel Minimum untuk SEM	183
3.8	Saiz Sampel Mengikut Kolej Matrikulasi	185
3.9	Penilaian Pakar Kompetensi Kepimpinan Personal	191

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.10	Penilaian Pakar Kompetensi Kepimpinan Organisasi	192
3.11	Penilaian Pakar Kompetensi Kepimpinan Profesional	193
3.12	Penilaian Pakar Kompetensi Kepimpinan Sosial	194
3.13	Penilaian Pakar kompetensi Kepimpinan Spiritual	195
3.14	Ulasan Bertulis Panel Pakar	196
3.15	Kebolehpercayaan Instrumen Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi	199
3.16	Tafsiran Skor Tahap Kompetensi	201
3.17	Ujian KMO dan *Bartlett's Test of Sphericity*	203
3.18	Nilai *Total Variance Explain*	205
3.19	Analisis Faktor Penerokaan	207
3.20	Nilai kebolehpercayaan Setiap Komponen	209
3.21	Indeks SEM	211
3.22	Rumusan Prosedur Kajian	217
3.23	Jejak Audit Kajian Pembangunan Model Kompetensi POPSS	218
4.1	Demografi Pengalaman Peserta Kajian Fasa	222
4.2	Elemen Kompetensi Baharu yang Dicadangkan	244
5.1	Langkah bagi Analisis Reka Bentuk Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan	249
5.2	Rumusan Bilangan Elemen Dipetakan	250
5.3	Rumusan Pemetaan Konstruk dan Elemen Kompetensi	251
5.4	Analisis Pengalaman Panel Pakar	257
5.5	Nilai *Threshold* (d) bagi Konstruk Utama Model	258
5.6	Konstruk Utama Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi dan Cadangan Panel Pakar	260
5.7	Cadangan Konstruk dan Elemen Baharu oleh Panel Pakar FDM 1	261

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.8	Senarai Semak Konstruk dan Elemen Kompetensi bagi Kesahan Pakar	264
5.9	Persetujuan Pakar Terhadap Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal	266
5.10	Persetujuan Pakar Terhadap Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi	269
5.11	Persetujuan Pakar Terhadap Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional	270
5.12	Persetujuan Pakar Terhadap Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial	272
5.13	Persetujuan Pakar terhadap Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual	274
5.14	Senarai Akhir Elemen Dalam Konstruk Kompetensi	278
5.15	Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal	280
5.16	Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi	281
5.17	Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional	282
5.18	Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial	282
5.19	Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual	283
5.20	*Threshold* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal	285
5.21	Peratus Kesepakatan Pakar bagi Elemen Kompetensi Kepimpinan Personal	286
5.22	*Defuzzification* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal	287
5.23	*Threshold* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi	288
5.24	Peratus Kesepakatan Pakar bagi Elemen Kompetensi Kepimpinan Organisasi	289
5.25	*Defuzzification* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi	290
5.26	*Threshold* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional	291
5.27	Peratus Kesepakatan Pakar bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional	292

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

5.28	*Defuzzification* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional	293
5.29	*Threshold* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial	294
5.30	Peratus Kesepakatan Pakar bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial	296
5.31	*Defuzzification* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial	296
5.32	*Threshold* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual	297
5.33	Peratus Kesepakatan Pakar bagi Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual	299
5.34	*Defuzzification* Elemen Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual	299
6.1	Demografi Responden	306
6.2	Skor Min Kompetensi Kepimpinan Personal	309
6.3	Skor Min Kompetensi Kepimpinan Organisasi	310
6.4	Skor Min Kompetensi Kepimpinan Profesional	311
6.5	Skor Min Kompetensi Kepimpinan Sosial	312
6.6	Skor Min Kompetensi Kepimpinan Spiritual	313
6.7	Dapatan Ujian *Mahalanobis Distance*	317
6.8	Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Komposit (CR)	334
6.9	Perbandingan Kesahan Pakar FDM dengan Kesahan Model Pengukuran	338
7.1	Elemen Digugurkan Menerusi EFA	379
7.2	Elemen Digugurkan Menerusi CFA	380

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Hierarki Kemahiran Pengurusan Mengikut Kumpulan Pengurusan	5
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	30
2.1	Hierarki Struktur Organisasi	64
2.2	Model Kompetensi *Iceberg*	103
2.3	Model Kompetensi Kerja	107
2.4	Model Kompetensi Pengurusan	110
2.5	Model Unsur Elemen Dalaman Sistem	112
2.6	Kerangka PBPPP	122
3.1	Reka Bentuk Kajian Berasaskan Pendekatan DDR Ubah suai	139
3.2	Kerangka Prosedur Kajian	141
3.3	Rumusan Fasa Analisis Keperluan	154
3.4	Penomboran Segi tiga *Fuzzy*	171
3.5	Ubah suai Proses Teknik *Fuzzy Delphi*	176
3.6	Rumusan Fasa Kedua	177
3.7	*Screen plot* Bilangan Komponen	204
3.8	Rumusan Fasa Ketiga	216
5.1	Prototaip Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi	301
6.1	Keputusan Analisis Kehilangan Data	316
6.2	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Personal	320
6.3	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Organisasi	321

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

6.4	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional Sebelum Modifikasi	322
6.5	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Profesional Selepas Modifikasi	324
6.6	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial Sebelum Modifikasi	325
6.7	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Sosial Selepas Modifikasi	326
6.8	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual Sebelum Modifikasi	327
6.9	Dapatan Ujian CFA Konstruk Kompetensi Kepimpinan Spiritual Selepas Modifikasi	328
6.10	Dapatan CFA Model Kompetensi POPSS Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi	330
6.11	Dapatan CFA Konstruk Aras Kedua Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi	332
7.1	Rumusan Proses Pemilihan Elemen Model	375
7.2	Model Akhir Kompetensi POPSS bagi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi	386

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI SINGKATAN

CFA	*Confirmatory Factor Analysis* (Analisis pengesahan faktor)
DDDM	*Data Driven Decision Making*
DDR	*Design and Development Research*
EFA	*Exploratory Factor Analysis* (Analisis penerokaan faktor)
FDM	*Fuzzy Delphi Method*
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPT	Institut Pendidikan Tinggi
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
KJ	Ketua Jabatan
KOMPAS	Kompetensi Pemimpin Sekolah
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MI	*Modification Indice*
NPQEL	*National Professional Qualification for Executive Leadership*
PBB	Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu
POPSS	Personal, Organisasi, Profesional, Sosial dan Spiritual
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PPPM (PT)	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi)
PBPPP	Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
SEM	*Structural Equation Modelling*
SKKSM	Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia
UNESCO	*United Nation Educational, Scientific and Cultural Organizations*

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

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) menggariskan 17 matlamat utama yang menjadi sasaran untuk dijayakan menjelang tahun 2030 di bawah agenda Matlamat Pembangunan Mampan (*Sustainable Development Goals).* Agenda ini bertujuan untuk membentuk masyarakat dunia yang lebih baik dan lestari pada masa hadapan. Antara matlamat utama yang disasarkan adalah membasmi kemiskinan, membasmi kelaparan, meningkatkan taraf kesihatan, pendidikan berkualiti dan membasmi ketidaksamarataan (PBB, 2018). Kejayaan pembangunan mampan ini sangat bergantung kepada kualiti sumber manusia berasaskan pengetahuan, kemahiran dan sikap (Ploum, Blok, Lans & Omta, 2018) dan memerlukan penglibatan menyeluruh masyarakat termasuk daripada sektor swasta, golongan belia serta pengamal media (Franco, Chatterji, Derbyshire & Tracey, 2020).

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

Antara fokus penting pembangunan mampan adalah pendidikan berkualiti. Aspek ini ditekankan sebagai agenda ke-4 dalam Matlamat Pembangunan Mampan. Bagi mencapai hasrat ini, usaha yang lebih berani perlu dilakukan bagi mencapai pendidikan sejagat yang berkualiti (UNESCO, 2018). Menerusi pendidikan berkualiti, masyarakat dunia dapat dibangunkan. Isu-isu kemiskinan dan kelaparan dapat ditangani apabila sesebuah negara memiliki taraf pendidikan berkualiti dan rakyat yang berpendidikan (Camilleri & Camilleri, 2020). Masyarakat dunia masih mencari formula yang benar-benar berkesan dalam menjuarai isu pendidikan berkualiti.

Sejajar dengan kelestarian pendidikan berkualiti yang dihasratkan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pada tahun 2012 telah mengetengahkan pelan induk yang dinamakan sebagai Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Pelancaran PPPM (2013-2025) ini bertujuan memantapkan lagi kecemerlangan pendidikan di Malaysia ke aras satu pertiga terbaik di dunia. Dalam masa yang sama Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) PPPM (PT) 2015-2025 juga dilancarkan bertujuan mengangkat Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) di Malaysia agar berupaya bersaing dan setaraf dengan IPT luar negara. Kedua-dua pelan pendidikan ini mempunyai aspirasi sistem yang khusus meliputi aspek akses, kualiti, ekuiti, perpaduan, dan kecekapan. Sehubungan dengan itu, pelan pendidikan ini perlu dilaksanakan sebaik mungkin oleh segenap warga pendidikan dari prasekolah sehinggalah ke peringkat pendidikan tinggi.

PPPM 2013-2025 merupakan pelan dasar pendidikan yang merupakan kesinambungan dan penambahbaikan kepada dasar-dasar pendidikan sebelum ini.

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Semenjak merdeka, dasar-dasar pendidikan mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan semasa. Bermula dengan Laporan Razak (1956), diikuti oleh Laporan Rahman Talib (1960), Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pendidikan Kebangsaan (1980), dan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010. Dasar-dasar pendidikan ini merupakan panduan utama yang dirujuk khususnya oleh guru dan pentadbir di KPM sebelum PPPM 2013-2025 dibentuk.

Perubahan dasar pendidikan ini semestinya menuntut perubahan dalam pelaksanaan operasi di institusi pendidikan dan meningkatkan lagi akauntabiliti pemimpin pendidikan (Jones, Adams, Joo, Muniandy, Perer & Harris, 2015). Secara langsung, pengenalan dasar pendidikan baharu turut meningkatkan beban tugas dan tanggungjawab pemimpin pendidikan menjadi semakin kompleks (Cecelia & Sabariah, 2019; Murphy, 2015; Whitaker, 2010). Kompleksiti bidang tugas yang ini tidak mampu dilaksanakan oleh pengetua atau guru besar secara berseorangan, sehingga menjejaskan tugas instruksional yang wajib dilaksanakan oleh seorang pengetua atau guru besar (Grootenboer, 2018; Jefri, 2004).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sehubungan dengan itu, pemimpin pendidikan perlu terlibat langsung dalam pengurusan institusi pendidikan ekoran pertambahan akauntabiliti ini. Bagi memastikan keberkesanan organisasi dan mencapai sasaran, pemimpin pendidikan turut mengagihkan peranan dan tanggungjawab kepimpinan kepada pemimpin pertengahan (Abd Razak, 2017; Abang Adam; 2018; Grootenboer, 2018). Kepimpinan pertengahan yang kompeten dan cekap amat diperlukan bagi mengalas tanggungjawab ini (Cecelia & Sabariah, 2019; Roselena & Mohd. Izham, 2015).

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

Lanjutan daripada itu, aspek kompetensi pemimpin pertengahan perlu ditelusuri dan dibangunkan bagi membolehkan kelangsungan pengoperasian institusi pendidikan diurus dengan lancar. Dalam hal ini, peranan bagi pembangunan kompetensi ini merupakan sebahagian daripada aspek penting dalam bidang pembangunan sumber manusia.

1.2 Latar belakang

Pelaksanaan PPPM (2013-2015) di sekolah dan institusi-institusi pendidikan di bawah kendalian Sektor Pendidikan KPM, menuntut akauntabiliti yang lebih besar dan perlu dimainkan oleh pemimpin sekolah atau institusi. Kecemerlangan sesebuah institusi perlu didokong oleh kecemerlangan pemimpin institusi tersebut (Ding, Kuo & Tai, 2019; Hallinger, 2017) yang perlu memahami, memandu dan mengimplementasi pelaksanaan falsafah PPPM kepada tindakan yang selari dengan hasrat PPPM. Maka, pemimpin pendidikan termasuk pemimpin pertengahan perlu memiliki kompetensi khusus untuk menyumbang kepada kecemerlangan institusi dan membawa hasil seperti yang dihasratkan (Roselena & Mohd. Izham, 2015).

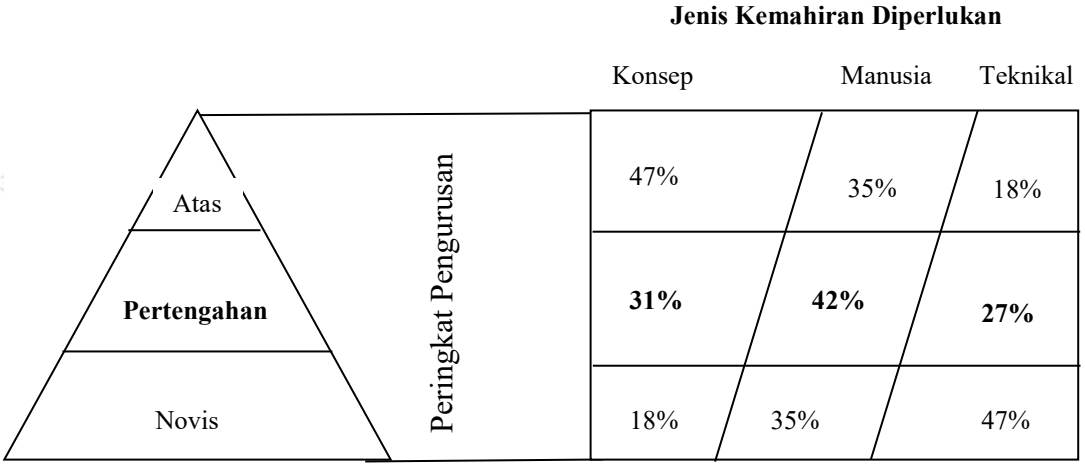
Dengan kata lain, pemimpin pendidikan yang berkesan dan cekap merupakan penggerak utama dalam usaha meningkatkan kualiti dan kecemerlangan pendidikan yang dihasratkan oleh kementerian (Norazian & Chua, 2015). Oleh yang demikian, pemimpin pendidikan perlu dipersiapkan dengan pelbagai pengetahuan kepimpinan, kemahiran pengurusan dan sikap yang positif, dan seterusnya menjadi teladan kepada

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

pegawai yang dipimpin (Grootenboer, 2018; Eddy, 2013). Namun, sejauh manakah pemimpin-pemimpin pendidikan ini benar-benar memiliki kompetensi yang diperlukan bagi merealisasikan matlamat PPPM yang dihasratkan?

Kepimpinan di sekolah mahupun institusi pendidikan bukanlah tertumpu kepada pemimpin utama organisasi sahaja, malahan turut melibatkan peranan penting pemimpin pertengahan (De Nobile, 2018; Ekaterini, 2011). Hal ini adalah selari dengan hierarki sesebuah organisasi, yang dijelaskan seperti Rajah 1.1:



Rajah 1.1. Hierarki Kemahiran Pengurusan Mengikut Kumpulan Pengurusan. Sumber: Ubah suai Slocum, Jackson dan Hellriegel (2008, ms.11); Guglielmino dan Carroll (2008, ms. 343)

Berpandukan Rajah 1.1, kepimpinan sesuatu organisasi umumnya mempunyai tiga peringkat, iaitu atasan, pertengahan dan peringkat permulaan atau novis. Kemahiran-kemahiran yang diperlukan di setiap peringkat juga adalah berbeza, bergantung kepada keperluan tugas mereka (Guglielmino, 1979; Guglielmino & Carroll, 2008). Pemimpin atasan lebih memerlukan kemahiran konsep (47%),

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

berbanding pemimpin pertengahan lebih memerlukan kemahiran kemanusiaan (42%), manakala pemimpin-pemimpin novis memerlukan lebih kemahiran teknikal (47%).

Kemahiran kemanusiaan adalah kemahiran eksekutif yang membolehkan seorang pemimpin berfungsi dengan berkesan dan membangunkan hubungan koperatif dalam pasukan yang diketuai. Kemahiran ini merangkumi kemahiran merancang, kepimpinan, komunikasi, motivasi dan membina hubungan (Guglielmino & Carroll, 2008). Sebaliknya, kemahiran konsep menjadi kemahiran kedua penting bagi pemimpin pertengahan. Kemahiran ini merangkumi kemahiran menilai secara menyeluruh, berfikiran abstrak, mengenal pasti masalah, menentukan hala tuju dan wawasan. Sebaliknya, kemahiran teknikal pula merangkumi kemahiran aplikasi kaedah, prosedur, penggunaan alatan dan pengoperasian. Kemahiran teknikal menjadi kemahiran ketiga yang masih perlu dikuasai oleh pemimpin pertengahan ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ketiga-tiga kemahiran ini amat diperlukan oleh kumpulan pengurusan. Namun begitu, berdasarkan gambaran yang dibicarakan ini, pemimpin pertengahan lebih memerlukan kemahiran kemanusiaan berdasarkan kedudukan mereka ditengah-tengah kumpulan pengurusan ini. Pemimpin pertengahan memainkan fungsi penting dalam menyampaikan arahan pihak pengurusan atasan, dan pada masa yang sama menyampaikan hasrat kakitangan bawahan kepada kumpulan pengurusan atasan. Hal ini bermakna, pemimpin pertengahan perlu bertindak sebagai penghubung dan pengantara yang berkesan. Mereka memainkan peranan mengimbangi pemimpin atasan dengan kakitangan bawahan (Ding, Kuo Tai, 2019; Grootenboer; 2018; Robson & Basssett, 2017; Thorpe & Garsid, 2017; Van Gils, 2005).

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

Selari dengan pandangan Guglielmino dan Carroll (2008), kepimpinan institusi pendidikan merangkumi keseluruhan individu dari pimpinan atasan mahu pun pimpinan pertengahan dalam struktur organisasi (Hallinger & Wang, 2015; Harris, Jones, Adam & Cheah, 2018). Oleh yang demikian, pemimpin pertengahan berperanan sebagai pemangkin dan pendokong utama dalam memastikan kelancaran, keberkesanan, keupayaan dan kemenjadian pendidikan. Kepentingan peranan pemimpin pertengahan turut mendapat perhatian KPM. Perkara ini selaras dengan penyataan PPPM menerusi anjakan kelima, iaitu:

> Kementerian akan memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi, mempunyai pengetua/guru besar dan **pasukan kepimpinan sokongan** yang berkualiti tinggi untuk menyediakan kepimpinan pendidikan dan memacu prestasi sekolah secara keseluruhan (PPPM, 2013, ms.5:13).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Penyataan anjakan kelima PPPM ini membuktikan hasrat KPM untuk memiliki pemimpin dan pasukan kepimpinan sokongan yang berkualiti. Justeru, pemimpin pertengahan ini seharusnya memiliki ciri-ciri kepimpinan yang bersesuaian dengan keperluan tugas mereka. Pemimpin pertengahan perlu memainkan peranan penting dalam proses transformasi organisasi selaras dengan tuntutan PPPM. Empat ciri penting kepimpinan yang perlu ditekankan merangkumi kemampuan menjelaskan hala tuju, kemahiran merangka pembangunan sumber manusia, berupaya membangunkan struktur organisasi, dan memiliki sifat kepimpinan yang cemerlang (Abdul Said & Mohd Azizuan, 2018). Kepimpinan pendidikan yang berkesan dapat

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

mempengaruhi motivasi guru-guru dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan (Norazian & Chua, 2015).

Dalam usaha KPM mempersiapkan pemimpin terbaik di sekolah, Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) telah disediakan sebagai panduan kepada pengetua (KPM, 2006). Usaha ini dimantapkan lagi dengan model KOMPAS (KPM, 2010; 2020) yang menjadi asas kepada kursus Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL). Mulai tahun 2012, KPM mewajibkan semua calon pengetua dan guru besar untuk mengikuti NPQEL sebelum dilantik. Namun begitu, SKKSM, KOMPAS dan NPQEL ini amat berfokus kepada pembangunan kepimpinan dalam kalangan pengetua dan guru besar atau bakal pengetua dan bakal guru besar sahaja, berbanding kelompok keseluruhan kepimpinan pendidikan yang ada di sekolah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sehubungan dengan itu, latihan dan pembangunan yang merupakan aspek penting dalam pembangunan sumber manusia perlu diberi perhatian sewajarnya dalam mendepani perubahan dasar pendidikan yang dihasratkan. Pemimpin pertengahan perlu dibangunkan keupayaan mereka bagi menjadi pemimpin sokongan terbaik yang dihasratkan oleh KPM. Pemimpin pertengahan diumpamakan sebagai *sandwich* yang berada ditengah-tengah dalam memenuhi arahan kumpulan atasan, dan menjaga kepentingan subordinat mereka (Branson, Franken & Penney, 2015). Pemimpin pertengahan juga berperanan memantau kakitangan bawahan dan melaporkan kepada pengurusan atasan. Namun begitu, mereka turut berperanan

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

menerima arahan disamping mengoperasikan visi pengurusan atasan (Way, Simon, Leroy & Tuleja, 2018).

Jika ditinjau secara khusus di institusi pendidikan lepas menengah seperti di kolej matrikulasi, peranan pemimpin pertengahan ini bersifat dua hala, iaitu atas ke bawah (*top down*) dan pada masa yang sama bersifat bawah ke atas (*bottom up*). Di samping menjadi pemimpin, mereka juga bertanggungjawab untuk mengajar sebagai tugas rasmi mereka. Situasi inilah yang menyebabkan peranan pemimpin pertengahan institusi pendidikan menjadi kompleks kerana perlu melaksanakan kerja-kerja pentadbiran, mengurus kurikulum, mengurus polisi semasa yang diarahkan dan memastikan keberhasilan pelajar (Hay, Tan, Deneen, Leong, Fulmer & Brown, 2019; Grootenboer, Groves & Ronnerman, 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Mulai tahun 2016, KPM dilihat sedang berusaha untuk memantapkan peranan pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah dan institusi pendidikan menerusi Kursus Kepimpinan Pemimpin Pertengahan (KPM, 2017). Kursus ini dihasratkan agar dapat membangunkan kompetensi pegawai peringkat pertengahan di setiap peringkat KPM, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan sekolah (KPM, 2018). Kohort pertama telah dilatih pada 2017, melibatkan sebanyak418 orang pemimpin pertengahan (KPM, 2018). Sebaliknya, pada tahun 2018 pula, sebanyak 693 pemimpin pertengahan dilatih di bawah program ini, melibatkan pemimpin pertengahan di sekolah, PPD, JPN dan Bahagian Profesional KPM sendiri (KPM, 2019). KPM (2019) juga melaporkan bahawa 99.7% peserta kursus ini telah mencapai tahap lulus. Namun, kursus khusus kepada pemimpin pertengahan ini masih baharu

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

berbanding kursus NPQEL yang telah lama dilaksanakan untuk pengetua dan guru besar.

Selain daripada itu, pembangunan kompetensi merupakan salah satu aspek penting dalam disiplin pembangunan sumber manusia termasuklah dari sudut pembangunan kapasiti pemimpin pertengahan. Pembangunan kompetensi meliputi pemerolehan ilmu dan kemahiran baharu boleh diperoleh menerusi latihan dan pembangunan (Ploum, Blok, Lans & Omta, 2018; Kareem, 2005). Oleh itu, setiap individu perlu mengambil peluang untuk mengembangkan potensi diri menerusi latihan dan pembangunan yang disediakan oleh organisasi masing-masing. Sebagai contoh, guru biasa mahupun guru penolong kanan boleh memanfaatkan pembangunan sumber manusia di sekolah dengan mendapatkan maklumat peluang-peluang meningkatkan ilmu dan bimbingan yang dapat meningkatkan kompetensi mereka (Nor Kamariah & Ahmad Zabidi, 2018; Kareem, 2005).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Latihan dan pembangunan merupakan satu bentuk pelaburan yang perlu dilakukan oleh kerajaan bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan awam. Pelaburan dalam modal insan amat kritikal untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju (Rosman, Ahmad Suffian, Najihah Marha, Sakinah & Raja Mariam, 2018; Ramlee, 2013). Pendekatan latihan dan pembangunan berasaskan kompetensi mampu membentuk pemimpin berkualiti dan tidak sekadar melaksanakan tugas berdasarkan deskripsi tugas semata-mata. Kompetensi diyakini dapat meningkatkan produktiviti dan memacu organisasi ke arah kecemerlangan (Korn Ferry Institute, 2014). Tambahan pula, KPM (2016) telah mengorak langkah dengan menggunakan

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

Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) yang berasaskan kompetensi bagi menilai prestasi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP). PBPPP ini dibangunkan bagi mengantikan penilaian prestasi sebelum ini, iaitu Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT).

Menelusuri aspek kompetensi ini, McClelland (1973) telah mempelopori pendekatan kompetensi dalam pengurusan dan mengenal pasti pendekatan tingkah laku dalam mencapai kecemerlangan organisasi. Kompetensi meliputi ciri-ciri pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang diamalkan oleh seseorang individu baik pemimpin mahupun orang yang dipimpin dalam melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan (Saedah & Mohd Sani, 2012). Kompetensi juga merujuk kepada keupayaan individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan kemahiran, motif, kepercayaan diri, sikap, kemahiran kognitif dan ciri peribadi yang dimiliki yang berbeza berbanding kakitangan yang kurang menyerlah (Ukey, 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Konsep kompetensi ini disokong oleh UNESCO (2016) yang mengaitkan kompetensi berhubung rapat dengan pengetahuan, kemahiran dan kemampuan yang menghasilkan tingkah laku yang diharapkan oleh organisasi. Namun begitu, terdapat juga para sarjana yang berpandangan bahawa kompetensi tidak terbatas kepada pengetahuan, kemahiran dan sikap sahaja, sebaliknya merangkumi komunikasi termasuk keupayaan berbahasa yang baik di dalam lingkungan organisasi mahupun komuniti (El Asame & Wakrim, 2018).

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

Kajian berasaskan kompetensi telah berkembang luas meliputi pelbagai disiplin ilmu termasuk dalam bidang pendidikan. Pendekatan berasaskan kompetensi masih sesuai digunakan, dan berkait langsung dalam memperkasa peranan pemimpin pendidikan (Steiner & Hassel, 2011; Tai, Omar, Mohamad Sahari & Khuan, 2017). Pemimpin pendidikan perlu memiliki tahap kompetensi khusus dalam memacu perubahan, mendepani cabaran, dan memperkukuh pasukan bagi mencapai kecemerlangan. Pemimpin dalam abad ke-21 perlu mendepani cabaran dan perubahan yang berlaku dengan pantas, dan berhadapan dengan dua keadaan. Pertama, pemimpin perlu menyesuai atau mengadaptasi perubahan dalam tugas dan persekitaran mereka. Kedua, pemimpin perlu membawa perubahan dalam organisasi mereka untuk menyesuaikan organisasi terhadap perubahan yang berlaku bagi memastikan organisasi mereka relevan dengan persekitaran semasa (Pinnow, 2011).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) turut memberi penekanan terhadap amalan pembangunan sumber manusia berasaskan kompetensi. Amalan ini bertujuan meningkatkan kecemerlangan organisasi berasaskan kepada kumpulan perkhidmatan, serta berfokus kepada tugas dan peranan yang perlu dimainkan oleh penjawat awam. Berpandukan model kompetensi, perkhidmatan awam di Malaysia seharusnya mempunyai persekitaran kerja yang berteraskan pengetahuan, kemahiran dan nilai profesional (Baharuddin & Hashim, 2004; Siti Nazalia, Ahmad Zabidi & Megat Ahmad, 2020). Bagi tujuan tersebut, perancangan pembangunan sumber manusia yang tepat perlu dirangka dan dijayakan. Hal ini kerana pembangunan sumber manusia dapat memberi impak yang signifikan dalam membangunkan kompetensi pekerja dan meningkatkan kecekapan organisasi (Krishan & Kumar, 2017).

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

Selain daripada itu, kecekapan dalam pengurusan sumber manusia di bidang pendidikan telah menjadi semakin kritikal (Ramlee, Siti Anis & Marinah, 2018), memerlukan perhatian sewajarnya dan penambahbaikan yang terancang. Oleh yang demikian, pembangunan kompetensi kepimpinan amat signifikan dalam konteks pendidikan masa ini. Pembangunan kompetensi kepada pemimpin ini dapat memastikan pemilihan pemimpin yang benar-benar berkelayakan, kompeten dan sesuai untuk diangkat sebagai pemimpin di dalam sesebuah organisasi (Norazian & Chua, 2015). Jelaslah bahawa pendekatan pembangunan berasaskan kompetensi masih signifikan untuk digunakan dalam pelbagai bidang pekerjaan termasuk pendidikan bagi mencapai matlamat organisasi (Park & Luo, 2017).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Oleh yang demikian, sejajar dengan hasrat mencapai matlamat pendidikan berkualiti, amalan kompetensi dalam kepemimpinan turut meliputi kumpulan pemimpin pertengahan. Pemimpin pertengahan ini berperanan penting bagi memastikan kecemerlangan sesebuah organisasi pendidikan dapat direalisasikan (Abd.Razak, 2017; Abang Adam, 2018; McKenzie & Varney, 2018; Thornton, Walton, Wilson & Jones, 2018). Pemimpin pertengahan turut berperanan menggerakkan operasi mencapai misi dan visi organisasi. Mereka merupakan penghubung antara pemimpin atasan dengan pegawai bawahan dalam organisasi untuk menjayakan misi dan visi organisasi (Branson, Franken, & Penney, 2015; De Nobile, 2018; Grootenboer, 2018). Lanjutan daripada itu, kajian ini telah dijalankan dengan memberi fokus secara spesifik terhadap pembangunan model kompetensi

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

kepimpinan pertengahan di kolej matrikulasi KPM, yang merupakan salah satu daripada institusi pendidikan lepas menengah kendalian KPM.

1.3 Pernyataan Masalah

Mendepani cabaran pendidikan abad ke-21 dan anjakan ke-5 dalam PPPM (2013-2025), peranan pemimpin pertengahan menjadi semakin penting di institusi pendidikan seperti kolej matrikulasi. Peranan pemimpin pertengahan dalam menjayakan visi dan misi organisasi semakin mendapat perhatian banyak pengkaji (De Nobile, 2018; Harris, Jones, Ismail & Nguyen, 2019; Harris, 2018; Grootenboer, 2018; Larusdottir & O'Connor, 2017; Lipscombe, Grice, Tindall-Ford & De Nobile, 2020; Tay, Tan, Deneen, Leong, Fulmer & Brown, 2019; Thornton, Walton, Wilson & Jones 2018). Walau bagaimanapun kajian berkaitan pemimpin pertengahan ini jauh lebih rendah berbanding kajian yang memfokuskan kepada pemimpin utama organisasi seperti pengetua atau guru besar (Harris, Jones, Ismail & Nguyen, 2019; Harris, 2018; Grootenboer, 2018; Guillen & Saris, 2013). Masih terdapat keperluan untuk mengkaji peranan kepimpinan pertengahan dalam organisasi pendidikan yang membolehkan pencapaian visi dan misi dilaksanakan dengan jayanya. Hal ini kerana kepimpinan yang bersifat proaktif, inovatif dan memiliki daya saing tinggi amat diperlukan dalam era globalisasi (Norazizah, 2018; Ramlee, 2013).

Pemimpin pertengahan yang dilantik memegang jawatan akan berusaha melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan sebaik mungkin. Namun, pemimpin pertengahan didapati menghadapi pelbagai kesukaran dalam melaksanakan tugas

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

kepimpinan mereka dengan berkesan. Isu yang paling kerap diketengahkan adalah berhubung situasi pemimpin pertengahan yang tersepit antara melaksanakan arahan pengurusan tertinggi dengan mengekalkan hubungan bersama rakan sekerja lain (Branson, Franken & Penney, 2015; Ekaterini, 2011; Husband & Lloyd, 2019; Irvine & Brundrett, 2016; McKezie & Varney, 2018; Tay, Tan, Deneen, Leong, Fulmer & Brown 2019; Thorpe & Garside, 2017; Wei, 2018). Situasi ini menyebabkan pemimpin pertengahan perlu memiliki ketahanan diri dan kekuatan mental yang tinggi dalam mengharungi tekanan kerja dalam kerjaya mereka (Belasen & Belasen, 2016; Irvine & Brundrett, 2016; Larusdottir & O'Connor, 2017; McKenzie & Varney, 2018; Wei, 2018).

Disamping isu tersebut, pemimpin pertengahan turut berhadapan dengan cabaran yang lebih besar kerana kuasa yang diberikan kepada mereka adalah terhad ditambah pula dengan bidang kuasa yang tidak jelas (Belasen & Belasen, 2018; Bendickson, 2018; Branson, Franken & Penney, 2015; Chilvers, Bortolotto, Tugia, Cooper & Ellison, 2017; Larusdottir & O'Connor, 2017; Farchi & Tubin, 2019; Lipscombe, Grice, Tindall-Ford & De Nobile, 2020; Thorpe & Garside, 2017; Wei, 2018) dengan akses yang terhad terhadap sumber manusia dan kewangan (Branson, Franken & Penney, 2015; Chilvers, Bortolotto, Tugia, Cooper & Ellison, 2017; McKenzie & Varney, 2018). Permasalahan ini menyebabkan keterbatasan peranan pemimpin pertengahan dalam melaksanakan tugas mereka.

Selain daripada itu, wujud jurang kompetensi dalam kalangan pemimpin pertengahan, khususnya melibatkan kemahiran mengurus, kemahiran teknikal, kepimpinan, kemahiran interpersonal dan kesedaran terhadap perubahan persekitaran

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

(Gill & Kaur, 2018; Kaur & Kumar, 2013). Pemimpin pertengahan juga sangat sibuk dalam melaksanakan dua kerja utama, iaitu mengurus dan pada masa yang sama melaksanakan tugas mereka sendiri, termasuklah di institusi pendidikan. Permasalahan ini berlaku kerana pemimpin pertengahan di institusi pendidikan perlu mengendalikan sesi pengajaran mengikut jadual dan pada masa yang sama melakukan pengurusan (Abd Razak, 2017; Bassett & Shaw, 2017; Bendickson, 2014; Branson, Franken & Penney, 2015; Chilvers, Bortolotto, Tugia, Cooper & Ellison, 2017; Grootenboer, 2018; Gurr, 2018; Lipscombe, Grice, Tindall-Ford & De Nobile, 2020; Thorntorn, Walton, Wilson & Jones, 2017; Wei, 2018).

Selain daripada itu juga, wujud keperluan untuk mengkaji perkaitan kompetensi antara pemimpin pertengahan novis dengan pemimpin pertengahan senior (Irvine & Brundett, 2016) dan membezakan kompetensi profesional dengan kompetensi peribadi (Thornton, Walton, Wilson & Jones, 2018). Pembangunan kompetensi yang khusus bagi pemimpin pertengahan perlu dilaksanakan bagi mengatasi permasalahan ini kerana kompetensi pemimpin pertengahan adalah berbeza dengan kompetensi pemimpin atasan (Abd Razak, 2017; Belasen & Belasen, 2016; Chilvers, Bortolotto, Tugia, Cooper & Ellison, 2017; De Nobile, 2018; Grootenboer, 2018; Gurr, 2018; Jaideep Kaur & Vikas Kumar, 2013; Wei, 2018). Oleh itu, pembangunan model kompetensi merupakan alat yang sesuai bagi mengenal pasti kompetensi dan kemahiran yang diperlukan oleh pemimpin pertengahan ini bagi melaksanakan tugas dengan berkesan (De Nobile, 2018; Gurr, 2018; Kansal & Jain, 2018; Seema Sanghi, 2016).

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

Dalam konteks pendidikan lepasan menengah di Malaysia pula, kajian ke atas pemimpin pertengahan melibatkan seramai 437 orang Ketua Jabatan di 27 Institusi Pendidikan Guru (IPG) mendapati bahawa 68.9% (301) Ketua Jabatan berada pada tahap potensi tinggi, seterusnya 30.67% (134) yang dinyatakan memiliki tahap potensi sederhana dan 0.5% (2) yang lainnya pula berada pada tahap potensi rendah (KPM, 2018). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa masih wujud jurang potensi dalam kalangan pemimpin pertengahan di institusi pendidikan yang perlu dikaji dan ditambah baik selaras dengan matlamat PPPM 2013-2025.

Apek kepimpinan merupakan salah satu ciri penting dalam bidang pembangunan sumber manusia kerana kepimpinan dapat mencorak sumber manusia yang dimiliki (Widi Fajar, Mustaqim & Ratri Nurina, 2020). Kepimpinan pendidikan turut melibatkan pemimpin pertengahan yang memegang jawatan-jawatan (Hallinger, 2018) yang diwartakan. Namun, pendekatan kepimpinan yang berbeza berlaku di institusi pendidikan lepas menengah ekoran ketiadaan model kepimpinan yang khusus untuk pemimpin pertengahan (Norazizah, 2018; Williamson & Scott, 2012). Ketiadaan panduan atau rujukan yang sistematik boleh mendorong wujudnya kelemahan dalam sistem pendidikan lepas menengah (Ngang & Mei, 2014). Kepelbagaian corak kepimpinan ini wujud disebabkan oleh latar belakang akademik dan pengalaman yang berbeza dalam kalangan pemimpin yang dilantik (Ngang & Mei, 2014; Norazizah, 2018). Oleh itu, institusi pendidikan lepas menengah perlu meneliti skop kepimpinan (Windy & Roslee, 2018) dan menambah baik sistem kepimpinan yang diamalkan (Norazizah, Muhammad Faizal, Norfariza & Mohd Nazri, 2017; Norazizah, 2018).

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

Sebagai salah satu institusi pendidikan lepas menengah di KPM, corak dan sistem pengurusan kolej matrikulasi adalah berbeza berbanding sistem di sekolah. Pemimpin pertengahan yang dilantik tidak memegang jawatan secara tetap seperti di sekolah. Pemimpin pertengahan ini boleh dikekalkan atau kembali menjadi pensyarah selepas suatu tempoh ditetapkan. Sandangan jawatan pemimpin pertengahan ini bergantung kepada kompetensi dan keberkesanan mereka sepanjang tempoh memegang jawatan. Perkara ini menjelaskan bahawa, kompetensi pemimpin pertengahan ini amat penting untuk penilaian prestasi mereka dan mempengaruhi keputusan pengurusan tertinggi kolej matrikulasi untuk mencadangkan mereka dikekalkan atau digantikan.

Namun, sehingga kini tiada model kompetensi khusus yang boleh digunakan oleh pemimpin pertengahan kolej matrikulasi sebagai rujukan mereka. Isu-isu yang melanda pemimpin pertengahan seperti yang dibincangkan sebelum ini wujud kerana tiada panduan khusus untuk mereka. Terdapat keperluan bagi organisasi mewujudkan satu model kompetensi bagi sesuatu kluster pekerjaan (Kragt & Day, 2020; Seema Sanghi, 2016) seperti kumpulan pemimpin pertengahan kolej matrikulasi ini. Sehubungan dengan itu, kajian ini bertujuan untuk mengisi kelompangan dan jurang yang masih berlaku berdasarkan kajian terdahulu. Oleh itu, kajian ini berfokus kepada membangunkan model kompetensi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi KPM.

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

1.4 Objektif Kajian

Secara amnya, kajian ini adalah untuk mengkaji konstruk dan elemen kompetensi pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi KPM, dan seterusnya membangunkan satu model kompetensi pemimpin pertengahan. Objektif khusus kajian ini adalah untuk:

1. Mengenal pasti keperluan pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi.
2. Mereka bentuk dan membangunkan model kompetensi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi.
3. Menilai kebolehgunaan model kompetensi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi yang dibangunkan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.5 Soalan Kajian

Bagi mencapai objektif di atas, kajian ini dirangka mengikut fasa, iaitu fasa analisis keperluan; fasa pembangunan; dan fasa penilaian model. Kajian ini merangkumi soalan kajian yang berikut:

Fasa pertama: Analisis keperluan.

i. Apakah terdapat keperluan membangunkan model kompetensi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi?
ii. Apakah elemen kompetensi pemimpin pertengahan sedia ada?
iii. Apakah elemen kompetensi yang diperlukan?

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

Fasa kedua: Pembangunan model.

i. Adakah terdapat kesepakatan pakar terhadap konstruk model kompetensi pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi?
ii. Adakah terdapat kesepakatan pakar terhadap elemen yang perlu dimasukkan ke dalam konstruk model?

Fasa ketiga: Penilaian model.

i. Apakah tahap kompetensi pemimpin pertengahan?
ii. Adakah model kompetensi pemimpin pertengahan yang dibangunkan sepadan dengan data kajian?

1.6 Rasional Kajian

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berpandukan kepada objektif dan persoalan kajian yang dikemukakan, maka kajian pembangunan model kompetensi POPSS bagi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi ini dilakukan berdasarkan rasional yang berikut:

Bidang pembangunan sumber manusia memberi penekanan kepada aspek latihan dan pembangunan, pembangunan organisasi dan pembangunan kerjaya (McLagan, 1980; Chung & Chen, 2019). Pembangunan sumber manusia turut berfokus kepada pembangunan kemahiran, pembangunan kepimpinan, mendepani isu, dan menghubungkan pengetahuan dengan persekitaran organisasi (Swanson & Holton III, 2011; Widi Fajar, Mustaqim & Ratri Nurina, 2020). Sejajar dengan itu, pembangunan dan pengupayaan kapasiti kepimpinan menerusi amalan kompetensi

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

(Dauvrine & Lorant, 2015) sangat diberi perhatian bagi menjamin keberhasilan organisasi. Kajian ini berfokus kepada pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan kerana kepimpinan berasaskan kompetensi masih diperlukan dalam bidang pendidikan.

Pada masa yang sama, model-model kompetensi kepimpinan yang telah dibangunkan oleh KPM sememangnya menjadi rujukan utama kumpulan kepimpinan pendidikan di Malaysia. Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (2006) dan Model Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) (2009) umpamanya dibangunkan dengan meneliti trait dan keperluan pengetua dan guru besar. Pelbagai latihan dan kursus turut disediakan bagi memantapkan tadbir urus sekolah. Namun, hakikatnya pengetua dan guru besar pada hari ini turut memikul tanggungjawab lain sehingga mereka perlu mengagihkan tanggungjawab kepada pemimpin lain di bawah kawalan mereka (Jones, Adams, Joo, Muniandy, Perer & Harris, 2015).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dengan perkataan lain, pemimpin pertengahan inilah yang sebenarnya membantu mengalas tanggungjawab mengurus dan mengendalikan institusi pendidikan untuk terus cemerlang dari aspek akademik dan bukan akademik. Pemimpin pertengahan sentiasa berhadapan dan menyelesaikan masalah guru-guru serta pelajar (Harris & Jones, 2017). Sehingga kini, belum ada model khusus disediakan untuk kegunaan dan rujukan pemimpin pertengahan pendidikan di Malaysia selain model kursus kepimpinan pemimpin pertengahan (LCML) yang dibangunkan oleh IAB (KPM, 2016). Oleh itu, kajian ini sangat bertepatan dengan

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

keperluan pemimpin pertengahan dalam konteks institusi pendidikan di Malaysia sahaja.

Kajian ini juga memberi penekanan kepada aspek kompetensi bagi pemimpin pertengahan berbanding aspek kepimpinan yang lain. Pemimpin pertengahan berhadapan dengan pelbagai cabaran seperti tersepit antara pemimpin utama dan rakan sekerja (Husband & Llyod, 2019), bidang kuasa yang tidak jelas (Wei, 2018), perlu mengajar dan mengurus (Abd Razak, 2017; Tindall-Ford & De Nobile, 2020) dan cabaran-cabaran lain yang telah dibincangkan dalam para 1.3. Oleh itu, aspek kompetensi perlu diberi perhatian dalam pengurusan kerana kompetensi dapat membezakan pemimpin cemerlang dengan pemimpin biasa (Boyatzis, 1982; Mc Lagan, 1980; Ryan, Spencer & Bernhard, 2012; Spencer & Spencer, 1993).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Roselena dan Mohd Izham (2015) juga menjelaskan bahawa pembangunan kompetensi sangat diperlukan oleh organisasi pendidikan bagi memastikan hanya pemimpin berkualiti dilantik ke jawatan yang lebih tinggi. Keupayaan mengurus dalam kalangan pendidik tidak boleh dilihat dalam konteks senioriti dalam perkhidmatan semata-mata (Thornton, Walton, Wilson & Jones, 2018), sebaliknya kualiti peribadi dan kompetensi yang mereka miliki perlu diambil kira sebagai indikator pelantikan mereka.

Justeru, kompetensi pemimpin pertengahan perlu diberi perhatian ekoran peranan pemimpin pertengahan yang semakin kompleks dan mencakupi aspek pengajaran dan pembelajaran serta aspek pengurusan (Grootenboer, 2018). Pemimpin

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

pertengahan yang telah dilantik seharusnya memiliki pengetahuan dan kecekapan khusus agar mereka berupaya melaksanakan tugas dengan berkesan. Kompetensi khusus perlu dibangunkan agar pemimpin pertengahan ini memiliki keupayaan memimpin dan mengurus subordinat mereka, dan pada masa yang sama mengurus psikososial diri mereka sendiri. Bagi mencapai tujuan tersebut, amat wajar sekali untuk kajian ini memberi perhatian terhadap aspek kompetensi pemimpin pertengahan khususnya di kolej matrikulasi.

Kolej matrikulasi KPM merupakan institusi pendidikan lepas menengah yang memiliki struktur organisasi dan operasi yang berbeza dengan sekolah berdasarkan waran perjawatan B63 yang diwartakan (KPM, 2020). Telah dijelaskan bahawa model-model kompetensi sedia ada di KPM sangat menjurus kepada kepimpinan pengetua dan guru besar sekolah. Namun dari aspek amalannya, wujud perbezaan yang ketara dalam pengurusan di sekolah dengan kolej matrikulasi. Oleh itu pendekatan '*one size fit all'* tidak sesuai untuk diamalkan. Institusi yang berbeza memerlukan corak kepimpinan yang berbeza (Norazizah, 2018) dan institusi pendidikan lepas menengah juga memerlukan satu model khusus yang sesuai dengan tujuan dan kaedah pengoperasian (Ngang & Mei, 2014). Lantaran itu, pembangunan model ini sangat bersesuaian dengan situasi semasa di kolej matrikulasi untuk dijadikan sebagai asas rujukan pemimpin pertengahan ini.

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.7 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori kajian bertujuan untuk menjelaskan elemen-elemen yang berkaitan dengan matlamat kajian. Secara asasnya, kajian ini dipandu oleh Teori Kepimpinan Diri (Manz, 1986) sebagai teras utama dan didokong oleh empat model kompetensi, iaitu Model Kompetensi Kerja (Boyatzis, 1982), Model Kompetensi *Iceberg* (Spencer & Spencer, 1993), Model Kompetensi Pengurusan (Slocum, Jackson & Hellriegel, 2008) dan Model Unsur Elemen Dalaman Sistem (Hoy & Miskel, 2008).

Teori Kepimpinan Diri (Manz, 1986)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Teori kepimpinan diri (*self leadership)* masih dianggap sebagai konsep baharu dalam teori kepimpinan (Fowler, 2014; Pink, 2011). Konsep ini diketengahkan pada tahun 1986 oleh Profesor Dr. Charles C. Manz. Teori ini dikatakan sebagai pengembangan fungsi pengurusan diri dan motivasi diri yang digarap dari dua teori utama, iaitu teori sains kognitif dan teori motivasi intrinsik (Manz, 1986). Kepimpinan diri dapat membentuk keperibadian yang mantap dan mempengaruhi aspek kepimpinan individu. Kepimpinan yang mantap akan membolehkan pemimpin pertengahan berupaya memotivasikan kakitangan di bawah kawalan mereka (Belasen & Belasen, 2016). Hal ini sedemikian kerana penguasaan kepimpinan diri mampu mengelakkan pemimpin melakukan amalan yang tidak baik dalam organisasi (Ahmad Zabidi, 2016). Kepimpinan diri berupaya menjadi mekanisme yang dominan dalam aspek kepimpinan pemimpin pertengahan.

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

Oleh itu, pemimpin pertengahan perlu memiliki kepimpinan diri yang mantap. Kepimpinan diri digunakan untuk mempengaruhi, mengarah, mengawasi dan memotivasikan diri mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010; Pearce & Manz, 2014). Dalam konteks kajian ini, fokus kepimpinan diri tertumpu kepada penetapan matlamat diri (*self goal setting*), kawalan diri (*self-regulation*) dan motivasi diri (*self-motivation*) yang menjadi komponen penting kepimpinan diri (Napiersky & Wood, 2016; 2018).

Model Kompetensi Kerja (Boyatzis, 1982)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Boyatzis (1982) pula telah menggambarkan asas kompetensi dalam bentuk motif, trait, kemahiran, imej kendiri, peranan sosial dan pengetahuan individu. Asas kompetensi ini digunakan untuk membangunkan Model Kompetensi Kerja yang melibatkan kompetensi individu, kompetensi keperluan tempat kerja dan kompetensi persekitaran organisasi. Ketiga-tiga komponen kritikal ini jika dapat dipenuhi dan bersilang antara satu sama lain akan melahirkan seorang pemimpin cemerlang (Boyatzis, 1982). Dalam konteks kajian ini, pemimpin pertengahan perlu memiliki ketiga-tiga kompetensi yang amat penting ini. Hal ini kerana pemimpin pertengahan berperanan penting bagi menghubungkan antara pengurusan atasan dengan kakitangan bawahan berdasarkan kedudukan mereka di dalam organisasi.

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

Model Kompetensi *Iceberg* (Spencer & Spencer, 1993)

Model Kompetensi *Iceberg* oleh Spencer & Spencer (1993) merupakan model yang kerap dirujuk dalam kajian yang melibatkan kompetensi. Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahawa terdapat lima dimensi utama berkaitan kompetensi, iaitu pengetahuan, kemahiran, motif, konsep kendiri dan sifat. Dalam aspek kompetensi ini, pengetahuan dan kemahiran individu lebih mudah dikenal pasti dan dibangunkan, berbanding motif, konsep kendiri dan sifat yang terpendam dalam diri individu (Seema Sanghi, 2008). Pemimpin pertengahan perlu memiliki lima dimensi kompetensi ini khususnya di institusi pendidikan yang perlu memainkan peranan pengurusan dan pada masa yang sama perlu mengajar pelajar mereka (Wei, 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Model Kompetensi Pengurusan (Sclocum, Jackson & Hellriegel, 2008)

Slocum, Jackson & Hellriegel (2008) telah mengabungkan beberapa komponen utama yang dititikberatkan oleh seorang pengurus menerusi kompetensi pengurusan yang disarankan untuk dikuasai oleh pemimpin berkualiti. Model Kompetensi Pengurusan ini memberi tumpuan terhadap enam aspek penting sebagai pemimpin yang kompeten. Komponen kompetensi yang disarankan meliputi kompetensi komunikasi; pelbagai budaya; pengurusan diri; merancang dan mentadbir; tindakan strategik dan kerja berpasukan. Model kompetensi Pengurusan ini lebih mirip dengan suasana sebenar dalam pengurusan organisasi masa kini. Pemimpin pertengahan perlu

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

memiliki kompetensi berkaitan komunikasi dan membangunkan pasukan di samping kompetensi lain (Jeni, Sam'un, Herwan & Heru, 2018).

Model Unsur Elemen Dalaman Sistem (Hoy dan Miskel, 2008)

Model Unsur Elemen Dalaman Sistem pula dipelopori oleh Hoy dan Miskel (2008) yang melibatkan aspek kompetensi dalam persekitaran pendidikan. Model ini merujuk kepada unsur-unsur utama yang memainkan peranan dalam organsisasi perkhidmatan pendidikan, termasuk melibatkan kompetensi pengajaran. Model ini merangkumi input, proses transformasi (melibatkan kompetensi tempat kerja, kompetensi peribadi, kompetensi pengajaran), persekitaran luaran dan hasil. Model Hoy dan Miskel ini memasukkan elemen kompetensi pengajaran dan bersesuaian dengan institusi pendidikan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Fokus kajian ini adalah pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi KPM, berpandukan pendekatan kajian reka bentuk dan pembangunan (DDR). Menerusi gabungan empat model kompetensi dan satu teori kepimpinan, komponen kompetensi yang dikemukakan dalam teori dan model berkenaan dianalisis dan dipetakan semula menerusi tinjauan literatur. Hasil pemetaan yang dilakukan, maka komponen kompetensi yang utama yang diperoleh adalah

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

konstruk kompetensi personal, kompetensi organisasi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial telah dibangunkan. Analisis matriks teori dan model yang dikemukakan dapat ditunjukkan dalam Jadual 1.1 yang berikut:

Jadual 1.1

Jadual Matriks Kompetensi

Teori/Model	**Konstruk Kompetensi**			
	Personal	Kepimpinan Organisasi	Profesional	Sosial
Spencer & Spencer (1993)	√	√	√	√
Boyatzis (1982)	√	√	√	√
Slocum et.al (2008)	√	√	√	√
Hoy & Miskel (2008)	√	√	√	√
Manz(1986)	√		√	√

05-4506 bupsi

Jadual 1.1 menunjukkan elemen-elemen atau komponen kompetensi yang disenaraikan oleh pelopor teori dan model kompetensi yang digunakan dalam kajian ini. Ringkasnya, keempat-empat model kompetensi memiliki komponen kompetensi personal, kepimpinan organisasi, profesional dan sosial manakala bagi teori kepimpinan diri (Manz, 1986) yang dianalisis, elemen yang dikemukakan tidak mempunyai komponen kompetensi organisasi. Namun, teori kepimpinan ini dipilih kerana kekuatan unsur kepimpinan diri yang berupaya mendorong kepada keberhasilan mencapai objektif organisasi. Penjelasan lanjut adalah seperti yang dibincangkan di dalam subtopik 2.4. Oleh yang demikian, pembangunan model kompetensi ini dirangka berasaskan konstruk yang diperoleh dari Jadual Matrik Kompetensi yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1.

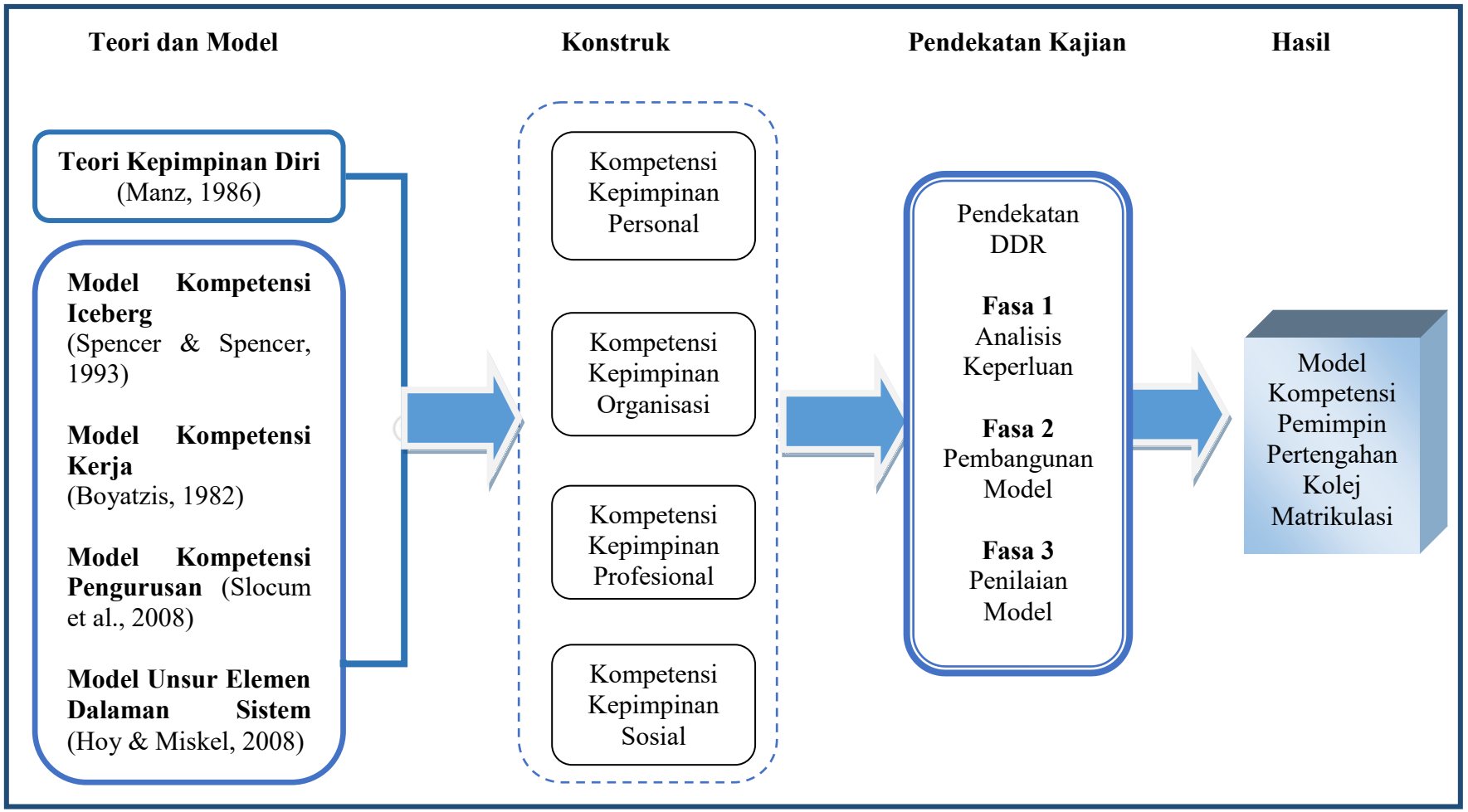
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lanjutan daripada analisis Jadual Matrik Kompetensi tersebut, pembangunan model kompetensi ini juga telah melalui tiga fasa kajian, iaitu fasa analisis keperluan, fasa pembangunan dan fasa penilaian seperti saranan Richey dan Klein (2007) serta saranan Saedah, Muhammad Ridhuan Tony dan Rozaini (2020). Setiap fasa kajian pula telah mengaplikasi kaedah kajian yang bersesuaian seperti temu bual, *Fuzzy Delphi* dan tinjauan bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan. Secara keseluruhannya, kajian ini dijalankan dengan berpandukan kerangka konseptual yang dibina serta menggunakan pendekatan kajian reka bentuk dan pembangunan atau *Design and Development Research* (DDR). Di akhir kajian ini, satu model kompetensi bagi pemimpin pertengahan dapat dihasilkan. Sehubungan itu, satu kerangka konseptual kajian disediakan dan ditunjukkan dalam Rajah 1.2 seperti yang berikut:

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi



Rajah 1.2. Kerangka Konseptual Kajian

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

Rajah 1.2 menunjukkan kerangka konseptual bagi kajian ini. Berpandukan kepada satu teori (Teori Kepimpinan Diri) dan empat model kompetensi (Model Kompetensi *Iceberg*, Model Kompetensi Kerja, Model Kompetensi Pengurusan dan Model Unsur Elemen Dalaman Sistem), pemetaan item-item dilakukan dan dikelompokkan kepada empat konstruk utama sebagai asas kajian. Konstruk-konstruk yang dibangunkan daripada pemetaan berkenaan ialah kompetensi kepimpinan personal, kompetensi kepimpinan organisasi, kompetensi kepimpinan profesional dan kompetensi kepimpinan sosial. Konstruk-konstruk yang dibangunkan ini perlu diuji dalam kajian ini menerusi tiga fasa berteraskan DDR, iaitu fasa analisis keperluan, fasa pembangunan, dan fasa penilaian model. Hasil dari pelaksanaan fasa-fasa kajian ini akan menghasilkan Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi yang sesuai dilaksanakan dalam organisasi kelak.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.9 Definisi Operasional

Yang berikut merupakan beberapa definisi operasional yang dapat menjelaskan topic-topik utama kajian yang akan dijalankan:

1.9.1 Kompetensi

Kompetensi merupakan satu pengalaman, kebijaksanaan dan keupayaan dalam melaksanakan tugas (Boyatzis, 2011; Gentry, Eckert, Munusamy, Stawiski & Martin,

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

2013). Dalam kajian ini, kompetensi membawa maksud kebolehan dan keupayaan pemimpin pertengahan menggunakan pengetahuan, kemahiran dan nilai dalam mendepani pengurusan organisasi manakala Standard Guru Malaysia (SGM, 2009) menjelaskan bahawa kompetensi ialah kemahiran profesional guru berdasarkan amalan nilai profesionalisme, pengetahuan dan kefahaman, serta kemahiran pengajaran dan pembelajaran (KPM, 2009). Penjelasan kepada konsep kompetensi ini adalah seperti yang berikut:

Pengetahuan

Pengetahuan meliputi fakta dan informasi yang diperoleh menerusi pembelajaran dan latihan yang mampu meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dengan berkesan. Dalam konteks kajian, pemimpin pertengahan perlu memiliki pengetahuan yang mantap, terkini dan tepat dalam aspek pengurusan dan instruksional.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kemahiran

Kemahiran merupakan kemampuan individu secara fizikal, mental dan spiritual dalam menjayakan tugas yang diamanahkan. Dalam kajian ini, pemimpin pertengahan perlu memiliki kemahiran yang diperlukan dalam aspek pengurusan dan instruksional.

Nilai

Perasaan berkaitan amalan dan budaya yang menjadi pegangan individu. Dalam konteks kajian ini, pemimpin pertengahan perlu memiliki nilai-nilai yang bersesuaian bagi melaksanakan fungsi pengurusan dan instruksional dengan cekap.

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

1.9.2 Pemimpin pertengahan

Pemimpin pertengahan di institusi pendidikan merupakan guru yang diberi tugas kepimpinan, dan dalam masa yang sama mengetuai pengajaran, kurikulum, dan mengetuai sekumpulan guru (Bassett & Shaw, 2016). Dengan kata yang lain, pemimpin pertengahan ini merupakan pemimpin yang dilantik atas jawatan rasmi (De Nobile, 2018). Dalam kajian ini, pemimpin pertengahan merangkumi pegawai-pegawai yang dilantik sebagai Timbalan Pengarah, Ketua Jabatan, Ketua Unit dan Penolong-Penolong Pengarah berdasarkan carta organisasi kolej matrikulasi KPM. Mereka merupakan jentera utama yang terlibat dalam pengurusan dan pemimpin instruksional, yang menjadi suri teladan kepada pensyarah dan pelajar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.9.3 Kolej Matrikulasi

Kolej Matrikulasi merujuk kepada institusi pendidikan lepas menengah yang dikendalikan oleh Bahagian Matrikulasi KPM dan menerima peruntukan tahunan daripada KPM. Kolej Matrikulasi menjalankan Program Matrikulasi KPM yang ditubuhkan selari dengan peruntukan Subseksyen 33(c) Akta Pendidikan 1996 yang memberi kuasa kepada YB Menteri untuk mengadakan pendidikan lepasan menengah di institusi lain. Oleh yang demikian, kolej matrikulasi menjalankan program lepasan menengah, iaitu program persediaan pelajar cemerlang lulusan SPM sebelum melanjutkan pengajian sama ada ke Universiti Awam, Universiti Swasta ataupun ke universiti luar negara.

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

1.9.4 Kompetensi Kepimpinan Personal

Dalam konteks kajian ini, kompetensi kepimpinan personal merujuk kepada ciri-ciri dan kemampuan dalam diri pemimpin pertengahan yang mencerminkan keperibadian yang mantap, stabil, dewasa serta menjadi teladan kepada kakitangan bawahannya. Elemen ini berada dalam diri mereka meliputi aspek kawalan diri, matlamat diri dan motivasi diri yang mendorong corak pemikiran dan pelakuan tugas kefungsian mereka.

1.9.5 Kompetensi Kepimpinan Organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kompetensi kepimpinan organisasi pula ialah keupayaan pemimpin pertengahan memimpin aspek pengurusan dan pentadbiran, peraturan, nilai organisasi dan membina kerjasama pasukan di dalam organisasi. Kompetensi kepimpinan organisasi berlangsung dalam pengoperasian jabatan atau unit yang dikawal selia oleh pemimpin pertengahan ini.

1.9.6 Kompetensi Kepimpinan Profesional

Kompetensi kepimpinan profesional pula merujuk kepada potensi dan keupayaan pemimpin pertengahan dalam mengendalikan tugas profesional yang diamanahkan.

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

Kompetensi profesional ini meliputi pembuatan keputusan, membangunkan kapasiti individu lain, pengurusan PdP serta penguasaan kandungan mata pelajaran.

1.9.7 Kompetensi Kepimpinan Sosial

Kompetensi kepimpinan sosial merujuk kepada kompetensi yang melibatkan keupayaan pemimpin pertengahan membina dan mengendalikan jaringan sosial, perundingan serta keupayaan menangani persekitaran di dalam dan di luar organisasi.

1.9.8 Kompetensi Kepimpinan Spiritual

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kompetensi kepimpinan spiritual merupakan kompetensi yang mendasari sifat dan perwatakan pemimpin pertengahan yang berlandaskan nilai, pegangan dan sikap yang terpuji. Elemen kompetensi ini antaranya termasuklah sahsiah, akhlak, nilai murni dan jiwa kemanusiaan. Kompetensi ini adalah konstruk tambahan dengan mengambil kira cadangan pakar kajian.

1.10 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting untuk dilaksanakan selaras dengan aspirasi PPPM (2013-2025) dalam usaha menyediakan pemimpin sokongan pendidikan yang terbaik di institusi

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

pendidikan. Dapatan kajian boleh dimanfaatkan oleh pengamal sumber manusia bagi merangka polisi dan pendekatan baharu dalam usaha memantapkan program latihan pemimpin pertengahan atau barisan pelapis di bawah Sektor Pendidikan, KPM.

Pemimpin pertengahan perlu menjalankan tugas membantu mentadbir, mengurus dan memimpin sesebuah organisasi yang kompleks seperti kolej matrikulasi pada masa hadapan. Tuntutan perubahan yang berlaku memerlukan pemimpin di kolej matrikulasi memiliki pelbagai ilmu dalam mendepani cabaran yang mendatang. Sebahagian besar penyelidik di Malaysia cenderung mengkaji kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan distributif yang menjadi amalan kepimpinan khususnya di sekolah. Oleh yang demikian, kajian ini dapat digunakan untuk melengkapi kajian-kajian sedia ada dalam usaha memperkasakan lagi kepimpinan institusi pendidikan di Malaysia, khususnya dalam konteks kepimpinan pertengahan.

Kajian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada pertambahan dan penambahbaikan ilmu dalam bidang yang diselidiki. Seperti yang dijelaskan di dalam penyataan masalah, kajian berkaitan pemimpin pertengahan masih ketinggalan berbanding kajian berkaitan pemimpin utama organisasi. Oleh itu, dapatan kajian ini dapat dimanfaatkan sebagai satu model yang komprehensif bagi kegunaan pemimpin pertengahan dalam konteks pendidikan di Malaysia. Kewujudan konstruk kompetensi kepimpinan spiritual juga menyumbang kepada percambahan ilmu yang sangat signifikan dengan amalan di Malaysia, serta menambah baik kepada pembangunan teori kompetensi kepimpinan pertengahan di masa hadapan.

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

Selain daripada itu, pembangunan model kompetensi kepimpinan pertengahan ini juga dapat digunakan untuk menyampaikan maklumat, menambahkan ilmu yang baharu dan memperkembangkan teori sedia ada berlandaskan bukti empirikal dalam aspek kompetensi dan kepemimpinan pertengahan di Malaysia.

1.11 Batasan Kajian

Kajian ini berfokus kepada organisasi awam, dengan hanya melibatkan pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi KPM sahaja. Disebabkan oleh batasan masa dan tenaga, responden yang terlibat dikhususkan kepada kumpulan kajian sahaja dan dapatan kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada institusi pendidikan lain di Malaysia. Kajian seumpamanya di institusi lain seperti Kolej Tingkatan Enam atau Institut Pendidikan Guru, mahupun di institusi pendidikan swasta mungkin akan memberikan dapatan yang berbeza.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Peserta kajian pada fasa kedua yang menggunakan teknik *Fuzzy Delphi* merupakan pakar yang berpengetahuan dan berpengalaman dalam skop kajian. Oleh itu, penyertaan pakar-pakar ini terbatas kepada 30 orang pakar sahaja. Pakar yang terlibat meliputi pensyarah universiti awam dengan pengalaman sebagai pemimpin pertengahan, pemimpin pertengahan di KPM, Pensyarah Institut Pendidikan Guru, pemimpin pertengahan di JPN, PPD, kolej vokasional, kolej Tingkatan enam dan pemimpin pertengahan kolej matrikulasi. Penjelasan kriteria pakar dibincangkan

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

dalam subtopik 3.4.3 (m.s 150). Pandangan pakar ini dianalisis namun tidak mengambil kira pandangan kakitangan bawahan yang menjadi pengikut pemimpin pertengahan.

Dapatan kajian ini juga adalah terbatas kepada pemboleh ubah yang dikaji sahaja, iaitu melibatkan konstruk-konstruk kompetensi dan pemimpin pertengahan. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini terbatas kepada hubungan pemboleh ubah yang dinyatakan sahaja dan tidak merangkumi keseluruhan pemboleh ubah yang mempengaruhi prestasi keseluruhan institusi pendidikan yang dikaji.

1.12 Rumusan

Bab ini telah membincangkan fokus kajian bagi mereka bentuk dan membangunkan model kompetensi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi KPM. Memandangkan kolej matrikulasi telah wujud sejak tahun 1999 dengan struktur organisasi sedia ada, maka wajarlah satu penambahbaikan dibuat bagi memantapkan fungsi pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi. Perkara ini juga sejajar dengan hasrat PPPM (2013-2025) dalam memperkasakan peranan pemimpin sokongan di institusi pendidikan di Malaysia seperti yang dihasratkan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi