



## Pembangunan Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan: Satu Kajian Reka Bentuk dan Pembangunan

Sukor Beram<sup>1</sup>, Marinah Awang<sup>2</sup> & Ramlee Ismail<sup>3</sup>  
<sup>1</sup>Kolej Matrikulasi Perak, <sup>2,3</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris

### Article Info

**Received:**  
27 May 2020

**Accepted:**  
11 August 2020

**Publish**  
01 September 2020

**E-mail address:**

\*corresponding Author:  
abicorrie@gmail.com

e-ISSN 2682-759X

### Abstract

*Kajian ini adalah satu kajian pembangunan dengan matlamat khusus adalah untuk menjelaskan pendekatan dalam pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan. Ketika ini, Kementerian Pendidikan Malaysia turut memberi perhatian penting terhadap usaha membangunkan pemimpin sokongan yang berkemahiran dan berkualiti sejajar dengan fokus Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Pemimpin pertengahan yang dilantik perlu memiliki kompetensi khusus bagi membolehkan mereka melaksanakan strategi penyampaian perkhidmatan yang berkualiti di dalam organisasi. Amalan kompetensi dalam perkhidmatan ini selari dengan polisi Jabatan Perkhidmatan Awam. Sehubungan dengan itu, kajian ini mencadangkan pendekatan kajian reka bentuk dan pembangunan (DDR) iaitu, satu pendekatan kajian pembangunan yang bersifat pelbagai kaedah (multi method). Menggunakan DDR, kajian ini akan melalui tiga fasa kajian dan menggunakan beberapa alat kajian yang berbeza di setiap fasa. Penglibatan peserta kajian dari kumpulan pakar dan kumpulan pengguna dapat memberikan input yang pelbagai dan mengambil kira keperluan model dalam konteks Malaysia.*

**Keyword:** pemimpin pertengahan, reka bentuk dan pembangunan, kompetensi

### Pengenalan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 merupakan dasar yang menjadi nadi penjana perubahan sistem pendidikan di Malaysia. Perubahan yang dihasratkan turut menyentuh peranan dan kualiti kepimpinan institusi pendidikan di bawah teraju Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Kecemerlangan pendidikan di Malaysia perlu didokong oleh kecemerlangan barisan kepimpinan yang dilantik dan dilatih. Kecemerlangan sebuah institusi pendidikan memerlukan kesepaduan tindakan dan kecemerlangan kepimpinan (Ding, Kuo & Tai, 2019; Hallinger, 2017) dalam menterjemah serta memandu pengoperasian mengikut dasar

pendidikan semasa. Pemimpin pendidikan perlu dilengkapi dengan pengetahuan, kemahiran, sikap dan kemahiran lain sebagai model kepada pegawai di bawah kawalan mereka (Grootenboer, 2018).

Seringkali kepimpinan institusi pendidikan merujuk kepada sosok pengarah/ pengetua/ guru besar yang menjadi pemimpin utama institusi pendidikan ini (De Nobile, 2018; Ekaterini, 2011). Namun, hakikatnya kepimpinan institusi pendidikan turut melibatkan pemimpin pertengahan (Hallinger & Wang, 2015; Harris, Jones, Adam & Cheah, 2018) yang ketika ini dilihat amat penting dalam menjayakan perubahan yang dihasratkan oleh KPM. Pemimpin pertengahan memainkan peranan memantau kakitangan di bawah kawalan mereka, dan pada masa yang sama mereka juga menerima arahan serta mengoperasikan jabatan (Way, Simon, Leroy & Tuleja, 2016). Sehubungan dengan itu, penelitian skop kepimpinan pemimpin pertengahan juga perlu diberi perhatian sewajarnya. Kecekapan atau kompetensi pemimpin pertengahan ini diperlukan bagi melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan (Abd.Razak, 2017; McKenzie & Varney, 2018).

Walaubagaimanapun, kajian-kajian dalam bidang pendidikan yang berfokus kepada keperluan dan tanggungjawab pemimpin pertengahan masih jauh ketinggalan berbanding kajian yang melibatkan pengetua atau guru besar (De Nobile, 2018; Harris, 2018; Grootenboer, 2018; Tay, Tan, Deneen, Leong, Fulmer & Brown, 2019). Dalam konteks pelaksanaan tugas pula, pemimpin pertengahan berhadapan dengan bidang kuasa yang terhad dan tidak jelas (Belasen & Belasen, 2018; Wei, 2018) serta memiliki keterbatasan akses terhadap sumber manusia dan kewangan (McKenzie & Varney, 2018). Pada masa yang sama, ketiadaan model kepimpinan khusus bagi pemimpin pertengahan di institusi pendidikan lepas menengah telah menyebabkan institusi ini mengamalkan corak kepimpinan yang berbeza antara satu sama lain (Norazizah, 2018). Sehubungan dengan itu, kajian ini akan memberi fokus kepada pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan bagi institusi pendidikan lepas menengah sebagai rujukan pemimpin pertengahan pendidikan ini.

## Tinjauan Literatur

Jabatan Perkhidmatan Awam telah menekankan kepentingan amalan kompetensi dalam kalangan penjawat awam (Baharuddin & Hashim, 2004). Bagi mencapai matlamat tersebut, aktiviti pembangunan sumber manusia yang bersesuaian perlu digerakkan bagi memastikan penjawat awam memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas mereka (Krishan & Kumar, 2017). Kecekapan dalam aspek pembangunan sumber manusia dalam bidang pendidikan menjadi semakin kritikal (Ramlee, Siti Anis & Marinah, 2018) dan sangat memerlukan usaha penambahbaikan secara berterusan sesuai dengan perubahan dasar pendidikan negara. Dengan kata lain, pembangunan kompetensi pemimpin pendidikan khususnya pemimpin pertengahan ini perlu dilaksanakan bagi memastikan hanya individu yang kompeten sahaja dilantik sebagai pemimpin (Norazian & Chua, 2015). Pembangunan kompetensi boleh dilakukan secara berterusan menerusi program latihan dan pembangunan (Ramlee, 2013) yang dilaksanakan dalam perkhidmatan mahupun sesi bimbingan (*coaching*) bersama pemimpin pertengahan yang lebih senior. Aspek latihan dan pembangunan ini merupakan antara aspek penting dan kritikal dalam aktiviti pembangunan sumber manusia.

Lantaran itu, pemimpin pertengahan juga perlu memiliki kompetensi khusus bagi membolehkan mereka berperanan dengan cekap. Kompetensi khusus ini meliputi aspek kemanusiaan, teknikal, dan konseptual (Kartz, 1974; Guglielmino, 1979; Guglielmino & Carroll, 2008). Mereka

merupakan barisan pemimpin yang berada di lapisan tengah organisasi dan bertindak sebagai penghubung antara pemimpin atasan dengan kakitangan lainnya (Ding et.al, 2019; Grootenboer, 2018). Pernyataan ini adalah selari dengan definisi pemimpin pertengahan sebagai pegawai di lapisan tengah organisasi yang bertanggungjawab kepada pegawai atasan dan bertindak menyelia pegawai bawahan (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2007). Penelitian terhadap pemimpin pertengahan dalam sektor pendidikan telah berkembang lebih dua dekad yang lalu, namun kajian yang dilakukan masih kurang berbanding kajian berkaitan kepimpinan pengetua atau guru besar (Harris & Jones, 2017; Grootenboer, 2018). Dakwaan ini turut disokong menerusi kajian yang dilakukan oleh Leithwood (2016) yang mendapati hanya 42 kajian ditemukan berkaitan pemimpin pertengahan di Amerika Utara, United Kingdom dan Australia.

Sementara itu, Gurr (2018) berpandangan bahawa pemimpin pertengahan di institusi pendidikan mempunyai peranan dan tugas yang berbeza dengan guru-guru biasa. Hal ini membuktikan bahawa pemimpin pertengahan ini memerlukan kemahiran baharu (Irvine & Brundrett, 2016) yang bukan bersifat pedagogi bagi mengalas tugas mereka. Pemimpin pertengahan memerlukan kompetensi tambahan dalam konteks yang berbeza termasuklah berkaitan pengurusan, strategik, motivasi peribadi dan kemahiran komunikasi (Spendlove, 2007; O'Meara & Petzall, 2009). Pada masa yang sama, pemimpin pertengahan ini memerlukan model kompetensi pengurusan mereka yang tersendiri sebagai panduan ekoran perbezaan gaya dan fokus pengurusan berbanding pengurusan atasan (Noraziah, 2018).

## Konsep Kompetensi

Para sarjana seperti Boyatzis (1982), Spencer dan Spencer (1993), dan Lucia dan Lepsinger (1999) sepakat bahawa pendekatan kompetensi dimulakan oleh John Flanagan (1954) menerusi teknik insiden kritikal semasa perang dunia kedua. Penyelidikan Flanagan ini dikembangkan pula oleh McClelland (1973) bagi membina konsep kompetensi yang digunakan dalam disiplin pengurusan sumber manusia. Menerusi kajian yang dilakukan oleh McBer ini, McClelland memperkenalkan kaedah menentukan kompetensi kritikal yang diperlukan iaitu (a) kaedah memperoleh sampel pekerja cemerlang dengan pekerja biasa, (b) mengenal pasti tingkah laku secara kasual menggunakan temu bual '*behaviour event*' (BEI) (Spencer & Spencer, 1993). Selanjutnya, McLagan (1980) pula memperkenalkan model kompetensi sebagai asas untuk merancang, menyelaraskan, mengintegrasikan dan memperbaiki aspek pembangunan sumber manusia dengan membangunkan latihan dan pembangunan berasaskan kompetensi. Bertitik tolak dari model McLagan ini, Boyatzis (1982) memperkenalkan model kompetensi kerja, diikuti Spencer dan Spencer (1993) yang popular dengan model kompetensi *iceberg*.

Model kompetensi kerja (Boyatzis, 1982) menggambarkan pemimpin yang kompeten perlu memiliki kompetensi individu, kompetensi keperluan pekerjaan dan kompetensi persekitaran organisasi. Kekuatan pemimpin terhasil apabila berlaku persilangan ketiga-tiga komponen kompetensi ini. Manakala model kompetensi *iceberg* (Spencer & Spencer, 1993) pula menunjukkan bahawa kompetensi merangkumi pengetahuan, kemahiran, konsep sendiri, sifat dan motif. Spencer dan Spencer (1993) mengkategorikan kompetensi kepada dua aspek iaitu kompetensi ambang dan kompetensi pembeza. Kompetensi ambang merujuk kepada kompetensi berkait rapat dengan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki serta mudah dilihat. Manakala kompetensi pembeza adalah kompetensi yang mampu membezakan individu berprestasi unggul dengan individu berprestasi biasa.

Namun, dewasa ini kajian berkaitan kompetensi semakin berkembang dan meliputi pelbagai disiplin termasuk kepimpinan pendidikan. Kompetensi merupakan set tingkah laku, kelayakan atau kemampuan seseorang secara kualitatif atau kuantitatif yang mendatangkan keberhasilan output yang dikehendaki (Guillen & Saris, 2013). Pandangan yang lebih popular berkaitan kompetensi ini merujuk kepada satu pengalaman, kebijaksanaan dan keupayaan dalam melaksanakan tugas dengan cekap (Boyatzis, 2011). Manakala pandangan Slocum, Jackson dan Hellrigel (2008) menyatakan bahawa kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, kemahiran, tingkah laku dan sikap individu yang menyumbang kepada keberkesanan dalam melaksanakan tugas. Dalam aspek pendidikan di Malaysia, Standard Guru Malaysia (SGM) menjelaskan kompetensi sebagai kemahiran profesional berdasarkan amalan profesional, pengetahuan dan kefahaman, dan kemahiran yang diperlukan (KPM, 2009). Jika diamati pandangan-pandangan ini, kompetensi dapat dirumuskan sebagai satu ukuran yang ditetapkan bagi seorang individu dalam memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan (Saedah & Mohamad sani, 2012).

Pelbagai pendekatan kajian pernah dilakukan bagi mengenal pasti kompetensi di dalam organisasi. Umpamanya, menggunakan kaedah pemerhatian (Dubois, 1993; Rothwell & Kazanas, 2008; Spencer & Spencer, 1993), menggunakan BEI (Boyatzis, 1982; Dubois, 1993; Hay Group, 2003; Abd. Razak, 2017), kumpulan fokus (McLagan, 1989; Rothwell & Kazanas, 2008; Roselena & Izham, 2015), kaedah tinjauan (Hay Group, 2005; Parry, 1996; Gatling & Sheomaker, 2018), teknik kumpulan nominal (NGT) (Rothwell & Kazanas, 2008; Schippmann, 1999), teknik Delphi (Allen, Williams & Allen, 2018; Abd Razak, 2017) dan permodelan persamaan struktur (SEM) (Abdullah, Raja Musa & Ali, 2011; Abd Razak, 2017). Penyataan ini menunjukkan bahawa kajian berkaitan kompetensi akan sentiasa berlaku sesuai dengan peredaran masa dan teknologi yang dilalui oleh sesebuah organisasi. Sehubungan dengan itu, kajian ini pula akan menggunakan pendekatan kajian reka bentuk dan pembangunan (DDR) bagi membangunkan model kompetensi pemimpin pertengahan bagi kegunaan institusi pendidikan iaitu kolej matrikulasi.

### **Kompetensi Pemimpin Pertengahan**

Pembangunan personaliti dan kompetensi pemimpin sangat penting untuk menghadapi perubahan persekitaran organisasi termasuklah dalam bidang pendidikan (Shahrul Effendi, 2015). Empat kluster terpenting kompetensi pemimpin yang diperlukan termasuklah komunikasi, berorientasikan matlamat, pembuatan keputusan dan pemikiran kritikal (Martina, Hana & Jiri, 2012). Disamping itu, kompetensi emosi dan kecerdasan sosial juga mempengaruhi kecekapan pengurusan dan kepimpinan pelbagai peringkat pengurusan (termasuk kepimpinan pertengahan), serta mampu membangunkan kakitangan yang lain (Emmerling & Boyatzis, 2012). Menelusuri konteks perkhidmatan awam di Vietnam, kajian Lan dan Hung (2018) mendapati bahawa empat kluster kompetensi amat perlu diberi perhatian iaitu, kompetensi persekitaran, kompetensi profesional, kompetensi pengurusan sumber manusia dan kompetensi pembangunan diri.

Penjelasan ini menunjukkan bahawa pemimpin pertengahan juga memerlukan kompetensi khusus bagi membolehkan mereka berfungsi sebaiknya. Mereka masih terikat dengan arahan pemimpin utama organisasi, dan pada masa yang sama mereka perlu memimpin ahli-ahli di bawah tanggungjawab mereka. Kajian yang dilakukan oleh Abd Razak (2017) terhadap 316 Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK) mendapati terdapat sembilan kompetensi pembeza dan empat kompetensi ambang diperlukan oleh pemimpin pertengahan ini. Kompetensi ambang tersebut ialah, penyeliaan, pembangunan instruksional, perkongsian ilmu, berfokuskan kurikulum, penambahbaikan sekolah, kesedaran sosial, pengurusan prestasi, kerjasama sepasukan dan pengurusan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Manakala kompetensi

ambang termasuklah pengurusan sosial, menyelesaikan masalah, pengurusan sendiri dan pengurusan kewangan.

Pemimpin pertengahan juga menghadapi cabaran besar kerana kuasa yang mereka miliki adalah terhad disamping bidang kuasa yang tidak jelas (Belasen & Belasen, 2018; Bendickson, 2018; Wei 2018). Mereka juga perlu mengimbangi situasi untuk melaksanakan arahan pemimpin atasan dengan mengekalkan hubungan dengan rakan sekerja (Ekaterini, 2011; Tay et.al, 2019; Thorpe & Garside, 2017). Secara khusus dalam bidang pendidikan, pemimpin pertengahan juga perlu melaksanakan tugas pengajaran disamping tugas pengurusan (Abd Razak, 2017; Bassett & Shaw, 2017; Gurr, 2018; Wei 2018). Pemimpin pertengahan di institusi pendidikan lepas menenagah pula dikatakan memerlukan satu corak kompetensi khusus ekoran ketiadaan model spesifik untuk mereka (Norazizah, 2018). Keadaan ini menunjukkan bahawa peranan pemimpin pertengahan amat penting dalam institusi pendidikan, namun ketiadaan model kompetensi khusus untuk mereka menyebabkan mereka tiada panduan dan rujukan utama ketika melaksanakan tugas.

## Metodologi

Reka bentuk kajian adalah perancangan dan strategi utama dalam menjawab persoalan kajian yang dikemukakan menerusi prosedur pengumpulan dan analisa data (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Kajian ini dijalankan menggunakan pendekatan reka bentuk dan pembangunan atau *Design and Development Research* (DDR). Pendekatan DDR ini disandarkan kepada Richey dan Klein (2007) yang menjelaskan bahawa suatu kajian pembangunan dilakukan merangkumi proses yang teratur dan sistematik. DDR dapat digunakan untuk menguji teori dan kebolegunaan sesuatu model atau produk secara praktikal. Kajian menggunakan pendekatan DDR ini juga dikatakan sesuai untuk pembangunan reka bentuk pelbagai bidang kajian termasuk strategi pembelajaran, pembangunan program, pembangunan model dan pembangunan produk (Ulrich, Eppinger & Goyal, 2011; Mohd Ridhuan et.al, 2018; Ramlan, 2017).

Pada masa yang sama, Ellis dan Levy (2008) dalam Mohd Ridhuan et.al (2018) menegaskan bahawa pendekatan DDR secara langsung melibatkan kriteria penyelesaian masalah, berpandukan literature dan emperikal, serta dapat menyumbang sesuatu kepada perkembangan bidang ilmu pengetahuan. Pernyataan ini ditegaskan lagi oleh Richey dan Klein (2007) yang menjelaskan bahawa kajian berasaskan DDR ini perlu melalui empat fasa kajian yang komprehensif iaitu:

- i. Fasa analisis keperluan iaitu fasa pertama,
- ii. Fasa reka bentuk sebagai fasa kedua,
- iii. Fasa pembangunan merupakan fasa ketiga, dan
- iv. Fasa penilaian kebolegunaan atau pengujian menjadi fasa keempat.

Namun, secara praktiknya kajian ini dijalankan menerusi tiga fasa iaitu dengan mengabungkan fasa kedua dan ketiga sebagai satu fasa kajian sebagaimana yang disarankan oleh Mohd Ridhuan et.al (2018) dan Saedah et.al (2013). Keadaan ini tidak menjejaskan prosedur dan bilangan fasa kajian sepertimana yang dikemukakan oleh Richey dan Klein (2007) bagi kajian berasaskan DDR.

Menelusuri kajian berasaskan pembangunan ini, Richey, Klein dan Nielson (2004) dan Van Den Akker (2000) merumuskan bahawa kajian pembangunan boleh diklasifikasikan kepada jenis pertama dan jenis kedua. Jenis pertama melibatkan pembangunan produk atau program yang spesifik, manakala jenis kedua pula melibatkan pembangunan proses, peralatan atau model.

Kerangka asas kaedah yang digunakan dalam kajian berasaskan DDR dapat ditunjukkan dalam jadual 1 seperti berikut:

Jadual 1: Kerangka Asas Kajian Reka Bentuk Dan Pembangunan

Jenis Kajian	Projek (Pendekatan)	Kaedah yang diguna pakai
Produk dan alatan	Reka bentuk komprehensif dan pembangunan projek	Kajian kes, analisis kandungan, penilaian, pemerhatian lapangan, temu bual ( <i>indepth interview</i> )
Produk dan alatan	Fasa reka bentuk dan pembangunan	Kajian kes, analisis kandungan, penilaian pakar, pemerhatian, temu bual dan soal selidik
Produk dan alatan	Pembangunan alatan ( <i>tool</i> ) dan penggunaan pembangunan model	Penilaian, penilaian pakar, temu bual, soal selidik
Model	Pembangunan model	Kajian kes, Delphi, temu bual, tinjauan literature, soal selidik, <i>Think Aloud Method</i>
Model	Penilaian model	Eksprimen, penilaian pakar, temu bual, In depth interview)
Model	Kepenggunaan model	Kajian kes, analisis kandungan, pemerhatian lapangan, temu bual, soal selidik, <i>Think Aloud Method</i>

Sumber: Ubah suai daripada Richey dan Klein (2007, m.s.40)

Jadual 1 menunjukkan jenis kajian, pendekatan dan kaedah yang boleh digunakan dalam melaksanakan kajian menggunakan DDR. Berpandukan Jadual 1 ini juga dapat dilihat bahawa menggunakan DDR, kajian boleh dilakukan dengan mengaplikasi beberapa kaedah kajian yang bersesuaian dengan objektif dan persoalan kajian yang dikemukakan. Secara jelas, DDR membenarkan penggunaan pelbagai metodologi kajian sama ada secara kualitatif, atau kuantitatif atau gabungan kedua-duanya dalam setiap fasa kajian (Richey & Klein, 2007). Pada masa kini, kaedah-kaedah lain yang turut boleh diimplementasikan dalam kajian DDR termasuklah *Fuzzy Delphi Method (FDM)*, *Interpretive Structural Modeling (ISM)*, *Nominal Group Technique (NGT)*, *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, *Structural Equation Modeling (SEM)*, *Analytical Hierarchal Processing (AHP)*, dan *Social Networking Analysis (SNA)* (Saedah et.al, 2013; Mohd Ridhuan et.al, 2018; Ramlan, 2017).

Bagi menjayakan matlamat membangunkan suatu model, Richey dan Klien (2007; 2014) menyarankan penggunaan pendekatan pelbagai kaedah (*multiple method approach*) dalam setiap fasa kajian. Kajian berasaskan DDR juga menekankan kesahan model menerusi sama ada kesahan dalaman (*Internal validation*) atau kesahan luaran (*external validation*). Kesahan dalaman model yang dibangunkan boleh diperoleh menerusi sama ada menerusi pandangan pakar, kebolegunaan dokumen atau penelitian terhadap komponen model. Kesahan dalaman merujuk kepada kesahan komponen-komponen model yang dibangunkan (Saedah et.al, 2013). Manakala bagi kesahan luaran pula, ianya diperoleh menerusi penilaian di lapangan atau pengujian secara eksperimen. Kesahan luaran dilakukan bertujuan menilai impak model yang dibangunkan (Richey & Klien, 2007; Saedah et.al, 2013).

Seiring dengan pernyataan dan sorotan berkaitan DDR di atas, maka kajian ini dirangka dengan menggunakan tiga fasa kajian iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk dan pembangunan, dan fasa ujian kebolegunaan model. Kajian pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan ini perlu melalui tinjauan literatur khususnya dalam mengenalpasti konstruk dan

elemen kompetensi utama yang diperlukan dalam model ini. Model-model kompetensi yang dikemukakan oleh sarjana seperti Boyatzis (1982), Spencer dan Spencer (1993), Slocum, Jackson dan Hellrigel (2008) dan Hoy dan Miskel (2008) telah dikenal pasti terlebih dahulu dan dianalisis. Model-model ini dipadukan pula dengan teori kepemimpinan diri (Manz, 1986) sebagai teori teras dalam kajian ini. Analisis literatur yang dilakukan telah menghasilkan lima konstruk utama model iaitu kompetensi kepemimpinan personel, kompetensi kepemimpinan organisasi, kompetensi kepemimpinan pengurusan dan kompetensi kepemimpinan sosial.

Proses reka kajian pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan ini dapat digambarkan menerusi Jadual 2 seperti berikut:

Jadual 2: Ringkasan Reka Bentuk Kajian Mengikut Fasa.

Fasa kajian	Alat kajian (instrumen)	Analisis data	Jangkaan Hasil
<b>Fasa pertama:</b> Analisis keperluan	Pemetaan model kompetensi; Protokol temu bual	Transkrip dianalisis secara verbatim	Rumusan keperluan membangunkan model dan cadangan elemen
<b>Fasa kedua:</b> Reka bentuk dan pembangunan model	<i>Fuzzy Delphi Method</i> (FDM) FDM 1-pengesahan konstruk; FDM 2 - pengesahan elemen	<i>Threshold</i> ( $d$ ) $\leq 0.2$ Peratus kesepakatan pakar $\geq 75\%$ dan $\alpha$ -cut $\geq 0.5$	Prototaip reka bentuk dan pembangunan model berdasarkan konstruk dan elemen yang disepakati oleh pakar.
<b>Fasa ketiga:</b> Penilaian model	Tinjauan – soal selidik	Indeks kesepadanan ( <i>fitness indexes</i> ) menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Model akhir yang sepadan dengan data di lapangan

Berdasarkan Jadual 2, fasa pertama reka bentuk kajian ini melibatkan fasa analisis keperluan. Pada peringkat ini, satu teori kepemimpinan (teori kepemimpinan diri Manz, 1986) dan empat model kompetensi sedia ada (model kompetensi kerja Boyatzis, 1982; model kompetensi iceberg, Spencer & Spencer, 1993; model kompetensi pengurusan, Slocum et.al, 2008; model unsur dalaman sistem, Hoy & Miskel, 2008) dianalisis dan dibuat pemetaan. Seterusnya, temu bual dilaksanakan terhadap enam orang pemimpin kolej matrikulasi merangkumi pemimpin tertinggi dan pemimpin pertengahan menggunakan satu instrumen protokol temu bual yang dibangunkan. Transkrip temu bual yang disahkan oleh informan dianalisis secara verbatim. Pada peringkat ini, fokus diberikan terhadap persoalan berkaitan keperluan membangunkan satu model kompetensi pemimpin pertengahan bagi kolej matrikulasi.

Langkah selanjutnya adalah melaksanakan fasa kedua kajian dengan menggunakan kaedah *Fuzzy Delphi* (FDM). Pada fasa kedua ini, kajian dilaksanakan dengan melibatkan seramai 30 orang pakar berkaitan kepemimpinan dan kompetensi bagi tujuan melengkapkan fasa reka bentuk dan pembangunan. Bagi melaksanakan fasa ini, satu instrumen soal selidik menggunakan skala linguistik *Fuzzy* dibangunkan dan melalui proses kesahan oleh pakar kandungan serta pakar bahasa sebelum ditadbir. Instrumen FDM1 dibangunkan bagi mengesahkan konstruk model berpandukan sorotan literatur, namun panel pakar dibenarkan untuk menambah atau menggugurkan konstruk yang disarankan. Selanjutnya, instrumen FDM2 pula dibangunkan bagi memperoleh kesepakatan pakar terhadap elemen-elemen yang perlu dimasukkan ke dalam konstruk model yang bersesuaian dengan konteks pemimpin pertengahan. Selepas langkah ini, satu prototaip model dapat dibangunkan sebagai asas model.

Seterusnya, pada fasa tiga pula prototaip model yang dibangunkan akan diuji di lapangan menggunakan satu instrumen soal selidik yang dapat mengukur kebolegunaan model yang dibangunkan. Instrumen soal selidik yang dibangunkan perlu melalui proses pra-uji bagi kesahan kandungan dan bahasa, seterusnya akan dirintis bagi menilai kebolehpercayaan instrumen serta menguji analisis penerokaan faktor (*exploratory factor analysis*) sebelum ditadbir kepada responden sebenar. Dapatan kajian akan dianalisis menggunakan *IBM Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versi 23 dan seterusnya menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* bagi memperoleh indeks kesepadanan (*fitness indexes*) model dengan data di lapangan.

Suatu aspek yang perlu diberi perhatian dalam kajian berasaskan DDR, setiap fasa akan menggunakan kumpulan peserta atau pakar yang berlainan (Saedah et.al; 2013). Peserta kajian boleh melibatkan kumpulan pakar, guru mahupun pelajar berdasarkan kesesuaian dan matlamat fasa-fasa kajian. Situasi ini membolehkan kajian yang dilakukan mengumpul sebanyak mungkin maklumat dan tidak bias kepada sekumpulan peserta kajian tertentu sahaja. Kombinasi penglibatan kumpulan pakar dan kumpulan peserta kajian diyakini akan mampu memberikan hasil model pemimpin pertengahan yang sesuai digunakan di institusi pendidikan ini.

## **Perbincangan**

Bagi membangunkan satu model kompetensi pemimpin pertengahan, terdapat beberapa kaedah kajian boleh dilakukan sama ada menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif atau kaedah campuran (*mix method*). Namun, setelah meneliti sorotan literatur dan pandangan sarjana terdahulu, didapati kajian berasaskan kajian reka bentuk dan pembangunan (DDR) ini juga boleh diimplementasikan sebagai satu pendekatan dalam pembangunan model yang dihasratkan. Kajian berasaskan DDR didapati bersifat terperinci, emperikal dan tersusun dengan menggunakan gabungan pelbagai kaedah (*method*) sepanjang kajian dilakukan (Richey & Klein, 2007).

Adalah jelas bahawa setiap fasa kajian yang dilakukan akan mengimplementasi satu kaedah kajian bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan. Secara tidak langsung, DDR juga dikatakan dapat menyelesaikan masalah dalam konteks yang spesifik (Saedah et.al, 2013) dan boleh diadaptasi menggunakan alat kajian yang terkini seperti FDM, NGT, ISM, AHP dan SEM. Namun begitu, DDR juga masih sesuai menggunakan kaedah kuantitatif atau kualitatif yang sedia ada sama ada menggunakan kumpulan pengguna atau kumpulan pakar sebagai sampel kajian. Kajian pembangunan model kompetensi ini akan dapat memberikan satu sumbangan baharu dari aspek kaedah penyelidikan sedia ada menerusi penggunaan pendekatan DDR yang lebih sistematik serta mengaplikasi alat-alat kajian yang pelbagai.

## **Kesimpulan**

Kajian pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan yang dilakukan ini menepati keperluan semasa pemimpin pertengahan sebagai kumpulan kepimpinan sokongan yang berkualiti (KPM, 2013) di institusi pendidikan seperti kolej matrikulasi. Pada masa yang sama, pendekatan DDR mampu mengembangkan dan menambahbaik pengetahuan sedia ada (Richey & Klein, 2007) dalam pelbagai disiplin ilmu yang dikaji. Pada masa yang sama, pembangunan model kompetensi ini juga turut mengambil kira budaya dan keperluan dalam konteks Malaysia yang mungkin berbeza dengan situasi di barat.



## References

- Abd. Razak, Manaf. (2017). *Pembinaan dan pengesahsahihan model kompetensi guru penolong kanan pentadbiran dan akademik sekolah menengah Malaysia*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan) Tanjong Malim: UPSI.
- Baharuddin, P. N. S., & Hashim, H. H. (2002). Model Kompetensi Dan Perkhidmatan Awam Malaysia. *Jurnal Pengurusan Awam*, 21, 79–98. Diperoleh daripada [http://www.myjurnal.my/filebank/published\\_article/23514/Article\\_\\_1.PDF](http://www.myjurnal.my/filebank/published_article/23514/Article__1.PDF)
- Bassett, M., & Shaw, N. (2018) Building the confidence of first-time middle leaders in New Zealand primary schools. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 749-760. Diperoleh daripada <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0101>
- Belasen, A., & Belasen, A. R. (2016). Value in the middle: cultivating middle managers in healthcare organizations. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0173>
- Bennett, N. (1999). Middle Management in Secondary Schools. *School Leadership & Management*, 19(3), 289-292.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Method in Education* (8th ed.). New York: Routledge Taylor & Francis.
- De Nobile, J. (2018) Towards a theoretical model of middle leadership in schools, *School Leadership & Management*, 38(4), 395-416, DOI:10.1080/13632434.2017.1411902
- Ding, J., Kuo, J., & Tai, W. (2019). A fuzzy evaluation model of choosing a middle manager for an international shipping service provider, *Brodogradnja*, 70(1), 93–107. Diperoleh daripada <http://dx.doi.org/10.21278/brod70107>
- Grootenboer, P. (2018). *The Practices of School Middle Leadership. Leading Profesional Learning*. Springer Nature Singapore Ptd Ltd.
- Guillén, L., & Saris, W. E. (2013). Competencies, personality traits, and organizational rewards of middle managers: A motive-based approach. *Human Performance*, 26(1), 66–92. Diperoleh daripada <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736898>
- Gurr, D. (2018). School middle leaders in Auatralia, Chile and Singapore. *School Leadership & Management*, 1-19. Diperoleh daripada doi: <https://10.1080/13632434.2018.1512485>
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Middle leaders matter: reflections, recognition, and renaissance. *School Leadership and Management*, 37(3), 213–216. Diperoleh daripada <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1323398>
- Hoy, W.K. , & Miskel, C.G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice (8th ed.)*. Boston. McGraw-Hill.
- Irvine, P., & Brundrett, M. (2016). Middle leadership and its challenges. *Management in Education*, 30(2), 86–92. Diperoleh daripada doi:10.1177/0892020616643158
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLagan, P. (1989). *Model for HRD practice*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development
- Mohd Ridhuan, M. J., Saedah, S., Zaharah, H., Nurulrabihah, M. N. & Ahmad, A. S. (2018). *Pengenalan Asas Kaedah Fuzzy Delphi dalam Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan*. Selangor. Minda Intelek, cetakan ketiga

- Norazizah, C.M., Muhammad Faizal, A.G., Norfariza, M.R. & Mohd Nazri, C.J. (2017). Keberkesanan kepimpinan untuk keamanan institusi pendidikan tinggi majlis Amanah Rakyat. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(4), 12-26.
- Norazizah Che Mat (2018). *Reka bentuk model kepimpinan berkesan Institut Pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan) Lembah Pantai: UM.
- Ramlan Mustapha, (2017). *Reka bentuk model integriti akademik berasaskan penghayatan rohani*. (Tesis kedoktoran tidak diterbitkan) Lembah Pantai: UM
- Ramlee Mustapha (2013). Transforming education toward k-economy in Malaysia. *International Journal for Education Studies*, 6(1), 1-16.
- Ramlee, I., Siti Anis, A.R. & Marinah, A. (2018). Kajian kos ketidakberadaan guru dalam bilik darjah. *Management Research Journal*, 8(1), 75-85
- Richey, R. C., & Klein, J. D. (2014). Design and Development Research. *J.M. Spector et Al. (Eds.), Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 141–150. Diperoleh daripada <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5>
- Richey, R. C., Klein, J. D., & Nelson W. A. (2004). Developmental research: Studies of instructional design and development. In D. H. Jonassen (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology* (2<sup>nd</sup>.ed) 1099–1130. New York: Simon & Schuster Macmillan
- Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2015). Kepimpinan berkualiti: Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45(2015): 143-154
- Saedah, S. & Mohammed Sani, I. (2012). *Standard Kompetensi Guru Malaysia*. 1-44. Diperoleh daripada [http://repository.um.edu.my/25208/1/STANDARD KOMPETENSI GURU MALAYSIA Saedah Siraj %26 Mohammed Sani Ibrahim.pdf](http://repository.um.edu.my/25208/1/STANDARD_KOMPETENSI_GURU_MALAYSIA_Saedah_Siraj_%26_Mohammed_Sani_Ibrahim.pdf)
- Saedah, S., Nofrlidah, A., Dorothy, D. & Zaharah, H. (2013). *Design and development research: Emergent trends in educational research*. Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- Slocum, Jr. J.W., Jackson, S.E. & Hellriegel, D. (2008). *Competency-Based Management*, USA: Thompson South Western.
- Spencer, M. Lely & Signe, 1993, *Competence At Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc
- Tay, H. Y., Tan, K. H. K., Deneen, C. C., Leong, W. S., Fulmer, G. W., & Brown, G. T. L. (2019). Middle leaders' perceptions and actions on assessment: the technical, tactical and ethical. *School Leadership & Management*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1582016>
- Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Goyal, A. (2011). *Product design and development* (vol. 2) New York: McGraw-Hill
- Van Den Akker, Jan. (2000). Principles and methods of development research. In *Design approaches and tools in education and training*, pp. 1-14. Springer Netherlands, 1999.
- Wei, Y.-C. (2018). The Department Chair's Troubles: Leadership Role of Middle Managers. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 21(4), 100–111. Diperoleh daripada <https://doi.org/10.1177/155545891876748>