

**KEPIMPINAN PEMIMPIN PERTENGAHAN: SATU TINJAUAN BERASASKAN
KAEDAH FUZZY DELPHI METHOD*****Teh Kim Peng****Azyanzuhaila Hasan Basri****Kalidass A/L Machappan**

Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands

kimpeng@iab.edu.my*ABSTRACT**

Middle leaders are the intermediary between the senior leadership team and teachers in school. The duties of educational leaders are very challenging as public expectations towards educational institutions have increased tremendously. To ensure that the headmasters and principals are more competitive, middle leaders must be competent enough to complement the efforts to realize the school's vision and mission. Therefore, the purpose of this research was to obtain an initial understanding of middle leadership complexity in Malaysia. The study applies the Fuzzy Delphi Method (FDM) to gauge expert agreement on the relevance of the middle leadership dimensions, i.e., management, communication, emotional intelligence, supervision, leading professional learning communities, strategic, change leadership, and digital literacy. An instrument comprised of 90 items across eight dimensions was submitted to a panel of 20 experts from various fields and backgrounds to secure consensus regarding the pertinence of the dimensions. The analysis indicates that all items have met the FDM threshold ($d < 0.2$, α -cut value > 0.5 , and expert agreement $> 75\%$). The defuzzification process was implemented to rank the dimensions according to the rankings agreed upon by the experts and improve the instrument. The study successfully verified the relevant middle leadership dimensions that were pertinent to the contemporary era based on FDM.

Keywords: *Middle Leader, Middle Leadership Dimensions, Fuzzy Delphi Method, Expert Agreement, Defuzzification*

PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) menggariskan dalam anjakan kelima untuk memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Kecemerlangan organisasi perlu mendapat dukungan semua pihak termasuk pemimpin pertengahan. Pemimpin pertengahan adalah golongan pemimpin yang mempunyai dwi peranan iaitu sebagai pendidik dan pelaksana pengurusan. Namun begitu, kompetensi kepimpinan yang diperlukan para pemimpin pertengahan di sekolah adalah agak berbeza dengan guru-guru dan Pengetua/ Guru Besar (PGB). Golongan ini memiliki kuasa jawatan (*positional power*) yang kurang berbanding Pasukan Kepimpinan Senior (*Senior Leadership Team, SLT*) dalam hierarki organisasi sekolah kerana fokus tugas hakiki mereka adalah lebih menjurus kepada pengurusan instruksional subjek atau disiplin ilmu (bidang) di samping tugas mengajar dan mengurus guru-guru di bidang masing-masing. Senario ini adalah berbeza sama sekali dengan ahli SLT di mana bertumpu kepada kepimpinan peringkat organisasi dan lazimnya boleh menggunakan kuasa ganjaran (*reward power*) dan kuasa hukuman (*coercive power*) bagi memastikan matlamat dan pengoperasian organisasi sekolah berada di landasan yang betul.

Perkembangan dunia pendidikan masa kini turut memberikan tekanan tambahan kepada pemimpin pertengahan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan etika profesional yang mantap dalam persekitaran globalisasi yang bersifat dinamik dan proaktif (Cecelia Intang & Sabariah Mohd. Sharif, 2019). Pemimpin pertengahan kebiasaannya dilantik berdasarkan prestasi atau pengalaman instruksional subjek. Mereka dipertanggungjawabkan untuk mengurus subjek atau bidang kepakaran masing-masing bagi memperkasakan kualiti pembelajaran di sekolah. Berbanding ahli-ahli SLT, pengaruh mereka lebih bertumpu terhadap usaha melonjakkan kecemerlangan instruksional bagi menyumbang kepada kecemerlangan organisasi sekolah. Dengan erti kata lain, meskipun mereka mempunyai kuasa sah (*legitimate power*) kerana dilantik secara rasmi namun pengaruh mereka adalah lebih berpaksikan kepada kuasa kepakaran (*expert power*) dan kuasa rujukan (*referent power*) yang dimiliki berkaitan subjek atau bidang masing-masing. Keupayaan pemimpin pertengahan merealisasikan pengaruh individu merentas dimensi-dimensi ini lazimnya akan menjadi pengukur penting terhadap kejayaan mereka sebagai pemimpin yang menjadi pengantara antara guru-guru dan SLT.

Menyedari hakikat tersebut, kajian ini bertujuan untuk mengesahkan dimensi-dimensi yang relevan bagi kepimpinan pertengahan di sekolah. Memang tidak dapat dinafikan bahawa terdapat beberapa model kepimpinan pertengahan telah diutarakan oleh para penyelidik tempatan namun sejauh mana dimensi-dimensi kepimpinan bagi model-model tersebut relevan dengan senario di sekolah-sekolah tetap menjadi tanda tanya. Oleh hal yang demikian, seksyen selepas ini akan merungkai senario ini dan seksyen-seksyen berikutnya akan merangkai semula dimensi-dimensi berkaitan secara saintifik.

PENYATAAN MASALAH

Secara amnya, ramai sarjana berpendapat bahawa kebanyakan pemimpin pertengahan sering keliru tentang peranan profesional yang sepatutnya ditanggung iaitu sama ada sebagai guru atau pemimpin (Ainsworth et al., 2022). Bebanan tugas mengajar dan perkeranian yang semakin meningkat sering mengakibatkan mereka menganggap tugas memimpin adalah kurang praktikal apatah lagi mereka memiliki kuasa legitimasi yang kurang berbanding barisan SLT terutamanya PGB (Javadi et al., 2017). Kajian oleh Gurr (2019) dan Ghamrawi et al. (2023) mendapati bahawa para pemimpin pertengahan memerlukan bebanan tugas yang kurang, deskripsi peranan yang jelas dan masa yang mencukupi bagi membolehkan mereka menerima cabaran untuk memimpin. Walau bagaimanapun, sokongan daripada PGB dan budaya menjunjung keakraban kerja berpasukan (*collegiality*) harus wujud terlebih dahulu agar kesanggupan tersebut dapat dilestarikan (Gurr, 2019). Pada masa yang sama, peluang pembangunan kepimpinan pendidikan juga perlu ditawarkan kepada golongan ini agar mereka mampu mempelajari dimensi-dimensi kepimpinan yang relevan (Gurr, 2019).

Memang tidak dapat dinafikan bahawa kursus kepimpinan pemimpin pertengahan telah wujud dan ditawarkan kepada para pemimpin pertengahan selama ini namun para penyelidik bagi kajian ini bersependapat bahawa banyak dimensi kepimpinan yang boleh diteroka dengan lebih lanjut bagi memperkaya himpunan kemahiran (*skills*) yang diperlukan lebih-lebih lagi berikutan lonjakan proses pendigitalan selepas teretusnya Revolusi Industri 4.0 (Teh et al., 2020). Pandangan ini adalah selari dengan teori *practice architecture* (Grootenboer, 2018) yang mengujarkan bahawa usaha untuk merungkai kompleksiti kepimpinan pemimpin pertengahan tidak harus mengambil pendekatan mudah semata-mata dengan mencadangkan dimensi-dimensi berkaitan menggunakan kaedah sorotan dapatan lepas. Sebaliknya, usaha ini perlu mengambil kira aspek keunikan suasana kerja para pemimpin pertengahan ketika melaksanakan tugas di samping keunikan kemahiran mereka menangani hubungan sosial di tempat kerja kerana tingkah laku manusia adalah saling bertimbal balik dengan situasi semasa yakni konteks yang berbeza akan merangsang perlakuan yang berbeza (Grootenboer, 2018). Apabila elemen-elemen tersebut diambil kira maka barulah satu gambaran realistik tentang kemahiran kerja

(*hardskills*) dan kemahiran insaniah (*softskills*) yang dipraktikkan ketika melaksanakan tugas akan diperoleh.

Sesungguhnya, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menggariskan tugas-tugas bagi para pemimpin pertengahan dalam buku panduan *Malaysian School Governance (MySG)* beserta dengan pekeliling-pekeling yang sedang berkuatkuasa (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b, 2020a). Berdasarkan dokumen tersebut, tugas-tugas para pemimpin pertengahan merangkumi Pengurusan, Penyeliaan, Memimpin, Memimpin Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) guru-guru demi meningkatkan prestasi pembelajaran pelajar (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b, 2020a). Sekilas pandangan, kesemua tugas tersebut lebih menjurus kepada kemahiran kerja dan kurang berfokus kepada kemahiran insaniah apatah lagi kemahiran memimpin dan kualiti yang sepatutnya dimiliki. Bertitik tolak daripada senario sedemikian maka kajian ini mengambil pendekatan meneroka kompleksiti kepimpinan pertengahan di Malaysia bagi mengesahkan dimensi-dimensi kepimpinan pemimpin pertengahan yang relevan dengan konteks kerja semasa para pemimpin pertengahan selaras dengan kehendak kontemporari sekali gus mengisi jurang yang wujud.

SOROTAN KAJIAN

Seperti sedia maklum, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menggariskan tugas-tugas bagi para pemimpin pertengahan dalam buku panduan *Malaysian School Governance (MySG)* beserta dengan pekeling-pekeling yang sedang berkuatkuasa (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b, 2020a). Berdasarkan dokumen tersebut, tugas-tugas para pemimpin pertengahan merangkumi Pengurusan, Penyeliaan, Memimpin, Memimpin Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) guru-guru demi meningkatkan prestasi pembelajaran pelajar (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b, 2020a). Namun begitu, aspek-aspek kepimpinan tidak diperincikan dalam dokumen tersebut.

Memimpin bukan sesuatu perkara yang mudah kerana sering menuntut kemahiran kognitif, emosi dan sosial yang tinggi (Leithwood *et al.*, 2020). Akan tetapi, terdapat sesetengah pemimpin pertengahan mengalami dilema untuk memimpin kerana bebanan tugas mengajar dan mengurus hal perkeranian (Javadi *et al.*, 2017). Keadaan ini bertambah kritikal apabila terdapat semakin ramai guru bersara lebih awal akibat bebanan tugas yang semakin meningkat dan cabaran pendidikan yang semakin tinggi (Mohd Khairuddin Rais *et al.*, 2022; Rais *et al.*, 2021; Shuib *et al.*, 2023). Memang tidak dapat dinafikan juga terdapat segelintir golongan tersebut agak kurang berminat untuk menjawat jawatan kepimpinan kerana bersikap negatif (Javadi *et al.*, 2017) dan ada juga yang berasa segan untuk memimpin kerana kekurangan sokongan moral daripada PGB dan ketiadaan suasana yang kondusif bagi membolehkan mereka berbuat demikian (Hargreaves & Shirley, 2020; Paranosic & Riveros, 2017). Dari satu perspektif, ini menunjukkan bahawa kepimpinan PGB sememangnya merupakan elemen signifikan bagi menjamin kelangsungan kepimpinan pertengahan (Hargreaves & Shirley, 2020; Li *et al.*, 2018). Dari perspektif lain pula, para pemimpin pertengahan kekurangan kesedaran dan peluang untuk menerajui perubahan berdasarkan hakikat bahawa memimpin adalah sinonim dengan menerajui perubahan (Tai *et al.*, 2015).

Sementara itu, terdapat segelintir pemimpin pertengahan mengalami ketegangan hubungan dengan rakan sekerja ketika mereka mula menjawat jawatan sebagai pemimpin pertengahan. Hal ini berlaku kerana jawatan rasmi yang disandang sebagai ahli Pasukan Kepimpinan Pertengahan (*Middle Leadership Team, MLT*) telah meningkatkan risiko berlaku konflik antara para pemimpin pertengahan dengan para guru. Ini adalah kerana terdapat keputusan yang akan menjejaskan kepentingan sesetengah pihak terpaksa dibuat pada waktu tertentu. Sememangnya konflik merupakan perkara lumrah dalam kepimpinan kerana semestinya mustahil bagi mana-mana pemimpin dapat memuaskan kehendak semua pihak ketika menjalankan tugas kerana terpaksa mengutamakan matlamat organisasi. Menurut Bryant (2019) dan Javadi *et al.* (2017), keadaan ini boleh diibaratkan sebagai pertembungan di antara

“*hierarchical authority*” (autoriti atau kuasa legitimasi yang dimiliki hasil daripada jawatan rasmi) yang dimiliki para pemimpin pertengahan dengan aspirasi mereka hendak menjaga “*collegiality*” (keakraban hubungan ketika bekerja sebagai satu pasukan) dengan ahli-ahli jabatan. Apatah lagi, apabila golongan tersebut terpaksa mengimbangkan kebajikan tugas para ahli jabatannya dan pada masa sama pula terpaksa menyahut kehendak para ahli SLT demi kelangsungan di sekolah yang mereka sedang berkhidmat (Farchi & Tubin, 2019; Hargreaves & Shirley, 2020; Tay et al., 2020).

Berdasarkan huraian di atas, jelaslah bahawa kompetensi menerajui perubahan dan kecerdasan emosi adalah perlu bagi memupuk keinginan memimpin dalam kalangan pemimpin pertengahan. Kompetensi menerajui perubahan penting kerana tanpa keinginan untuk membawa perubahan kepada diri dan tugas maka agak mustahil perlakuan memimpin akan dizahirkan (Suzana & Sazali, 2013). Dalam masa yang sama, tanpa kecerdasan emosi, para pemimpin pertengahan mungkin akan mudah berasa tertekan ketika berdepan dugaan daripada warga sekolah yang mana akhirnya mungkin akan mengakibatkan *burnout* dengan mudah sekali gus mengakibatkan persaraan awal. Kecerdasan emosi merupakan kompetensi kepimpinan yang penting bagi era Revolusi Industri 4.0 dan kebanyakan kajian yang melibatkan kepimpinan pertengahan pula kurang menekankan pemilikan kompetensi ini (Tai et al., 2020). Berbalik kepada isu yang diketengahkan oleh Bryant (2019) dan Javadi et al. (2017), pemimpin pertengahan perlu berfikiran strategik. Kegagalan untuk bertindak secara strategik ketika berlaku konflik antara kepentingan bidang yang dipimpin dengan keperluan untuk merealisasikan kehendak SLT pastinya akan mengakibatkan mereka mudah berada dalam dilemma (Hargreaves & Shirley, 2020). Dalam konteks ini juga, kompetensi berkomunikasi adalah penting dalam meminimalkan risiko konflik yang bakal timbul (Hargreaves & Shirley, 2020).

Selain itu, pemimpin pertengahan juga harus menguasai literasi digital sejajar dengan perkembangan teknologi masa kini. Berbeza dengan SLT, kebanyakan pengaruh kepimpinan pertengahan berpunca daripada kuasa kepakaran (*expert power*) dan kuasa rujukan (*referent power*) yang dimiliki kerana lazimnya mereka dilantik bersandarkan tahap penguasaan ilmu dan karisma individu berbanding aspek lain. Adalah agak mustahil seseorang itu dapat memimpin dengan jayanya sekiranya kurang mahir dari segi penguasaan kemahiran kerja yakni *hardskills* (Pengurusan, Penyeliaan, Memimpin Komuniti Pembelajaran Profesional, Literasi Digital) dan kemahiran insaniah yakni *softskills* (Komunikasi, Kecerdasan Emosi, Strategik, Menerajui Perubahan).

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan kerangka konseptual yang diketengahkan oleh Teh et al. (2020) untuk mengenal pasti sejauh manakah dimensi-dimensi kepimpinan dalam kerangka tersebut relevan dengan situasi semasa. Dimensi-dimensi yang dimaksudkan ialah kompetensi Pengurusan, Komunikasi, Kecerdasan Emosi, Penyeliaan, Memimpin Komuniti Pembelajaran Profesional, Strategik, Menerajui Perubahan dan Literasi Digital. Pendekatan *Design and Development Research (DDR)* digunakan dengan melibatkan tiga fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk dan pembangunan, dan fasa penilaian kebolegunaan (Richey & Klein, 2014; Sukor et al., 2021). Pendekatan FDM telah digunakan secara meluas dalam bidang pendidikan untuk mendapatkan kesahan kandungan (*content validity*) bagi dimensi yang ingin diteroka (Sukor et al., 2021). Walau bagaimanapun, fasa penilaian kebolegunaan tidak akan disentuh dalam artikel penyelidikan ini bagi memberi ruang kepada huraian dapatan fasa analisis keperluan dan fasa reka bentuk dan pembangunan.

Semasa fasa analisis keperluan, satu soal selidik berbentuk kajian keperluan telah dibentuk dengan merangkumkan kesemua dimensi di atas. Memandangkan dimensi-dimensi tersebut telah dihasilkan melalui sorotan literatur (Teh et al., 2020) maka para penyelidik bersetuju bahawa tujuan fasa ini adalah untuk meninjau sejauh mana kesemua dimensi tersebut relevan dengan konteks kepimpinan para pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah rendah dan menengah harian kerajaan berbanding meneroka

apakah jenis-jenis dimensi yang relevan dengan para pemimpin pertengahan. Seramai 667 responden dari beberapa negeri di Malaysia telah dipilih secara rambang untuk menjawab kajian keperluan tersebut menggunakan *Google Forms*. Skala yang digunakan ialah skala Likert 6 mata di mana 1 mewakili “Sangat Tidak Diperlukan” hingga 6 mewakili “Sangat Diperlukan”. Para responden dikehendaki menyatakan pendapat mereka dengan menanda mana-mana kedudukan pada skala selanjut tersebut.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan kesemua dimensi tersebut adalah sangat diperlukan di mana dimensi Kecerdasan Emosi mencatatkan nilai min tertinggi (4.87). Ini disusuli oleh Literasi Digital, Memimpin Komuniti Pembelajaran Profesional, Strategik, Menerajui Perubahan, Pengurusan dan Komunikasi. Dimensi Penyeliaan berada pada kedudukan terendah dengan nilai min 4.61 sahaja. Memandangkan nilai min bagi setiap dimensi tersebut tidak jauh berbeza antara satu sama lain iaitu sekitar 4.50 hingga 5.00 maka para penyelidik mengambil keputusan untuk tidak menggugurkan mana-mana dimensi. Hal ini demikian kerana para penyelidik ingin meneroka sejauh mana kesepadanan input daripada responden berbanding pendapat para pakar pada fasa berikutnya. Dengan adanya dapatan daripada fasa analisis keperluan tadi maka kajian ini dianggap telah sekali gus menyediakan asas kepada fasa reka bentuk dan pembangunan.

Peserta Kajian

Dalam fasa ini, seramai 20 orang pakar dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan telah dilibatkan. Jumlah bilangan pakar ini dapat memberikan ketekalan yang meyakinkan terhadap kesepakatan pakar bagi dimensi-dimensi yang hendak diteroka (Jamil et al., 2023). Panel pakar ini terdiri daripada 3 orang pengetua, 3 orang Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP), 3 orang Ketua Panitia. Bagi mempelbagaikan perspektif, 3 orang *School Improvement Partner+ (SIP+)*, 4 orang Penolong Kanan, 1 orang pensyarah Institut Aminuddin Baki, 1 orang pensyarah Institut Pendidikan Guru juga telah dilantik. Secara purata, setiap pakar terbabit mempunyai pengalaman perkhidmatan berkhidmat selama 26 tahun ke atas dan telah lama berkecimpung dalam pengurusan pendidikan. Jadual 1 menunjukkan perincian berkaitan.

Jadual 1

Analisis Tempoh Pengalaman Panel Pakar

Tempoh Pengalaman (Tahun)	Bilangan Tahun Perkhidmatan (Bilangan Pakar)	Bilangan Tahun dalam Pengurusan (Bilangan Pakar)
10-15	2	8
16-20	2	5
21-25	4	3
Lebih 26	12	4

Instrumen Kajian

Satu instrumen yang mengandungi lapan dimensi telah dibentuk berdasarkan kerangka konseptual Teh et al. (2020) yang dinyatakan di atas. Seperti sedia maklum, satu analisis keperluan telah dilaksanakan bagi mengesahkan kerelevanan dimensi-dimensi terbabit dengan melibatkan 667 orang responden yang dipilih secara rawak. Setelah mengambil kira pandangan yang diberi oleh para responden dan disokong dengan dapatan yang menunjukkan bahawa kesemua dimensi adalah penting maka sejumlah 90 item telah dibina. Bagi merealisasikan fasa reka bentuk dan pembangunan, para pakar yang dinyatakan di atas dikehendaki menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap kesesuaian setiap item pada skala 1 hingga 7 mata di mana 1 menggambarkan “Teramat Tidak Sesuai” dan 7 menggambarkan “Teramat

Sesuai". Menurut Mohd Ridhuan et al. (2017), skala Likert 7 mata mampu memberikan kesepakatan pakar yang meyakinkan. Hanya item yang mencatatkan nilai *threshold* ($d \leq 0.2$, $\alpha\text{-cut} \geq 0.5$) dan kesepakatan pakar $> 75\%$ dipilih menjadi dimensi kepimpinan yang relevan dengan kepimpinan pemimpin pertengahan.

Setelah persetujuan lisan untuk menjadi pakar diperoleh daripada para pakar (panel pakar) maka surat pelantikan dan definisi operasional bagi setiap dimensi serta senarai item berkaitan dibekalkan agar mereka dapat membuat keputusan yang tepat dan profesional. Identiti setiap pakar dirahsiakan daripada satu sama lain bagi menjamin kualiti data yang dikutip. Para pakar diberi tempoh sebulan untuk menyatakan pendapat mereka pada *Google Forms*. Proses pengutipan data dilakukan berulang kali sehingga para penyelidik bersetuju bahawa ketepatan telah dicapai. Selain melengkapkan skala Likert berkenaan, para pakar juga diminta menyatakan pandangan bertulis masing-masing pada ruangan kosong *Google Forms* tersebut. Para penyelidik bagi kajian ini bertindak sebagai pemudah cara sepanjang tempoh tersebut bagi memastikan proses pengumpulan data berjalan dengan lancar. Dapatan daripada pakar diproses dengan menggunakan aplikasi *Microsoft Excel* yang dihasilkan khusus (Mohd Ridhuan et al., 2017). Dapatan bertulis yang telah dikutip juga diambil kira bagi memantapkan item-item berkaitan.

DAPATAN KAJIAN

Jadual 2 menunjukkan dapatan analisis berdasarkan konsensus panel pakar bagi setiap dimensi. Ranking bagi setiap dimensi diperoleh berdasarkan kekuatan nilai $\alpha\text{-cut}$ masing-masing (Gengatharan et al., 2023). Didapati bahawa setiap dimensi mencatatkan purata nilai *threshold* (d) sebanyak 144, purata nilai $\alpha\text{-cut}$ sebanyak .867 dan purata kesepakatan pakar 92.94%. Walau bagaimanapun, dimensi nilai $\alpha\text{-cut}$ bagi dimensi Pengurusan gagal melepasi nilai *threshold* $d \leq .20$ yang telah ditetapkan. Dimensi tersebut mengandungi 10 item. Memandangkan kriteria bagi nilai $\alpha\text{-cut} \geq .50$ dan kesepakatan pakar $\geq 75\%$ telah dipenuhi di mana masing-masing mencatatkan .790 dan 82.00% maka semakan terhadap dimensi tersebut telah dibuat bagi mengenal pasti item-item yang gagal memenuhi kriteria tersebut.

Jadual 2

Analisis berdasarkan Konsensus Panel Pakar

Dimensi	Nilai <i>Threshold</i> (d)	Nilai $\alpha\text{-cut}$	% Kesepakatan Pakar	Konsensus Pakar	Ranking
Literasi Digital	.151	.863	95.00	Terima	6
Menerajui Perubahan	.132	.865	96.50	Terima	5
Strategik	.118	.892	95.00	Terima	2
Memimpin PLC	.127	.887	93.50	Terima	3
Penyeliaan	.140	.879	94.50	Terima	4
Kecerdasan Emosi	.165	.853	92.00	Terima	7
Komunikasi	.100	.909	95.00	Terima	1
Pengurusan	.222	.790	82.00	Tolak	8

Setelah semakan dilakukan, didapati bahawa item 87 (Mengurus hal perolehan atau aset jabatan) dan 89 (Mengurus hal kewangan jabatan) gagal melepasi nilai ambang *threshold* d dan $\alpha\text{-cut}$. Memandangkan baki item yang lain (8 item) telah melepasi kedua-dua nilai ambang tersebut maka keputusan telah dibuat untuk menggugurkan kedua-dua item berkenaan dan bukannya menggugurkan keseluruhan dimensi.

Hal ini demikian kerana dimensi tersebut telah digariskan dengan jelas dalam *MySG* sebagai tugas hakiki pemimpin pertengahan di mana mereka seharusnya mengurus tugas harian masing-masing. Tambahan pula, hasil analisis keperluan yang dilaksanakan sebelum menunjukkan dimensi ini berada pada ranking 6 dalam kalangan dimensi yang dirasakan perlu bagi kepimpinan pertengahan.

Jadual 3 menunjukkan keputusan yang diperoleh setelah item 87 dan 89 digugurkan. Selain nilai *threshold* (d) yang agak menghampiri nilai ambang .20, didapati bahawa nilai *α-cut* dan kesepakatan pakar bagi dimensi tersebut adalah agak baik. Ranking dimensi tersebut tetap berada pada kedudukan ke-8 dalam kalangan dimensi yang lain sepertimana keputusan sebelum. Dengan modifikasi ini, kelapan-lapan dimensi yang diunjurkan telah diterima sebagai dimensi yang sah bagi kepimpinan pemimpin pertengahan berdasarkan keputusan FDM.

Jadual 3

Analisis berdasarkan Konsensus Panel Pakar

Dimensi	Nilai (d)	Threshold	Nilai <i>α-cut</i>	% Pakar	Kesepakatan	Konsensus Pakar	Ranking
Literasi Digital	.151		.863	95.00		Terima	6
Menerajui Perubahan	.132		.865	96.50		Terima	5
Strategik	.118		.892	95.00		Terima	2
Memimpin PLC	.127		.887	93.50		Terima	3
Penyeliaan	.140		.879	94.50		Terima	4
Kecerdasan Emosi	.165		.853	92.00		Terima	7
Komunikasi	.100		.909	95.00		Terima	1
Pengurusan	.191		.823	90.63		Terima	8

PERBINCANGAN

Berdasarkan dapatan kajian, para pakar bersependapat bahawa dimensi Komunikasi ialah kompetensi terpenting bagi pemimpin pertengahan. Perkara ini selari dengan Hargreaves & Shirley (2020) yang mengatakan bahawa para pemimpin pertengahan perlu mahir berkomunikasi agar dapat meminimalkan risiko berlakunya konflik dengan mana-mana pihak. Secara spesifik, apabila golongan tersebut perlu mengimbangkan kebajikan tugas para ahli jabatan dan pada masa sama pula terpaksa menyambut aspirasi ahli-ahli SLT (Farchi & Tubin, 2019; Hargreaves & Shirley, 2020; Tay et al., 2020). Sesungguhnya kemahiran untuk mempengaruhi semua pihak sama ada secara lisan dan bukan lisan tidak kira menerusi platform fizikal atau maya adalah sangat penting untuk para pemimpin pertengahan ketika melaksanakan tugas harian. Berikutan ini, tidak hairanlah kompetensi Strategik berada pada ranking ke-2. Para pakar juga berpendapat bahawa kemahiran kognitif untuk berfikir lalu bertindak secara strategik adalah mustahak bagi konteks kepimpinan pertengahan yang sentiasa menuntut kemahiran pembuatan keputusan strategik. Para pakar berpersepsi bahawa adalah agak mustahil semua pihak akan yakin dengan kualiti para pemimpin pertengahan sekiranya golongan tersebut tidak berupaya meraih kepercayaan dengan menampilkan tindakan bijak. Perkara ini akan menjadi semakin kritikal jika pemimpin pertengahan juga gagal untuk mengaplikasikan kemahiran kognitif dengan kemahiran sosial (komunikasi) secara berkesan yang mana akhirnya mungkin akan mengakibatkan dilema sedia ada berpanjangan. Sememangnya pemimpin yang berkarisma adalah pemimpin yang mampu berfikir secara

strategik dan mahir berkomunikasi untuk mempengaruhi semua pihak. Dengan erti kata lain, kemahiran kognitif dan sosial merupakan keupayaan asas untuk mendapatkan kepercayaan (*trust*) daripada semua pihak (Suzana & Sazali, 2013).

Namun begitu, kompetensi Kecerdasan Emosi yang dianggap penting bagi melengkapkan kemahiran kognitif dan sosial di atas dianggap agak kurang sesuai oleh para pakar kerana dimensi tersebut berada pada ranking ke-7. Pandangan pakar ini agak berbeza kerana kebanyakan kajian empirikal menunjukkan bahawa kompetensi tersebut sememangnya satu komponen teras bagi kepimpinan lebih-lebih lagi pada era digital ini (Tai et al., 2020). Dalam konteks ini, berkemungkinan para pakar beranggapan bahawa kompetensi yang dapat dizahirkan melalui perlakuan adalah lebih penting berbanding kecerdasan emosi yang bersifat atribut. Bagi mereka, mungkin perlakuan memimpin PLC, menyelia, menerajui perubahan dan literasi digital merupakan tugas fungsian harian yang mampu menyerlahkan perlakuan kepimpinan secara spesifik dan lebih relevan dengan tugas para pemimpin pertengahan. Kedudukan dimensi Menerajui Perubahan yang berada satu ranking atas daripada dimensi Literasi Digital mungkin kerana para pakar berpendapat bahawa keinginan untuk membawa perubahan kepada diri dan tugas adalah lebih mustahak bagi menzahirkan perlakuan memimpin. Para pemimpin pertengahan perlu lebih menguasai disiplin bidang ilmu atau subjek yang diketuai dan bukannya bidang lain (seperti kemahiran digital) kerana kebanyakan pengaruh mereka berpunca daripada kuasa kepakaran dan kuasa rujukan pada bidang hakiki yang dipimpin. Barang kali, kemahiran digital lebih sesuai menjadi keutamaan para guru ICT di sekolah dan bukannya bagi pemimpin pertengahan.

Kedudukan dimensi Pengurusan pula berada pada ranking ke-8 di mana ia menunjukkan bahawa para pakar hanya menganggap dimensi ini kurang sesuai sekiranya dibandingkan dengan dimensi-dimensi lain dalam konteks kepimpinan pertengahan. Jika mengambil kira rasional pengapliksian ranking Kecerdasan Emosi, dimensi Pengurusan sepatutnya berada pada ranking ke-7 atau kurang. Namun begitu, para pakar berpendapat bahawa memimpin semestinya sudah merangkumi perlakuan mengurus kerana memimpin dan mengurus adalah gandingan simbiotik (Suzana & Sazali, 2013). Tindakan memberi wajaran yang tinggi kepada dimensi Pengurusan mungkin dianggap sesuatu yang kurang realistik kerana akan membawa kepada pertindanan fungsi. Dicadangkan agar kajian pada masa hadapan dilakukan untuk mengkaji perkara ini dengan lebih mendalam.

Dapatan daripada proses FDM di atas sebenarnya juga telah menunjukkan secara tidak langsung kepimpinan pemimpin pertengahan melibatkan adunan *hardskills* dan *softskills*. Sekiranya diteliti dengan lebih lanjut, keputusan ranking daripada panel pakar menunjukkan ranking setiap dimensi adalah selang-seli antara kategori *hardskills* dan *softskills*. Contohnya, ranking pertama dan kedua (Komunikasi dan Strategik) adalah daripada kategori *softskills* sementara ranking ketiga dan keempat pula adalah (Memimpin PLC dan Penyeliaan) daripada kategori *hardskills*. Ranking kelima (Menerajui Perubahan) adalah daripada kategori *softskills* sementara ranking keenam (Literasi Digital) adalah daripada kategori *hardskills* pula. Proses selang-seli ini juga dapat diperhatikan pada dimensi ketujuh (Kecerdasan Emosi) dan kelapan (Pengurusan). Ranking dimensi Kecerdasan Emosi yang berada pada kedudukan kedua terakhir daripada keseluruhan ranking oleh panel pakar merupakan sesuatu yang agak menghairankan sedangkan dimensi ini berada pada kedudukan teratas berdasarkan keputusan pada fasa analisis keperluan. Diharapkan kajian pada masa hadapan yang melibatkan kaedah analisis berbentuk *Exploratory Factor Analysis (EFA)* dan *Confirmatory Analysis (CFA)* dilakukan untuk mengkaji perkara ini dengan lebih lanjut.

Dalam pada itu, satu dapatan menarik telah muncul daripada kedua-dua fasa iaitu kedudukan bagi dimensi Memimpin PLC dan Menerajui Perubahan adalah sama seperti ranking pada fasa analisis keperluan iaitu masing-masing menduduki ranking ketiga dan kelima. Fenomena ini mungkin disebabkan para responden dan pakar bersependapat bahawa kedua-dua bentuk *hardskills* dan *softskills* ini adalah saling berkait. Para penyelidik kajian ini berpendapat bahawa senario sedemikian adalah agak

rasional kerana sememangnya pemimpin pertengahan adalah individu terdekat kepada guru-guru dalam konteks membangun kapasiti guru-guru untuk subjek atau disiplin ilmu masing-masing terutamanya melalui platform PLC (Gurr & Nicholas, 2023). Tugas membangunkan pembelajaran guru ini juga telah dinyatakan secara jelas dalam dokumen *MySG* dan pekeliling-pekeliling yang sedang berkuatkuasa sebagaimana dinyatakan sebelum ini (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020b, 2020a) dan PLC telah dikenal pasti sebagai wadah utama bagi menjayakan hasrat ini kerana pembelajaran guru haruslah bersifat kolaboratif dan *site-based* (Grootenboer, 2018). Memandangkan pemimpin pertengahan sememangnya adalah pemimpin instruksional pada peringkat panitia atau disiplin ilmu masing-masing kerana tugas utama mereka adalah berfokus kepada perihal instruksional maka tidak hairanlah apa-apa perubahan yang hendak dibawa oleh mereka semestinya berkait rapat dengan perihal pengajaran dan pembelajaran iaitu instruksional (Grootenboer, 2018). Kedudukan dimensi Penyeliaan yang berada pada ranking keempat di tengah-tengah kedua-dua dimensi ini mengikut pandangan panel pakar barang kali boleh dijadikan sandaran untuk justifikasi ini. Tambahan lagi, memandangkan para pemimpin pertengahan kurang memiliki kuasa legitimasi maka adalah agak mustahil untuk mereka menerajui perubahan dalam bidang lain. Karisma mereka sebagai pemimpin banyak bergantung kepada keupayaan instruksional yang dimiliki (Gurr & Nicholas, 2023).

KESIMPULAN

Kajian ini telah mengesahkan sejauh mana dimensi-dimensi dalam kerangka konseptual Teh et al. (2020) adalah relevan dengan situasi semasa berasaskan kaedah *Fuzzy Delphi Method (FDM)*. Senario ranking *hardskills* (Memimpin PLC, Penyeliaan, Literasi Digital, Pengurusan) dan *softskills* (Komunikasi, Strategik, Menerajui Perubahan, Kecerdasan Emosi) yang kelihatan agak berselang-seli berdasarkan hasil analisis FDM telah menggambarkan bahawa kepimpinan pertengahan memerlukan kombinasi kompetensi yang unik. Kompetensi Komunikasi dan Strategik merupakan dua dimensi kepimpinan yang sesuai bagi menggambarkan kepimpinan pertengahan. Secara implisitnya, ini juga menunjukkan bahawa kedua-dua bentuk *softskills* ini penting untuk dikuasai oleh para pemimpin pertengahan sebagai pelengkap kepada usaha untuk memimpin PLC dan menyelia secara berkesan memandangkan keempat-empat kompetensi tersebut berada pada ranking separuh pertama daripada kelapan-lapan kompetensi yang ada. Dalam pada itu, taburan ranking bagi kompetensi Menerajui Perubahan, Literasi Digital, Kecerdasan Emosi dan Pengurusan secara berselang-seli pada separuh kedua senarai kompetensi yang ada menggambarkan bahawa kombinasi yang agak unik bagi melengkapkan senarai kompetensi separuh pertama dalam usaha memperihalkan kepimpinan pertengahan. Oleh itu, dicadangkan lebih banyak kajian empirikal dilaksanakan bagi mengesahkan senario ini lebih-lebih lagi bagi mencari pencerahan lanjut berhubung ranking dimensi Kecerdasan Emosi dan Pengurusan sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini.

Sememangnya bukan hasrat para penyelidik bagi kajian ini untuk menguji sejauh mana teori *practice architecture* (Grootenboer, 2018) telah berjaya dibuktikan dalam kajian ini. Namun, tidak dapat dinafikan bahawa teori tersebut telah menyediakan asas yang menarik untuk memberi satu gambaran kasar tentang keunikan adunan *hardskills* dan *softskills* yang diperlukan oleh para pemimpin pertengahan untuk menzahirkan perlakuan kepimpinan berdasarkan pandangan pakar melalui proses *Fuzzy Delphi Method (FDM)*. Dapatan daripada fasa analisis keperluan hingga fasa bentuk dan pembangunan telah memberikan input-input yang agak menarik untuk memperkaya pemahaman umum berhubung keunikan kemahiran kerja dan kemahiran insaniah bagi para pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah rendah dan menengah harian kerajaan di Malaysia. Sekiranya kajian oleh Sukor et al. (2021) yang juga menggunakan FDM dilihat telah memberikan input tentang kepimpinan organisasi pemimpin pertengahan kolej matrikulasi maka kajian kali ini dianggap telah menyumbang sedikit sebanyak pencerahan tentang kepimpinan pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah rendah dan menengah harian kerajaan di Malaysia sekali gus memperkaya pemahaman umum tentang kepimpinan pemimpin pertengahan di Malaysia.

RUJUKAN

- Ainsworth, S., Costa, M., Davies, C., & Hammersley-fletcher, L. (2022). New perspectives on middle leadership in schools in England – Persistent tensions and emerging possibilities. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/17411432221086847>
- Bryant, D. A. (2019). Conditions that support middle leaders' work in organisational and system leadership: Hong Kong case studies. *School Leadership and Management*, 39(5), 415–433. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1489790>
- Cecelia Intang, & Sabariah Mohd. Sharif. (2019). Impak personaliti, kemahiran, tahap kompetensi teras, latihan profesional serta strategi tranformasi amalan profesional pentadbir terhadap komitmen guru di sekolah-sekolah menengah di Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(6), 193–203.
- Farchi, T., & Tubin, D. (2019). Middle leaders in successful and less successful schools. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 372–390. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1550389>
- Gengatharan, K., Beram, S., Noor, N., & Yuet, F. K. C. (2023). The Fuzzy Delphi Techniques in the Design and Development of Health Education Assessment Module Constructs for the Implementation of Classroom Based Assessment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16769>
- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2023). Stepping into middle leadership: A hermeneutic phenomenological study. *International Journal of Leadership in Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2248060>
- Grootenboer, P. (2018). *The practices of school middle leadership: Leading professional learning*. Springer.
- Gurr, D. (2019). School middle leaders in Australia, Chile and Singapore. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 278–296. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1512485>
- Gurr, D., & Nicholas, D. (2023). Teacher and middle leadership: Resolving conceptual confusion to advance the knowledge base of teacher leadership. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 38(2), 5–22. <https://doi.org/10.21315/apjee2023.38.2.2>
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2020). Leading from the middle: Its nature, origins and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92–114.
- Jamil, M. R. M., Hashim, A. T. M., Othman, M. S., Ahmad, A. M., Noh, N. M., & Kamal, M. F. M. (2023). Digital Pedagogy Policy in Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Malaysia: Fuzzy Delphi Approach. *Journal of Technical Education and Training*, 15(2), 1–10. <https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.02.001>
- Javadi, V., Bush, T., & Ng, A. (2017). Middle leadership in international schools: Evidence from Malaysia. *School Leadership and Management*, 37(5), 476–499. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366439>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020a). Malaysia School Governance (MySG): Garis panduan tadbir urus sekolah rendah. In *Kementerian pendidikan Malaysia*. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020b). Malaysian School Governance (MySG): Garis Panduan Tadbir Urus Sekolah Menengah. In *Kementerian Pendidikan Malaysia*. Kementerian Pendidikan Malaysia. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

- Li, S. C., Poon, A. Y. K., Lai, T. K. H., & Tam, S. T. C. (2018). Does middle leadership matter? Evidence from a study of system-wide reform on English language curriculum. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1529823>
- Mohd Khairuddin Rais, ., Nurul Suhada Ismail, ., Farah Farhana Johari, ., & Nur Aina Makhtarudin, . (2022). *Kaedah Kesenambungan Pengajaran dan Pembelajaran (Pnp) sebagai Pelan Pemulihan Sistem Pendidikan Negara: Inisiatif Pelbagai Negara*.
- Mohd Ridhuan, M. J., Saedah, S., Zaharah, H., Nurulrabihah, M. N., & Ahmad, A. S. (2017). *Pengenalan Asas Kaedah Fuzzy Delphi dalam Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan*. Minda Intelek.
- Paranasic, N., & Riveros, A. (2017). The metaphorical department head: Using metaphors as analytic tools to investigate the role of department head. *International Journal of Leadership in Education*, 20(4), 432–450. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1085095>
- Rais, M. K., Ismail, N. S., Johari, F. F., & Makhtarudin, N. A. (2021). *Pengaruh Pandemik COVID-19 & PdPR terhadap Kesejahteraan Guru di Malaysia: Laporan Kajian Awal 2021*.
- Richey, R. C., & Klein, J. D. (2014). Design and Development Research. In J. M. S. et Al (Ed.), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (pp. 141–150). <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5>
- Shuib, T. R., Bahurudin Setambah, M. A., Othman, M. S., Razalli, A. R., Husin, M. R., Shaffeei, K., & Mohd Jamil, M. R. (2023). Faktor-Faktor Persaraan Awal: Tinjauan dalam kalangan Guru-Guru Negeri Perak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(3), e002193. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i3.2193>
- Sukor, B., Marinah, A., Ramlee, I., & Norzalina, N. (2021). Aplikasi Fuzzy Delphi Method terhadap kompetensi kepemimpinan organisasi bagi pemimpin pertengahan pendidikan. *Management Research Journal*, 10, 82–93. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.7.2021>
- Suzana, A. L., & Sazali, Y. (2013). *Leadership development for educational leaders: An integrated model*. Institut Aminuddin Baki.
- Tai, M. K., Omar, A. K., Khalip, M., Ghouri, A. M., & Khan, N. R. (2020). Leading sustainable schools in the era of Education 4.0 : Identifying school leadership competencies in Malaysian secondary schools. *International Journal of Management in Education*, 14(6), 580–610. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1504/IJMIE.2020.10030770>
- Tai, M. K., Omar, A. K., Mohamad Sahari, N., & Khuan, W. B. (2015). Teacher change beliefs: Validating a scale with structural equation modelling. *School Leadership and Management*, 35(3), 266–299.
- Tay, H. Y., Tan, K. H. K., Deneen, C. C., Leong, W. S., Fulmer, G. W., & Brown, G. T. L. (2020). Middle leaders' perceptions and actions on assessment: The technical, tactical and ethical. *School Leadership and Management*, 40(1), 45–63. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1582016>
- Teh, K. P., Faridah, M., Jamilah, J., Rusli, W., Hong, B. C., & Machappan, K. (2020). Kompetensi pemimpin pertengahan bagi alaf Revolusi Industri 4.0: Satu kerangka konseptual. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 57–68.