

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**PENGARUH AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK DAN  
KEMAHIRAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN TERHADAP  
AMALAN PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM  
KALANGAN PEMIMPIN PERTENGAHAN  
DI KOLEJ MATRIKULASI**



**SARJANA SAINS (PENGURUSAN PENDIDIKAN)  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2023**

**PENGARUH AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK DAN  
KEMAHIRAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN TERHADAP  
AMALAN PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM  
KALANGAN PEMIMPIN PERTENGAHAN  
DI KOLEJ MATRIKULASI**



**Disertasi ini dikemukakan kepada *Awang Had Salleh Graduate School of  
Arts and Science* untuk memenuhi  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)  
Universiti Utara Malaysia**



Awang Had Salleh  
Graduate School  
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

**PERAKUAN KERJA KURSUS & DISERTASI**  
(*Certification of Coursework & Dissertation*)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(*We, the undersigned, certify that*)

**MOHD. ROZUWAN BIN ZAKARIA (NO. MATRIK : 827639)**

calon untuk Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)  
(*candidate for the degree of*) Master of Science (Educational Management)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(*has presented his/her thesis / dissertation of the following title*):

**PENGARUH AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK DAN KEMAHIRAN KOMUNIKASI  
KEPIMPINAN TERHADAP AMALAN PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM KALANGAN PEMIMPIN  
PERTENGAHAN DI KOLEJ MATRIKULASI**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(*as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation*).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **16 Januari 2023.**

*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:*  
**16 January 2023.**

Pengerusi Viva:  
(*Chairman for VIVA*)

**Prof. Madya Dr. Siti Noor Binti Ismail**

Tandatangan  
(*Signature*)

Panel 1 :  
(*Pane 1*)

**Dr. Mat Rahimi Bin Yusof**

Tandatangan  
(*Signature*)

Panel 2 :  
(*Panel 2*)

**Prof. Madya Dr. Fauzi Bin Hussin**

Tandatangan  
(*Signature*)

Nama Penyelia:  
(*Name of Supervisor*)

**Dr. Mohd Faiz Bin Mohd Yaakob**

Tandatangan  
(*Signature*)

Tarikh:

(*Date*) **28 April 2023**

## **KEBENARAN MERUJUK**

Disertasi ini dikemukakan bagi memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) daripada Universiti Utara Malaysia. Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada disertasi ini bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Awang Had Salleh *Graduate School of Arts & Sciences* terlebih dahulu. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian disertasi ini untuk tujuan komersial mestilah memperoleh kebenaran bertulis daripada saya.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat secara bertulis kepada: -



Dekan,  
*Awang Had Salleh Graduate School of Arts & Sciences*

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darulaman

## ABSTRAK

Amalan perancangan strategik dan kemahiran komunikasi kepimpinan merupakan faktor kritikal bagi memastikan keputusan strategik dibuat dengan berkesan. Oleh itu, objektif utama kajian ini adalah menganalisis tahap amalan perancangan strategik, kemahiran komunikasi kepimpinan dan amalan pembuatan keputusan dalam kalangan pemimpin pertengahan di kolej matrikulasi. Kajian ini juga bertujuan menyiasat pengaruh dan hubungan antara pemboleh ubah. Sampel kajian dipilih menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata yang terdiri daripada 158 pemimpin pertengahan dalam kalangan ketua jabatan, penolong pengarah dan ketua unit akademik daripada 15 kolej matrikulasi. Kajian ini merupakan kajian deskriptif dengan menggunakan pendekatan tinjauan. Data kajian diperolehi daripada soal selidik amalan perancangan strategik yang diadaptasi daripada kajian oleh Norlita (2020), kemahiran komunikasi kepimpinan (Schneider et al., 2015) dan amalan pembuatan keputusan (Hengpiya, 2008). Pengukuran pemboleh ubah adalah berdasarkan lima skala *Likert* dan dianalisis menggunakan SPSS versi 28.0. Hasil kajian mendapati bahawa tahap amalan perancangan strategik dan kemahiran komunikasi kepimpinan dalam kalangan pemimpin pertengahan adalah tinggi. Manakala tahap amalan pembuatan keputusan adalah pada tahap sederhana. Analisis ujian-t menunjukkan tiada perbezaan min yang signifikan tahap semua pemboleh ubah berdasarkan jantina dalam kalangan pemimpin pertengahan. Analisis varians sehala (*ANOVA*) menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan tahap amalan pembuatan keputusan berdasarkan tempoh perkhidmatan pemimpin pertengahan. Analisis korelasi *Pearson* menunjukkan bahawa amalan perancangan strategik dan kemahiran komunikasi kepimpinan mempunyai hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana terhadap amalan pembuatan keputusan pemimpin pertengahan. Keputusan analisis regresi berganda menunjukkan bahawa kemahiran komunikasi kepimpinan merupakan peramal yang signifikan terhadap amalan pembuatan keputusan pemimpin pertengahan. Akhir sekali, kajian ini berupaya menyumbang kepada perkembangan teori, pengetahuan dan amalan terhadap perancangan strategik, kemahiran komunikasi dan pembuatan keputusan dalam kalangan pemimpin pertengahan.

**Kata kunci:** *Perancangan strategik, Kemahiran komunikasi kepimpinan, Pembuatan keputusan, Pemimpin pertengahan, Kolej matrikulasi*

## ABSTRACT

Strategic planning practices and leadership communication skills are critical factors to ensure strategic decisions are made effectively. Therefore, the main objective of the study was to analyze the level of strategic planning practices, leadership communication skills and decision-making practices among middle leaders in matriculation college. It also aimed to investigate the influence and relationship between variables. Selected through a stratified random sampling, the sample comprise 158 middle leaders among heads of department, assistant directors and heads of academic unit from 15 matriculation colleges. This is a descriptive study conducted using a survey approach. The research data were obtained from the adapted strategic planning practice questionnaire by Norlita (2020), perceived leadership communication questionnaire (Schneider et al., 2015) and decision-making practice (Hengpiya, 2008). Measurement of variables was based on five *Likert* scale and was analyzed using SPSS version 28.0. The results of this study found that the level of strategic planning practices and leadership communication skills among middle leaders is high while the level of decision-making practices is at a medium level. The t-test analysis showed that there was no significant mean difference in the level of all variables based on gender among middle leaders. A one way analysis of variance (ANOVA) found that there was a significant difference in the mean level of decision-making practices based on the service period of middle leaders. *Pearson* correlation analysis showed that strategic planning practices and leadership communication skills had a significant positive relationship at a medium level with middle leaders' decision making. Regression analysis results showed that leadership communication skills were significant predictors to decision-making. Finally, this study can contribute to the development of theory, knowledge and practice regarding strategic planning, communication skills and decision making among middle leaders.

**Key words:** *Strategic planning, Leadership communication skills, Decision-Making practises, Middle leader, Matriculation college*

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Amat Pemurah lagi Amat Mengasihani

Segala puji pujian hanyalah untuk Allah S.W.T. Selawat dan salam kepada junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. Terlebih dahulu saya panjatkan kesyukuran kepada Allah S.W.T di atas limpah kurniaNYA dengan memberi kekuatan, kesabaran dan kesihatan yang baik kepada saya dalam menamatkan pengajian sarjana di UUM dan menyempurnakan disertasi ini dalam tempoh yang ditetapkan.

Sepanjang pengajian ini adalah mustahil tanpa penglibatan dan sumbangan insan-insan yang sudi membantu dan memberi bimbingan sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam menyempurnakan penyelidikan ini. Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan ribuan terima kasih kepada penyelia Dr. Mohd Faiz bin Mohd Yaakob di atas segala tunjuk ajar, kritikan, bimbingan dan sokongan di sepanjang proses penyelidikan ini sehingga berjaya disempurnakan. Selain itu ucapan terima kasih terhadap bimbingan yang diberikan oleh setiap panel dan pakar dalam bidang yang dikaji khususnya daripada UUM, RECSAM, IAB dan Kolej Matrikulasi.

Penghargaan khas ini juga ditujukan kepada ayahanda dan bonda, Zakaria bin Razak dan Rohani binti Md. Zain, isteri tercinta Shamsul Nazli binti Ghazali dan anak-anak (Adam Iskandar, Arief Iskandar, Aleya Qistina, Amni Sofiya, Ammar Iskandar dan Adelia Hannah) atas sokongan, motivasi dan tolak ansur yang diberikan kepada saya sepanjang pengajian di UUM.

Saya juga ingin mengambil kesempatan ini mengucapkan ribuan terima kasih kepada Pengarah Bahagian Matrikulasi, Pengarah dan Timbalan Pengarah Kolej Matrikulasi seluruh Malaysia atas sokongan dan kelulusan yang diberikan bagi memastikan penyelidikan di Kolej Matrikulasi berjaya direalisasikan.

Akhir sekali, ucapan ribuan terima kasih tidak terhingga di atas kesudian ketua jabatan, penolong pengarah dan ketua unit terlibat sebagai responden dalam penyelidikan ini. Tanpa kerjasama yang diberikan adalah mustahil penyelidikan ini berjaya disempurnakan. Semoga kepimpinan di Kolej Matrikulasi terus sukses dan cemerlang dalam memacu Kolej Matrikulasi sebagai institusi pendidikan tersohor di Malaysia. Wassalam dan terima kasih.

# KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
PENGHARGAAN .....	iv
KANDUNGAN .....	v
SENARAI JADUAL .....	x
SENARAI RAJAH .....	xii
SENARAI SINGKATAN .....	xiii
SENARAI LAMPIRAN .....	xiv
BAB 1 PENGENALAN .....	1
1.1 Pendahuluan .....	1
1.2 Latar Belakang Kajian .....	3
1.3 Penyataan Masalah .....	10
1.4 Objektif Kajian .....	13
1.5 Soalan Kajian .....	14
1.6 Hipotesis Kajian .....	15
1.7 Kerangka Konseptual dan Teoretikal Kajian .....	16
1.8 Kepentingan Kajian .....	20
1.8.1 Kementerian Pendidikan Malaysia .....	20
1.8.2 Bahagian Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia .....	21
1.8.3 Kolej Matrikulasi .....	21
1.9 Definisi Operasional .....	22
1.9.1 Pengurusan Strategik .....	22
1.9.2 Implementasi Pengurusan Strategik .....	22
1.9.3 Perancangan Strategik .....	23
1.9.4 Amalan Perancangan Strategik .....	23
1.9.5 Pemimpin Pertengahan .....	24
1.9.6 Pegawai Perkhidmatan Pendidikan .....	24
1.9.7 Komunikasi .....	24
1.9.8 Komunikasi Kepimpinan .....	25
1.9.9 Amalan Pembuatan Keputusan .....	25

1.10	Skop Kajian .....	25
1.11	Kesimpulan.....	26
BAB 2	TINJAUAN LITERATUR.....	27
2.1	Pengenalan.....	27
2.2	Konsep Kepimpinan Pertengahan .....	27
2.3	Model Pemimpin Pertengahan Sekolah (MLiS).....	30
	2.3.1 Input .....	30
	2.3.2 Peranan.....	31
	2.3.3 Output.....	34
2.4	Kajian Lepas Penglibatan Pemimpin Pertengahan dalam Proses Strategi	35
2.5	Konsep Pengurusan dan Perancangan Strategik.....	39
2.6	Teori dan Model Pengurusan Strategik .....	40
	2.6.1 Teori Pengurusan Strategik .....	40
	2.6.2 Teori Pandangan Berasaskan Sumber ( <i>Resources Based View theory, RBV</i> ) .....	41
2.7	Model Pengurusan Strategik Wheelen dan Hunger (2012).....	42
	2.7.1 Pengimbasan Persekitaran.....	42
	2.7.2 Formulasi Strategi .....	42
	2.7.3 Implementasi Strategi.....	43
	2.7.4 Penilaian dan Kawalan Strategi .....	43
	2.7.5 Penambahbaikan Berterusan Strategi.....	44
2.8	Model Perancangan Strategik Bryson (2003).....	44
2.9	Model Pembangunan Perancangan Strategik Sekolah (Hairuddin & Bustaman, 2009).....	45
2.10	Kajian Lepas Berkaitan Amalan Pengurusan dan Perancangan Strategik	46
2.11	Teori dan Model Komunikasi.....	50
	2.11.1 Teori Komunikasi Interpersonal .....	52
	2.11.2 Model Komunikasi Strategik (Barret, 2002) .....	54
2.12	Kajian Lepas Tentang Komunikasi Kepimpinan.....	56
2.13	Konsep dan Model Pembuatan Keputusan .....	59
	2.13.1 Model Pembuatan Keputusan .....	60
	2.13.2 Model Rasional .....	61
	2.13.3 Model Rasional Terikat (Herbert Simon ,1947) .....	64
	2.13.4 Model Pembuatan Keputusan, Vroom-Yetton (1973).....	65

2.14	Kajian Lepas Tentang Amalan Pembuatan Keputusan .....	66
2.15	Kesimpulan.....	71
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN .....	72
3.1	Pengenalan.....	72
3.2	Reka bentuk Kajian .....	72
3.3	Populasi Kajian.....	74
3.4	Pensampelan .....	76
3.5	Instrumen Kajian .....	78
	3.5.1 Bahagian A: Maklumat Demografi Responden .....	79
	3.5.2 Bahagian B: Amalan Perancangan Strategik .....	79
	3.5.3 Bahagian C: Kemahiran Komunikasi Kepimpinan.....	80
	3.5.4 Bahagian D: Amalan Pembuatan Keputusan .....	81
3.6	Kajian Rintis .....	82
	3.6.1.1 Kebolehpercayaan ( <i>Reliability</i> ) Instrumen Kajian .....	83
	3.6.1.2 Kesahan ( <i>Validity</i> ) Instrumen Kajian .....	85
3.7	Prosedur Kajian .....	87
3.8	Kaedah Analisis Data .....	88
	3.8.1 Analisis Deskriptif .....	89
	3.8.2 Analisis Statistik Inferensi .....	90
	3.8.2.1 Ujian T Sampel Bebas .....	90
	3.8.2.2 Ujian Korelasi <i>Pearson</i> ( <i>Pearson correlation</i> ) .....	91
	3.8.2.3 Analisis Varians Sehala (ANOVA).....	92
	3.8.2.4 Ujian Regresi Berganda ( <i>Multiple Regression</i> ).....	92
3.9	Kesimpulan.....	94
BAB 4	DAPATAN KAJIAN .....	95
4.1	Pengenalan.....	95
4.2	Profil Demografi Responden Kajian .....	95
4.3	Pembersihan Data .....	97
4.4	Ujian Normaliti ( <i>Normality Test</i> ) .....	97
4.5	Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah (Skor Min, Sisihan Piawai, Ujian-t dan Ujian ANOVA).....	101
	4.5.1 Tahap Amalan Perancangan Strategik .....	101
	4.5.2 Tahap Setiap Dimensi Amalan Perancangan Strategik.....	102
	4.5.2.1 Tahap Dimensi Implementasi Strategi .....	102

4.5.2.2	Tahap Dimensi Penilaian dan Kawalan Strategi .....	104
4.5.2.3	Tahap Dimensi Penambahbaikan Berterusan Strategi .....	106
4.5.3	Tahap Kemahiran Komunikasi Kepimpinan.....	107
4.5.4	Tahap Amalan Pembuatan Keputusan .....	108
4.5.5	Tahap Dimensi Amalan Pembuatan Keputusan.....	109
4.5.5.1	Tahap Dimensi Pembuatan Keputusan Autokratik .....	110
4.5.5.2	Tahap Dimensi Pembuatan Keputusan Partisipatif .....	111
4.5.5.3	Tahap Dimensi Pembuatan Keputusan Perwakilan.....	112
4.6	Analisis Statistik Inferensi.....	114
4.6.1	Perbezaan Tahap Amalan Perancangan Strategik Berdasarkan Jantina .....	114
4.6.2	Perbezaan Tahap Kemahiran Komunikasi Kepimpinan Berdasarkan Jantina .....	116
4.6.3	Perbezaan Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Berdasarkan Jantina .....	117
4.6.4	Perbezaan Tahap Amalan Perancangan Strategik Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan .....	119
4.6.5	Perbezaan Tahap Komunikasi Kepimpinan Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan.....	120
4.6.6	Perbezaan Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan .....	122
4.6.7	Hubungan Amalan Perancangan Strategik dan Amalan Pembuatan Keputusan Pemimpin Pertengahan .....	123
4.6.8	Hubungan Kemahiran Komunikasi Kepimpinan dan Amalan Pembuatan Keputusan Pemimpin Pertengahan.....	125
4.6.9	Pengaruh Amalan Perancangan Strategik dan Kemahiran Komunikasi Kepimpinan Terhadap Amalan Pembuatan Keputusan Pemimpin Pertengahan: Analisis Regresi Berganda .....	126
4.6.10	Ringkasan Pengujian Hipotesis.....	129
4.6.11	Rumusan .....	131
BAB 5	PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN .....	133
5.1	Pengenalan.....	133
5.2	Perbincangan Keputusan Kajian.....	133
5.2.1	Tahap Amalan Perancangan Strategik .....	134

5.2.1.1	Tahap Amalan Dimensi Implementasi Strategi.....	135
5.2.1.2	Tahap Amalan Dimensi Penilaian dan Kawalan Strategi.....	138
5.2.1.3	Tahap Amalan Dimensi Penambahbaikan Berterusan Strategi.	140
5.2.2	Tahap Kemahiran Komunikasi Kepimpinan.....	141
5.2.3	Tahap Amalan Pembuatan Keputusan .....	146
5.2.3.1	Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Autokratik .....	148
5.2.3.2	Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Partisipatif .....	149
5.2.3.3	Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Perwakilan .....	152
5.2.4	Perbezaan Tahap Amalan Perancangan Strategik Pemimpin Pertengahan .....	153
5.2.5	Perbezaan Tahap Kemahiran Kepimpinan Pemimpin Pertengahan .....	154
5.2.6	Perbezaan Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Pemimpin Pertengahan .....	155
5.2.7	Hubungan Antara Amalan Perancangan Strategik dan Amalan Pembuatan Keputusan.....	156
5.2.8	Hubungan Antara Kemahiran Komunikasi Kepimpinan dan Amalan Pembuatan Keputusan.....	157
5.2.9	Pengaruh Amalan Perancangan Strategik dan Kemahiran Komunikasi Kepimpinan Terhadap Amalan Pembuatan Keputusan .....	158
5.3	Implikasi Kajian .....	160
5.3.1	Implikasi Terhadap Teori.....	160
5.3.2	Implikasi Terhadap Dasar dan Kementerian Pendidikan Malaysia	162
5.3.3	Implikasi Terhadap Pemimpin Pertengahan .....	163
5.4	Cadangan .....	164
5.5	Kesimpulan.....	165
	RUJUKAN .....	166
	LAMPIRAN.....	186

## SENARAI JADUAL

Jadual 3.1	Populasi Pemimpin Pertengahan Kolej Matrikulasi KPM. ....	75
Jadual 3.2	Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie Morgan (1970).....	77
Jadual 3.3	Dimensi Taburan Item Instrumen Amalan Perancangan Strategik Pemimpin Pertengahan.....	80
Jadual 3.4	Taburan Item Instrumen Amalan Pembuatan Keputusan Pemimpin Pertengahan .....	82
Jadual 3.5	Nilai Julat Aras Kebolehpercayaan <i>Cronbach's alpha</i> .....	84
Jadual 3.6	Nilai Cronbach's alpha Keseluruhan Item Kajian Rintis (N=30).....	84
Jadual 3.7	Nilai <i>Cronbach's alpha</i> Setiap Konstruk Kajian Rintis (N=30).....	85
Jadual 3.8	Garis Panduan Skala Skor Min dan Interpretasi .....	90
Jadual 3.9	Pekali Skala dan Kekuatan Hubungan Korelasi .....	91
Jadual 3.10	Nilai $R^2$ bagi Analisis Regresi Linear Berganda.....	93
Jadual 3.11	Jenis Analisis Statistik Berdasarkan Soalan Kajian.....	93
Jadual 4.1	Profil Demografi Responden Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi .....	96
Jadual 4.2	Keputusan Ujian Normaliti Pemboleh Ubah Kajian berdasarkan Nilai <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> (N=158).....	98
Jadual 4.3	Tahap Amalan Perancangan Strategik Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi .....	102
Jadual 4.4	Kekerapan, Peratusan, Skor Min, Sisihan Piawai dan Tahap Dimensi Implementasi Strategi.....	103
Jadual 4.5	Kekerapan, Peratusan, Skor Min, Sisihan Piawai dan Tahap Dimensi Penilaian dan Kawalan Strategi.....	105
Jadual 4.6	Kekerapan,Peratusan, Skor Min, Sisihan Piawai dan Tahap Dimensi Penambahbaikan Berterusan Strategi.....	106
Jadual 4.7	Kekerapan, Peratusan, Skor Min dan Tahap Kemahiran Komunikasi Kepimpinan .....	108
Jadual 4.8	Tahap Dimensi Amalan Pembuatan Keputusan oleh Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi.....	109
Jadual 4.9	Kekerapan, Peratusan, Skor min, Sisihan Piawai dan Tahap Dimensi Amalan Pembuatan Keputusan Autokratik.....	110

Jadual 4.10	Kekerapan, Peratusan, Skor Min, Sisihan Piawai dan Tahap Dimensi Pembuatan Keputusan Partisipatif .....	112
Jadual 4.11	Kekerapan, Peratusan, Skor Min, Sisihan Piawai dan Tahap Dimensi Pembuatan Keputusan Perwakilan.....	113
Jadual 4.12	Keputusan Ujian-t bagi Tahap Dimensi Amalan Perancangan Strategik Berdasarkan Jantina .....	115
Jadual 4.13	Keputusan Ujian-t bagi Perbezaan Tahap Komunikasi Kepimpinan Berdasarkan Jantina .....	117
Jadual 4.14	Keputusan Ujian t Sampel Bebas bagi Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Berdasarkan Jantina .....	118
Jadual 4.15	Keputusan Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Perancangan Strategik Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan .....	120
Jadual 4.16	Keputusan Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Tahap Kemahiran Komunikasi Kepimpinan Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan.....	121
Jadual 4.17	Keputusan ANOVA Sehala bagi Perbezaan Tahap Amalan Pembuatan Keputusan Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan.....	122
Jadual 4.18	Keputusan Ujian Korelasi <i>Pearson</i> bagi Hubungan antara Amalan Perancangan Strategik dengan Amalan Pembuatan Keputusan .....	124
Jadual 4.19	Keputusan Ujian Korelasi <i>Pearson</i> bagi Hubungan antara Kemahiran Komunikasi Kepimpinan dengan Amalan Pembuatan Keputusan .....	125
Jadual 4.20	Keputusan Ujian ANOVA bagi Analisis Regresi antara Amalan Perancangan Strategik dan Amalan Pembuatan Keputusan .....	127
Jadual 4.21	Keputusan Analisis Regresi Berganda Amalan Perancangan Strategik & Kemahiran Komunikasi Kepimpinan Terhadap Amalan Pembuatan Keputusan .....	128
Jadual 4.22	Nilai Pekali Koefisien bagi Amalan Perancangan Strategik dan Kemahiran Komunikasi Kepimpinan .....	128
Jadual 4.23	Rumusan Keseluruhan Keputusan Analisa Data Berdasarkan Hipotesis Kajian.....	130

## SENARAI RAJAH

<i>Rajah 1.1</i> Kerangka Konseptual Kajian.....	18
<i>Rajah 1.2</i> Kerangka Teoretikal Kajian.....	19
<i>Rajah 2.1</i> Model Kepimpinan Pertengahan Sekolah (Middle Leader in School, MLiS) oleh De Nobile (2017). .....	30
<i>Rajah 2.2</i> Tipologi Penglibatan Pemimpin Pertengahan dalam Strategi (Floyd & Wooldridge, 1992). .....	35
<i>Rajah 2.3</i> Model Teoretikal Penglibatan Pengurus Pertengahan dalam Strategi (Wooldridge & Floyd, 1990).....	38
<i>Rajah 2.4</i> Model Pengurusan Strategik (Wheelen & Hunger, 2012).....	42
<i>Rajah 2.5</i> Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah (Hairuddin & Bustaman, 2009).....	45
<i>Rajah 2.6</i> Model Proses Komunikasi (Mohd Baharudin & Mohd Khairie, 2015) ....	50
<i>Rajah 2.7</i> Proses Pembuatan Keputusan (Lunenberg, 2010).....	62
<i>Rajah 4.1</i> Normal Q-Q Plot Amalan Perancangan Strategik.....	99
<i>Rajah 4.2</i> Normal Q-Q Plot Kemahiran Komunikasi Kepimpinan .....	99
<i>Rajah 4.3</i> Normal Q-Q Plot Amalan Pembuatan Keputusan.....	100

## SENARAI SINGKATAN

BMKPM	Bahagian Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia
IAB	Institut Aminuddin Baki
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
MLiS	<i>Middle Leadership in School (MLiS)</i>
PLC	<i>Professional Learning Communities</i>
PLCQ	<i>Perceived Leadership Communication Questionnaire</i>
PPPM 2013-2025	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025
PPP	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PTPM 2021-2025	Pelan Transformasi Program Matrikulasi 2021-2025
SPA	Suruhanjaya Perkhidmatan Awam
SPP	Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran
SWOT	<i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Treat</i>



Universiti Utara Malaysia

## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A: Instrumen Kajian .....	186
LAMPIRAN B: Senarai Panel Pakar Kesahan Instrumen.....	192
LAMPIRAN C: Surat Perlantikan Panel dan Pakar Kesahan Instrumen.....	193
LAMPIRAN D: Surat Pengesahan Perkhidmatan Penterjemahan Instrumen .....	194
LAMPIRAN E: Surat Kelulusan Penggunaan Instrumen Kajian .....	195
LAMPIRAN F: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian oleh EPRD,KPM .....	196
LAMPIRAN G: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada BMKPM .....	197
LAMPIRAN H: Contoh Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada KM.....	199
LAMPIRAN I: Analisis Kebolehpercayaan ( <i>Reliability</i> ) Kajian Rintis .....	200
LAMPIRAN J : Analisis Deskriptif Responden .....	204
LAMPIRAN K: Keputusan Ujian Normaliti ( <i>Normality Test</i> ).....	206
LAMPIRAN L : Analisis Inferensi Pemboleh Ubah .....	208
LAMPIRAN M : Maklum Balas Panel & Pakar Kesahan.....	219



# BAB 1

## PENGENALAN

### 1.1 Pendahuluan

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) berhasrat mentransformasikan sistem pendidikan di Malaysia dalam tempoh 13 tahun. Perancangan strategik jangka panjang pendidikan negara ini bertujuan memastikan sistem pendidikan negara berfungsi dengan baik dan berkesan selaras dengan Program Transformasi Kerajaan yang menjadi asas kepada perkembangan ekonomi negara pada masa hadapan. Sehubungan dengan itu, PPPM 2013-2015 menggariskan beberapa perubahan terhadap sistem pendidikan negara merangkumi aspek pembelajaran pelajar, peningkatan profesionalisme guru, pembangunan kepimpinan dan pengoperasian kementerian. Lanjutan daripada itu, PPPM 2013-2015 dalam Gelombang Dua (2016-2020) memperuntukkan agenda transformasi sistem pendidikan pascamenengah khususnya Program Matrikulasi, KPM. Aspirasi ini bertujuan memastikan peningkatan standard pendidikan Program Matrikulasi dan seterusnya memperoleh pengiktirafan di peringkat antarabangsa (KPM, 2013). Justeru itu, kurikulum Program Matrikulasi telah dikaji semula dan ditambah baik agar kekal relevan dan berdaya saing. Bagi tujuan tersebut, standard akademik dan pentaksiran program matrikulasi ditanda aras oleh badan akreditasi antarabangsa bagi mencapai tahap seperti *Advanced Subsidiary Levels* (AS-Levels) atau *Scottish Highers* (KPM,2013).

## RUJUKAN

- Abdul Razzak, N.L. & Pan Wendy, H.L. (2015). The lived-through experience of the senior teacher: A closer look at a middle management and leadership position in Bahraini public schools. *Cogent Education*, 2, 1-16.  
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2015.1123084>.
- Adnan Harun dan Hussein Ahmad. (2015). Kesan amalan komunikasi pengetua terhadap efikasi kerja guru. *Educational Leader*, 3, 49 - 64.  
<http://www.myjurnal.my/public/article-view.php?id=119385>
- Alamsjah, F. (2011). Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1444–1450. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.049>.
- Alexandra Twin. (2021, Mac 8). *Competitive advantage*. Investopia.  
[http://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](http://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)
- Alnawaiseh, Mahmoud. (2014). The degree of possessing strategic planning skills among academic leaderships in Jordanian universities. *European Scientific Journal*, 10 (19). <http://www.uac.pt/destaque/european-scientific-journal>.
- Anyieni, A. G., dan Areri, D. K. (2016). Assessment of the factors influencing the implementation of strategic plans in secondary schools in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(16), 1-8.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105257.pdf>
- Arsaythamby, V., & Arumugam, R. (2018). *Kaedah Analisis & Interpretasi Data*. Sintok: UUM Press.
- Awad, T.A. and Alhashemi, S.E. (2012). Assessing the effect of interpersonal communications on employee's commitment and satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5, 134-156.  
<http://dx.doi.org/10.1108/17538391211233425>.
- Awang Seman Awang Tahir, Baharom Mohamad, Shukri Zain, & Mohd Yusof Abdullah. (2010). Hubungan kemahiran mengurus perancangan strategik dengan komitmen keorganisasian dalam kalangan pengurus kurikulum sekolah

menengah daerah Tuaran.  
<http://www.fp.utm.my/ePusatSumber/listseminar/medc2012/pdf/55.pdf>.

Baldoni, J. (2004). Powerful leadership communication. *Leader to Leader*, 2004(32), 20 – 24. <http://dx.doi.org/10.1002/ltl.72>.

Barrett, D. J. (2014). *Leadership communication (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.

Barret, D.J. (2006). *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*. Emerald Group Publishing Limited. <https://hdl.handle.net/1911/27037>.

Bassett, M. (2016). The role of middle leaders in New Zealand secondary schools: Expectations and challenges. *Waikato Journal of Education*, 21(1). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1233355.pdf>

Bassett, M. & Shaw, N. (2017). Building the confidence of first-time middle leaders in New Zealand primary schools. *International Journal of Educational Management*, 32(5),749–760. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0101>.

Bell, R. L., & Martin J. S. (2019). *Managerial communication for organizational development*. USA: Business Expert Press, LLC.

Bhasah Abu Bakar. (2007). *Kaedah analisis data penyelidikan ilmiah*. Utusan Publications & Distributors SDN.BHD.

Bill Wooldridge, Torsten Schmid & Steven W. Floyd. (2016). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6). <https://www.researchgate.net/publication/36397742>

Birken, S. A., Lee, S. Y., Weiner, B. J., Chin, M. H., Chiu, M., & Schaefer, C. T. (2015). From strategy to action: How top managers' support increases middle managers' commitment to innovation implementation in health care organizations. *Health Care Management Review*, 40(2), 159–168. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000018>.

- Bruckmann, S., dan Carvalho, T. (2018). Understanding change in higher education: An archetypal approach. *Higher Education*, 76(4), 629-647. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-018-0229-2>.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Revision edition.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M. (2003). *Strategic planning for public dan non-profit organization. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, T. dan Clover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership and Management*, 34(5), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>.
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A. dan Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0158>
- Caldwell, C., Dixon, R.D., Floyd, L.A., Chaudoin, J., Post, J. & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109 (2), 175-187. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1116-2>.
- Canary, D. J., Cody, M. J. & Manusov, V. L. (2003). *Interpersonal Communication: A Goals Based Approach 4th Edition*. Bedford/St. Martin's.
- Cândido, C. J. F. dan Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21, 237-262. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2014.77>.
- Cândido, C. J. F. dan Santos, S. P. (2018). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
- Chatman, Joshua & Johnson, Ashia & White, Earney & Bell, Reginald. (2020). The Leader as Effective Communicator.

[https://www.researchgate.net/publication/339366410\\_The\\_Leader\\_as\\_Effective\\_Communicator/stats](https://www.researchgate.net/publication/339366410_The_Leader_as_Effective_Communicator/stats).

Chua, Y.P. (2021). *Asas statistik penyelidikan (Edisi ke-4)*. McGraw Hill.

Cosenza, M. N. (2015). Defining teacher leadership: affirming the teacher leader model standards. *Issues in Teacher Education*, 24(2),79-99. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1090327>.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4<sup>th</sup> edition)*. Pearson.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach (4<sup>th</sup> edition)*. SAGE Publication Inc., USA.

De Nobile, J.; Bilgin, A.A. (2022). Structural model to explain influences of organisational communication on the organisational commitment of primary school staff. *Educ. Sci.*,12(6),395. <https://doi.org/10.3390/educsci12060395>.

De Nobile, J. (2017). Towards a theoretical model of middle leadership in schools. *School Leadership and Management*, 38(4). <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411902>

Derek dan Susan. (2015). The use of theory in research. *International Journal of Clinical Pharmacy*,38, 615–619. <https://doi.org/10.1007/s11096-015-0216-y>

Dewar, C., Blackburn, S., Nielsen, B. A., Irons, E., Keller, S., Ulosevich, G., & Wood, C. (2011). *How do I transform my organization's performance?* USA: Mckinsey& Company.

Ding, N., Xu,X., Yang,H.,Li, Y., & Heughten, P.V. (2020). Decision-making styles of Chinese business students. *Journal of Education for Business*, 95(6), 351-358. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1654968>.

Dinham, S. (2016). *Leading Learning and Teaching*. Camberwell.ACER Press.

- Dolbasar Kasan. (2013). *Pengaruh pelaksanaan perancangan strategik dan kepimpinan pengetua terhadap keberkesanan sekolah kurang berkesan di Semenanjung Malaysia*. [Thesis PHD, Universiti Pendidikan Sultan Idris].
- Dolbasar Kasan, Shahril @ Charil Hj Marzuki dan Jamal @ Nordin Yunus. (2013). Pelaksanaan perancangan strategik dan faktor penyumbang terhadap keberkesanan sekolah di sekolah kurang berkesan di Malaysia. *Management Research Journal*, 2(1), 1-18. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/MRJ/article/view/1308>
- Dolph, D. A. (2016). To plan or not to plan, that is the question. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 19(3), 100-109. <http://dx.doi.org/10.1177/1555458916657124>.
- Donelan, R., Walker, S., & Salek, S. (2015). Factors influencing quality decision making: regulatory and pharmaceutical industry perspectives. *Pharmacoepidemiol Drug Saf.* 24 (3), 319-328. <https://doi.org/10.1002/pds.3752>
- Drucker, P. F. (2002). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Collins Publishers.
- Eberlin, R dan Tatum, C. (2005). Organizational justice and decision making: When good intentions are not enough. *Management Decision*, 43(7/8), 1040-1048. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740510610035>.
- Ejimabo, N.O, (2015). The influence of decision making in organizational leadership and management activities. *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*, 4(2), 1-13. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000138>
- Elbanna, S. dan Elsharnouby T. H. (2017). Revisiting the relationship between formal planning process and planning effectiveness. Do organizational capabilities and decision-making style matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1016-1034. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0675>.
- Elbanna, S., Andrews, R. & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>.

- Elbanna, S., Thanos, I. & Colak, M. (2014). An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms. *Journal of General Management*, 40(2), 27-46. <https://doi.org/10.1177/030630701404000203>
- Erben, J., Schneider, F. M., & Maier, M. (2019). In the Ear of the Beholder: Self-Other Agreement in Leadership Communication and Its Relationship With Subordinates' Job Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 505–529. <https://doi.org/10.1177/2329488416672431>
- Eric C.K. Cheng. (2020). Knowledge management for improving school strategic planning. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/1741143220918255>
- Fahad Albejaidi, Ghulam Muhammad Kundi & Yasir Hayat Mughal. (2020). Decision making, leadership styles and leadership effectiveness: An AMOS-SEM approach. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9 (1). <https://orcid.org/0000-0003-4102-5952>
- Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul. (2014). *Kaedah penyelidikan dan analisis data SPSS*. Penerbit Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development: Leading your School's Improvement Strategy*. SAGE Publications Ltd.
- Fleming, P. (2014). *Successful Middle Leadership in Secondary Schools: A Practical Guide to Subject and Team Effectiveness 1<sup>st</sup> Edition*. Routledge.
- Floyd, S.W dan Wooldridge, B. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.
- Floyd, S.W dan Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue, 153-167. <https://www.jstor.org/stable/2486358>
- Floyd, S.W dan Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 3.

- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education (8th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Greer, C.R., Lusch, R.F. and Hitt, M.A. (2017). A Service perspective for human capital resources: a critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 37-158. <https://doi.org/10.5465/AMP.2016.0004>
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C. & Ronnerman, K. (2015). Leading practice development: Voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41, 508-526. <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.924985>.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>.
- 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. dan Drysdale, L. (2013). Middle-level secondary school leaders: Potential, constraints and implications for leadership preparation and development. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 55 – 71. <http://dx.doi.org/10.1108/09578231311291431>
- Hair, Joseph F, Arthur H. Money, Phillip Samouel, & Mike Page. (2010). *Research methods for business*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Hairuddin Mohd Ali, Lasisi Abass Ayodele & Mohd Burhan Ibrahim. (2019). The Future Sustainability of Malaysian Higher Education Institutions: What Matters Most? *Asian Academy of Management Journal*, 24(Supp. 1), 171–186. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s1.12>.
- Hairuddin Mohd. Ali & Muhammad Bustaman A.M. (2009). *Perancangan strategik sekolah*. Pts Professional Publishing SDN. BHD.

- Hairuddin Mohd. Ali dan Muhammad Bustaman A.M (2007). *Perancangan strategik pembangunan sekolah. Memperkasa dan melonjak kecemerlangan institusi pendidikan, edisi ke-2*. Institut Aminuddin Baki, KPM Genting.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: from managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-49. <http://dx.doi.org/10.1108/09578239210014306>.
- Harris, A. dan Jones, M. (2017). Middle leaders' matter: reflections, recognition, and renaissance. *School Leadership & Management*, 37(3), 213-216. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1323398>
- Haryati Hassan. (2009). *Hubungan pengurusan strategik ketua bidang dengan pengurusan program kurikulum*. [Thesis sarjana, Universiti Malaysia Sabah].
- Hengpiya, Abdulhakam. (2008). Construct validation of a school principal decision-making styles scale. *Malaysian Journal of Learning & Instruction*, 5, 41-61. <http://mjli.uum.edu.my/>
- Hourani, M. (2017). Conceptual frameworks for strategy implementation: A literature review. *Journal of Management Research*, 9(3). <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i3.11222>.
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning. *Business: Theory and Practice*, 19(1), 322–330. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>.
- Ida Sosiawani, Azahari Ramli, Munauwar Mustafa, Rushami & Zein Yusoff (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework. *International Academic Research Journal of Business and Technology* 1(2), 201-207. <http://www.iarjournal.com/wp-content/uploads/IBTC2015-p201-207.pdf>
- Ili Kamilah binti Mohd Arus, Shamim bin Samsuddin, Nur Hazyyah binti Zawawi, Muhammad Faizal bin A. Ghani. (2018). Kepimpinan guru besar dan keberkesanan pengurusan kewangan peruntukan geran perkapita sekolah rendah zon Bangsar. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2). <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/view/11344/7700>.

- Javadi, V., Bush, T. dan Ng, A. (2017). Middle leadership in international schools: Evidence from Malaysia. *School Leadership & Management*, 37(5), 476-499. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2017.1366439>.
- Institut Aminuddin Baki, IAB. (2020). *Guideline e-LCML: Guide book for LCML*. [https://lcml.iab.edu.my/pluginfile.php/2249/block\\_html/content/BUKU%20KECIL%20LCML.pdf](https://lcml.iab.edu.my/pluginfile.php/2249/block_html/content/BUKU%20KECIL%20LCML.pdf)
- Institut Aminuddin Baki, IAB. (2020). *Asas komunikasi untuk pemimpin pendidikan*. KPM.
- Intan Maizura, Irza Hanie, Razleena Razali, Muhammad Fazlee, Nursakinah, Haslina Hassan, Wan Norsyafawati, Muhamad Radzi, Aida Nazima Abashah & Mohd Khairulnizam Zaharia. (2016). The importance of perceived leadership elements in strategic planning at public university. *Procedia Economics and Finance* 39, 422 – 426. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30343-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30343-4).
- Justice Mensah. (2020). Improving quality management in higher education institutions in developing countries through strategic planning. *Asian Journal of Contemporary Education*, 4(1), 9-25.
- Kamaruzaman, M. (2013). Pengurusan strategik: konsep dan aplikasinya dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 21 (1), 47-66. <http://eprints.iab.edu.my/v2/id/eprint/11>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013-2025 (Pendidikan prasekolah hingga lepasan menengah)*. Putrajaya. <http://www.moe.gov.my>
- Krejcie, R., V. dan Morgan, D., W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177%2F001316447003000308>
- Koutouzis, M. dan Malliara, K. (2017). Teachers' job satisfaction: The effect of principal's leadership and decision- making style. *International Journal of Education*, 9(4). <https://doi.org/10.5296/IJE.V9I4.10272>
- Lal Balkaran. (2016). The Importance of Auditing Your Company's Strategic Plan, *EDPACS*, 54(3), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1080/07366981.2016.1210970>.

- Lee, A., Legood, A., Hughes, D.A., Tian, A.W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 1 - 35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lipscombe, K., Grice, C., Tindall-Ford, S. & De-Nobile, J. (2020). Middle leading in Australian schools: Professional standards, positions, and professional development. *School Leadership & Management*, 40(5), 406-424. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1731685>
- Loh May Chen & Jamalullail Abdul Wahab. (2021). Amalan kepimpinan kutokratik pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 1-11. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/jdpd>
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: What do principals do? *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4), 1-13. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20The%20Principal%20and%20the%20School%20%20What%20Do%20Principals%20Do%20NFEASJ%20V27,%20N4,%202010.pdf>
- Lunenburg F. C. (2011). Decision making in organizations. *International Journal of Management, Business, and Administration* 15(1),1-9. <http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Decision%20Making%20in%20Organizations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- Maas, Allison Anne. (2022). Perceived Leadership Communication, Modalities of Communication, and Perceived Organizational Support. [Disertasi Kedokteran & Projek, Universiti Liberty]. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/3375>.
- Malaysia Qualifications Agency (MQA). (2014). *Garis Panduan Amalan Baik: Pemantauan, Penyemakan dan Penambahbaikan Kualiti Institusi Berterusan*. [https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20MR\\_CIIQ%20\(BM\).upload%20website%2013.10.17.pdf](https://www2.mqa.gov.my/qad/garispanduan/2017/GGP%20MR_CIIQ%20(BM).upload%20website%2013.10.17.pdf).

- Malhotra, Naresh. (2006). Questionnaire design and scale development. The handbook of marketing research: Uses, misuses, and future advances. <https://www.researchgate.net/publication/266864633>
- Malik, Dedy. (2019). Leadership Communication: Three Model Approaches. <http://dx.doi.org/10.2991/sores-18.2019.95>.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim, & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 219-233. <http://ejournal.ukm.my/jpend/article/view/13442>.
- Marshall, G. S. (2012). Educational middle change leadership in New Zealand: The meat in the sandwich. *International Journal of Educational Management*, 26 (6), 502-528. <https://doi.org/10.1108/09513541211251361>.
- Martin H. Kunc dan John D.W.M(2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal* 31, 1164–1182. <http://www.natcor.ac.uk/wp-content/uploads/2017/10/4.-Kunc-and-Morecroft-Managerial-Decision-Making-and-Firm-Performance-2.pdf>
- Mason, S. L. (2016). *An inquiry into how principals make decisions in secondary schools* (Publication No.10106071) [Doctoral dissertation, Indiana State University] ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Mats Heide, Sara von Platen, Charlotte Simonsson & Jesper Falkheimer. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452-468, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>.
- Mayfield, J. and Mayfield, M. (2009). The role of leader motivating language in employee absenteeism. *Journal of Business Communication*, 46(4), 455-479. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.957.1946&rep=rep1&type=pdf>

- Mayfield, J. and Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: a partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376. <https://doi.org/10.1177/0021943612456036>
- Miller, G. R. (1978). The current status of theory and research in interpersonal communication. *Human Communication Research*, 4(2), 164-178. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00606.x>.
- Mistarihi, A. (2021). Strategic leadership competencies: Evidence from the State of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 57-81. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2021.91005>.
- Mizatul Haizan, Wan Idros & Wan Amizah. (2019). Pengaruh komunikasi strategik ke atas keberkesanan penyampaian mesej. *Malaysian Journal of Communication*, 35 (3), 246-262. <http://dx.doi.org/10.17576/JKMJC-2019-3503-15>.
- Mohd Ali, H., Ayodele, L.A., & Ibrahim, M.B. (2019). The future sustainability of Malaysian higher education institutions: What matters most? *Asian Academy of Management Journal*, 24(1), 171–186. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s1.12>
- Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhammad Rushydi, Ahmad Habibi & Roskifzan Othman. (2019). Strategic management and strategic planning in school: is it worth for teachers? *Academy of strategic management journal*, 18 (3), 1-6. <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2019-vol-18-issue-3-journal-ASMJ-past-issue.html>.
- Mohd Qhairil, A.Z & Zamri Mohamod. (2018). Knowledge differences, attitudes and practices using six thinking hats by gender and specialization in the Malay Language Primary school teachers. *Malay Language Education Journal*, 8 (2), 13-24. <http://spaj.ukm.my/jpbm/index.php/jpbm/issue/view/49>.
- Mohamed ZA, Ann HJ, Yee WF (2013). *Strategic Management*. Shah Alam: Oxford Fajar.
- Muhammad, A. (2001). Pendekatan komunitatif dalam pengajaran dan pembelajaran bahasa arab komunikasi. *Jurnal Masalah Pendidikan*, 24.

Muhammad, H. (2018). Kepentingan Teori Komunikasi Kepada Masyarakat.

Muhammad Zaiamri Zainal Abidin, Amira Firdaus & Md Azalanshah Md Syed. (2021). Komunikasi strategik dalam pengurusan komunikasi organisasi: Definisi, pendekatan dan pelaksanaan. *Jurnal Pengajian Media Malaysia*, 23(1), 49–64. <https://jpmm.um.edu.my/index.php/JPMM/article/view/27880>

Muhammad Zen. (2016). *Perancangan strategik dan prestasi organisasi: kesan budaya organisasi sebagai pembolehubah penyederhana dan inovasi pengurusan sebagai pembolehubah perantara di sektor awam*. [Dissertasi Doktor, Universiti Utara Malaysia]. <https://etd.uum.edu.my/id/eprint/7151>.

Murphy, M. (2020). The practices of school middle leadership. Leading professional learning. *Journal of Educational Administration and History*, 52(4), 448-450. <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1685956>

Murtiningsih, M., Kristiawan, M., & Lian, B. (2019). The correlation between supervision of headmaster and interpersonal communication with work ethos of the teacher. *European Journal of Education Studies*, 6(1). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.2649535>.

Negulescu, O. dan Doval, E. (2014). The quality of decision-making process related to organization's effectiveness. *Procedia Economics and Finance* 15, 858-863.

Ngussa, Baraka & Gabriel, Luicensi. (2017). Participation in decision making and teachers' commitment: A comparative study between public and private secondary schools in Arusha Municipality, Tanzania. *American Journal of Educational Research*, 5, 801-807. <http://dx.doi.org/10.18488/journal.1.2018.88.603.613>.

Nguyen, D., Harris, A. & Ng, D. (2019) A review of the empirical research on teacher leadership (2003 - 2017): Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60-80. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0023>.

- Nixon, L. A. (2017). *School leaders' decision-making process for academic program placement: A phenomenological study*. [Doctoral Theses, East Tennessee State University]. <https://dc.etsu.edu/etd/3228>
- Norliana Hashim. (2020). Pengurusan komunikasi pemimpin dalam organisasi dan hubungannya terhadap peningkatan produktiviti pekerja. *Asian Journal of Applied Communication*, 10(1). <https://journalfbmk.upm.edu.my/ojs3/index.php/ajac/article/view/264>
- Norlita Ishak & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2018). Strategic planning practice and decision-making skill amongst school administrators. *Advanced Science Letters*, 24(1), 388-391(4). <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12017>.
- Norlita Ishak. (2020). *Amalan perancangan strategik dan hubungannya dengan amalan membuat keputusan dalam kalangan pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Zon Shah Alam* [Thesis sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia].
- Nwachukwu, C., Chládková, H. & Fadeyi, O. (2018). Strategy formulation process and innovation performance nexus. *International Journal for Quality Research*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.18421/IJQR12.01-09>.
- Olçüm, D. dan Titrek, O. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.575>.
- Omalaja M.A. dan Eruola O.A. (2011). Strategic management theory: Concepts, analysis and critiques in relation to corporate competitive advantage from the resource-based philosophy. *Economic Analysis*, 44(1-2), 59-77. <https://www.library.ien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/194>
- Prashant, P. (2000). Communication, meaning, and interpretation. *Journal of Linguistics and Philosophy*, 23, 185–212. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.6333&rep=rep1&type=pdf>.
- Raduan, C.R, Jegak, U, Haslinda, A & Alimin, I. I. (2009). Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. *European Journal of Social Sciences*, 11(3). [http://www.eurojournals.com/ejss\\_11\\_3\\_06.pdf](http://www.eurojournals.com/ejss_11_3_06.pdf)

- Raja Roslan Raja Abd. Rahman, Azizi Yahaya & Mohd. Salleh Hj. Hassan. (2010). Peranan komunikasi kepemimpinan diri dan organisasi dalam perspektif islam. *Universiti Teknologi Malaysia Institutional Repository*.  
<http://eprints.utm.my/id/eprint/10611/>
- Ramathevi Kuppan dan Ahmad Zabidi B. Abdul Razak. (2021). Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan di daerah Gombak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4).  
<https://ejournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/download/33100/13812/78486>
- Riad Ahmad Mohammed Abazeed. (2019). Factors influencing decision quality: an empirical study on managers in public institutions in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(1). <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2677>
- Ridden, P. & De Nobile, J. (2012). *Keys to School Leadership*. Camberwell, VIC:ACER Press.
- Rosnah Ishak. (2017). Komunikasi kepemimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Komunikasi Borneo*, 5 (Edisi Khas Konvokesyen ke-19 UMS)  
<http://www.myjurnal.my/public/article-view.php?id=116584>.
- Salkind, N. J. (2006). *Exploring Research (4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Samsuni, M. N. dan Zakaria, A.H. (2005). Perancangan strategik organisasi melalui pelaksanaan Balanced Scorecard. *Jurnal Pengurusan Awam*, 4, (1), 2005, 64-76.  
[https://myjurnal.mohe.gov.my/filebank/published\\_article/24190/Article\\_6.PDF](https://myjurnal.mohe.gov.my/filebank/published_article/24190/Article_6.PDF)
- Schneider, F. M., Maier, M., Lovrekovic, S., & Retzbach, A. (2015). The perceived leadership communication questionnaire (PLCQ): Development and validation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(2), 175–192. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.864251>.
- Schott, C. Van Roekel, H. & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework.

- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2016). *Research method for business. A skill-building approach* (7<sup>th</sup> edition). Wiley.  
<http://www.lcwu.edu.pk/ocd/cfiles/Economics/Maj/Eco-205/ummahsekran.pdf>.
- Shen, J., Wu, H., Reeves, P., Zheng, Y., Ryan, L., & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31.  
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>.
- Speculand, R. (2014). Bridging the strategy implementation skills gap. *Strategic direction*, 30(1), 29–30. <https://doi.org/10.1108/SD-12-2013-0093>.
- Setiawan, Indra & Purba, Humiras. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 1(3), 200-208.  
<http://dx.doi.org/10.7777/jiemar.v1i3.79>.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J. & Aisha, A.N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Suhaiza Sudirman & Zawiyah Mohamad Yusof. (2017). Perancangan strategik teknologi maklumat dan komunikasi dalam sektor awam. Kerangka proses pemantauan dan penilaian. *Asia-Pacific Journal of Information Technology and Multimedia*, 6 (1), 85-99. <http://ejournal.ukm.my/apjitm/issue/view/899>.
- Sukor Beram, Marinah Awang, Ramlee Ismail, Norzalina Noor, Kumaran Gengatharan, Dayang Rafidah Syariff M. Fuad. (2022). Personal leadership competencies of Malaysian Matriculation College middle leaders. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 11(3), 1617-1624. <http://doi.org/10.11591/ijere.v11i3.22387>.
- Sukor Beram, Marinah Awang & Ramlee Ismail. (2020). Pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan: Satu kajian reka bentuk dan pembangunan. *Journal of Educational Research and Indigeneous Studies*, 2(1).  
<http://www.jerisjournal.com>

- Sukor Beram, Marinah Awang & Ramlee Ismail. (2020). Elemen model kompetensi pemimpin pertengahan: satu analisis keperluan. *Proceeding for the 5<sup>th</sup> International Conference on Education, Islamic Studies and Social Sciences Research* (ICEISR 2020).  
<https://www.researchgate.net/publication/345972919>
- Sulaiman, W.S. dan Mahbob, M.H. (2015). Hubungan komunikasi keorganisasian dengan perancangan strategik modal insan UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA. *Jurnal Komunikasi Malaysian*, 31, 1-14.  
<https://doi.org/10.17576/JKOM-2015-3102-01>.
- Suruhanjaya Perkhidmatan Awam, SPA. (2021). Sijil Matrikulasi.  
<https://www.spa.gov.my/spa/panduan/kelayakan/kelayakan-akademik/sijil-matrikulasi>.
- Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Malaysia, SPPM. (2017). Definisi dan istilah dalam urusan pelantikan. <https://www.spp.gov.my>
- Syarifah Ahmad, Nur Tasnim & Sharifah Haayati (2013). Strategic Planning of Islam: The Practice Development in Higher Education in Malaysia. *Global Journal Al Thaqafah* 3(2), 107-116. <http://10.7187/GJAT472013.03.02>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education* 48(1), 1-24. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Teale, Mark, Dispenza, Vince, Flynn, John, Currie & David. (2002). *Management Decision Making: Towards an Integrative Approach*. Prentice Hall.
- Trishna G. Mistry, S. Kyle Hight, Fevzi Okumus dan Abraham Terrah. (2021). Managers from heaven: how do hospitality employees describe good managers? *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0055>.
- Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia, (MAMPU). (1999, Julai). Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam Perkhidmatan Awam. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1999. [https://iab.moe.edu.my/spq/pekeliling/6.%20PKPA%20Bil.%201-1999%20\(Penandaarasan\).pdf](https://iab.moe.edu.my/spq/pekeliling/6.%20PKPA%20Bil.%201-1999%20(Penandaarasan).pdf).

- Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia, (MAMPU). (2020, Julai). Pembangunan Pelan Strategik Agensi Sektor Awam. <https://www.mampu.gov.my/ms/pembangunan-pelan-strategik-agensi-sektor-awam>
- Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia, (MAMPU). (2021). Panduan Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam. Surat Arahan Ketua Pengarah MAMPU. Bilangan 2 Tahun 2021. <https://dasar.mampu.gov.my/search-d/download-file/263/0ed89615c1d759f65a60d527a96b7458>
- Uzonwanne, Francis C. (2017). Confirmatory factor analysis revalidation of the perceived leadership communication questionnaire (PLCQ-OR). *African Journal for The Psychological Study of Social Issues*, 20 (2), 77-88. <https://www.ajpssi.org/index.php/ajpssi/article/view/227>
- Van Rensburg, M. J., Davis, A. & Venter, A. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization*, 20(2), 165-186. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.33>
- Wan Fadhlurrahman W. Md Rasidi, Mydin Al-Amin & Ismail Aziah (2020). Bibliometric analysis of the school middle leaders: A contemporary review of Malaysia education perspective. *Creative Education*, 11(5). <https://doi.org/10.4236/ce.2020.115058>
- Wan Norhasma Wan Hassan dan Nurahimah Mohd Yusoff. (2019). The effect of instructional coaching on the school middle leaders. *Journal of Educational Research and Indigenous Studies*, 1(1). <http://repo.uum.edu.my/id/eprint/27154>
- Wan Idros Wan Sulaiman dan Maizatul Haizan Mahbob. (2015). Hubungan komunikasi keorganisasian dengan perancangan strategik modal insan Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Komunikasi Malaysia*, 31(2), 1-14. <http://journalarticle.ukm.my/9999/>
- Wan Mohd Hasif, W.M.A dan Beh, LS. (2019). Strategic management practices in the public sector in Malaysia: Issues and challenges. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(6). [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net)

- Wenner, J. A., dan Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 8, 134-171. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>.
- Wheelen, T. dan Hunger, J., (2012). *Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability*. 13<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.  
<http://www.mim.ac.mw/books/Wheelen's%20Strategic%20Management.pdf>
- Wolf, C. dan Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6).  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206313478185>.
- Wooldridge, B. dan Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- York-Barr, J. dan Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>.
- Young, R., Young, M., Jordan, E. & O'Connor, P. 2012. Is Strategy Being Implemented Through Projects? Contrary Evidence from a Leader in New Public Management. *International Journal of Project Management* 30(8), 887-900. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003>.
- Zahari Hashim dan Justinah Tulis. (2018). Hubungan kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan ketua–ketua panitia Sekolah Menengah Kebangsaan. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3 (18), 55-67. [www.ijepc.com](http://www.ijepc.com)
- Zaidi, F & Zawawi, Emma & Mohd Nordin, Rumaizah & Ahnuar, E. (2018). *An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies*. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 117(1). 012026. <http://dx.doi.org/10.1088/1755-1315/117/1/012026>.

Zainal Abidin Mohamed. (1994). *Pengurusan strategi*. Utusan Publications & Distributions SDN. BHD. Kuala Lumpur.

Zakri Abdullah dan Saemah Rahman. (2015). Kemahiran meta-tingkah laku dan kemahiran membuat keputusan pelajar bermasalah disiplin dan tidak bermasalah disiplin. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 40(2), 175-183.  
<http://journalarticle.ukm.my/9443/>

Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C. & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. Cengage Learning.



## LAMPIRAN

LAMPIRAN A: Instrumen Kajian



*SCHOOL OF EDUCATION  
COLLEGE OF ARTS AND SCIENCES  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA*

### INSTRUMEN KAJIAN

#### **PENGARUH AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK DAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN TERHADAP AMALAN MEMBUAT KEPUTUSAN DALAM KALANGAN PEMIMPIN PERTENGAHAN DI KOLEJ MATRIKULASI**

Assalamualaikum w.b.t dan Salam sejahtera  
YBhg. Datuk/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./Tuan/Puan,

Kajian penyelidikan ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan perancangan strategik, kemahiran komunikasi kepimpinan dan amalan membuat keputusan berkaitan dengan pengurusan kurikulum pelajar dalam kalangan pemimpin pertengahan khususnya ketua jabatan dan ketua unit di kolej matrikulasi. Selain daripada itu kajian ini juga bertujuan mengenal pasti hubungan dan sumbangan amalan perancangan strategik dan kemahiran komunikasi kepimpinan terhadap amalan membuat keputusan oleh pemimpin pertengahan. Kejayaan kajian ini bergantung kepada kerjasama, kejujuran dan keikhlasan daripada pihak YBhg. Datuk/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./tuan/puan dalam menjawab semua soalan di dalam soal selidik ini. Maklum balas oleh YBhg. Datuk/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./tuan/puan hanya digunakan untuk tujuan kajian ini sahaja dan maklumat yang diberikan adalah **SULIT**.

---

Soal selidik ini mengandungi **EMPAT** bahagian: -

- Bahagian A : Maklumat Demografi Responden
- Bahagian B : Amalan Perancangan Strategik
- Bahagian C : Kemahiran Komunikasi Kepimpinan
- Bahagian D : Amalan Membuat Keputusan

---

Kerjasama dan komitmen daripada YBhg. Datuk/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./tuan/puan didahului dengan ribuan terima kasih. Segala pertanyaan berkenaan kajian boleh berhubung secara terus dengan penyelidik di talian **016-4113510** atau alamat e-mel [mohdrozuwanzakaria@gmail.com](mailto:mohdrozuwanzakaria@gmail.com).

**BAHAGIAN A: MAKLUMAT DEMOGRAFI RESPONDEN**

Sila tandakan (√) dalam ruangan yang berkaitan:

1. Kolej Matrikulasi:

KMP:  KMK:  KMPP:  KMPk:  KMKt  KMS   
KMPH  KMJ  KMNS  KML  KMSW  KMKK   
KMM  KMKPh  KMKJ

2. Jawatan:

Ketua Unit:  Ketua Jabatan:  Penolong Pengarah

3. Jantina:

Lelaki:  Perempuan:

4. Tempoh Perkhidmatan Jawatan Semasa:

Kurang 5 tahun	<input type="checkbox"/>
5- 10 tahun	<input type="checkbox"/>
11 – 16 tahun	<input type="checkbox"/>
Lebih 16 tahun	<input type="checkbox"/>

## **BAHAGIAN B: AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK**

**OBJEKTIF:** Kajian ini bertujuan mengenal pasti amalan perancangan strategik oleh pemimpin pertengahan khususnya ketua jabatan dan ketua unit berkaitan pengurusan kurikulum pelajar. Kajian ini berfokus kepada dimensi seperti berikut: -

A: Implementasi Strategi

B: Penilaian dan Kawalan Prestasi

C: Penambahbaikan Berterusan Strategi

**ARAHAN:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (√) pada pilihan anda berpandukan skala *Likert* di bawah.

Skala:

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju ( <i>Strongly Disagree</i> )	Tidak Setuju ( <i>Disagree</i> )	Kurang Setuju ( <i>Slightly Agree</i> )	Setuju ( <i>Agree</i> )	Sangat Setuju ( <i>Strongly Agree</i> )

No. Item	DIMENSI	Skala <i>Likert</i>				
		1	2	3	4	5
I.	IMPLEMENTASI STRATEGI					
1.	Jawatankuasa kerja dibentuk di peringkat unit bagi memastikan pelaksanaan setiap strategi di dalam perancangan strategik.					
2.	Memastikan setiap strategi yang dirancang di dalam Perancangan Strategik dilaksanakan.					
3.	Pelaksanaan strategi berpandukan Perancangan Strategik induk kolej.					
4.	Hebahan pelan strategik dilaksanakan sama ada melalui surat edaran, memo, email, media sosial dan media elektronik.					
5.	Hebahan pelan strategik dilaksanakan melalui mesyuarat.					
6.	Pelaksanaan strategi berdasarkan Petunjuk Prestasi Utama ( <i>Key Performance Index, KPI</i> ) yang telah ditetapkan.					
7.	Pelaksanaan strategi berasaskan data (cth: maklum balas pelajar, aduan pelanggan, analisa pencapaian pelajar dsb.)					
8.	Penghargaan diberikan kepada pensyarah yang berjaya melaksanakan strategi di unit.					
II.	PENILAIAN DAN KAWALAN PRESTASI					
9.	Pemantauan pelaksanaan strategi berdasarkan penanda aras (benchmarking) yang dipersetujui bersama.					
10.	Pemantauan pelaksanaan strategi dibuat secara berkala di unit.					
11.	Pemantauan pelaksanaan strategi dibuat berpandukan data.					
12.	Semakan keputusan pelaksanaan strategi dibuat secara berkala.					

13.	Penilaian prestasi pelaksanaan strategi dilaksanakan secara berterusan di unit.					
14.	Penilaian prestasi pelaksanaan strategi dilaksanakan setelah selesai tempoh 3 atau 6 bulan pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti					
15.	Penglibatan pengurusan atasan dalam menilai prestasi pelaksanaan strategi di unit.					
16.	Mesyuarat khas penilaian prestasi perancangan strategik dilaksanakan di unit.					
17.	Audit kualiti dalaman bagi menilai prestasi pelaksanaan perancangan strategik dilaksanakan di unit.					
18.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi membetulkan pelaksanaan perancangan strategik.					
III.	<b>PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN</b>					
19.	Mesyuarat khas penambahbaikan berterusan perancangan strategik dilaksanakan di unit.					
20.	Audit kualiti dalaman penambahbaikan berterusan perancangan strategik dilaksanakan di unit.					
21.	Tindakan pembetulan bagi menambah baik perancangan strategik dilaksanakan di unit.					
22.	Rekod-rekod hasil proses perancangan strategik di unit diselenggara dengan baik.					
23.	Maklum balas berkenaan prestasi pelaksanaan strategi disediakan dari semasa ke semasa.					

### **BAHAGIAN C: KEMAHIRAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN**

**OBJEKTIF:** Kajian ini bertujuan mengenal pasti kemahiran komunikasi kepimpinan oleh pemimpin pertengahan khususnya ketua jabatan dan ketua unit dalam menjalankan tugas-tugas berkaitan keberhasilan akademik pelajar.

**ARAHAN:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (√) pada pilihan anda berpandukan skala di bawah.

Skala:

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju ( <i>Strongly Disagree</i> )	Tidak Setuju ( <i>Disagree</i> )	Kurang Setuju ( <i>Slightly Agree</i> )	Setuju ( <i>Agree</i> )	Sangat Setuju ( <i>Strongly Agree</i> )

No. Item	DIMENSI	Skala <i>Likert</i>				
		1	2	3	4	5
1.	Saya mengambil berat terhadap keperluan pensyarah di unit.					
2.	Saya bersedia meluangkan masa dengan pensyarah.					

3.	Saya berpuas hati dengan cara saya berkomunikasi dengan pensyarah.					
4.	Saya dan pensyarah di unit berkongsi idea tentang cara mencapai matlamat bersama.					
5.	Saya dan pensyarah di unit boleh berkomunikasi secara terbuka.					
6.	Apabila timbul masalah, saya dan pensyarah di unit akan berkomunikasi dengan lebih intensif untuk menyelesaikan masalah tersebut.					

#### **BAHAGIAN D: AMALAN MEMBUAT KEPUTUSAN**

**OBJEKTIF:** Kajian ini bertujuan mengenal pasti amalan membuat keputusan oleh pemimpin pertengahan khususnya ketua jabatan dan ketua unit dalam berurusan berkaitan penyelesaian masalah dalam pengurusan kurikulum pelajar.

**ARAHAN:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (√) pada pilihan anda berpandukan skala *Likert* di bawah.

Skala:

1	2	3	4	5
Tidak Pernah ( <i>Never</i> )	Hampir Tidak Pernah ( <i>Rarely</i> )	Kadang-Kadang ( <i>Sometimes</i> )	Sering ( <i>Often</i> )	Selalu ( <i>Always</i> )

No. Item	DIMENSI	Skala <i>Likert</i>				
		1	2	3	4	5
1.	Saya membuat keputusan sendiri berkenaan strategi dalam perancangan strategik unit.					
2.	Saya membuat keputusan dengan menggunakan maklumat sendiri.					
3.	Saya membuat keputusan berdasarkan apa yang saya fikir betul.					
4.	Saya membuat keputusan penting tanpa berunding dengan pensyarah.					
5.	Saya memaksa pensyarah untuk menerima keputusan saya.					
6.	Saya membuat keputusan akhir selepas berunding dengan pensyarah.					
7.	Saya berkomunikasi dengan pensyarah bagi memperoleh input tentang keputusan mereka.					
8.	Saya membuat keputusan selepas mempertimbangkan cadangan-cadangan yang diberikan oleh pensyarah.					
9.	Saya bersama-sama pensyarah untuk menjana penyelesaian alternatif secara kolektif.					

10.	Saya menjadi pemudah cara dalam usaha kumpulan untuk mencapai persetujuan dalam sesuatu penyelesaian.					
11.	Saya melaksanakan keputusan yang telah mendapat sokongan semua pensyarah.					
12.	Saya memupuk semangat berpasukan melalui usaha bersatu padu.					
13.	Saya menggunakan proses kumpulan dengan berkesan untuk mencapai keputusan. * Proses kumpulan ( <i>group process</i> ) merujuk kepada tingkah laku ahli dalam kumpulan kecil (3-12 ahli) semasa terlibat dalam membuat keputusan.					
14.	Saya mewakili tanggungjawab membuat keputusan kepada pensyarah.					
15.	Saya memindahkan peranan membuat keputusan kepada pensyarah.					
16.	Saya percaya kepada kebolehan pensyarah untuk menjalankan tugas-tugas membuat keputusan.					
17.	Saya memberi kuasa kepada pensyarah untuk membuat keputusan.					
18.	Saya memperkasa pensyarah untuk menangani masalah yang penting secara bersendirian.					
19.	Saya menerima pensyarah sebagai seorang yang berkeupayaan (kompeten) dalam membuat keputusan mereka sendiri.					

**TERIMA KASIH ATAS KESUDIAN DAN KERJASAMA TUAN/PUAN**

**SEKIAN**

.LAMPIRAN B: Senarai Panel Pakar Kesahan Instrumen

1. Dr. Roszelina Binti Abdul Rahman  
Pensyarah Kanan  
Kolej Matrikulasi Perak
2. Dr. Norzalina Binti Noor  
Munsiy Dewan  
Pusat Bahasa dan Pengajian Umum  
Universiti Pendidikan Sultan Idris.
3. Puan Lieyana Teo binti Mohd.Zulkifli Teo  
Pusat Bahasa, Tamadun dan Falsafah  
Universiti Utara Malaysia.
4. Dr. Sukor Bin Beram  
Pensyarah Kanan  
Kolej Matrikulasi Perak
5. Puan Hjh. Hamisah Binti Abu Rashid  
Ketua Jabatan Sains  
Kolej Matrikulasi Perak
6. Tuan Haji Noorhisam bin Samsuddin  
Ketua Jabatan Sains  
Kolej Matrikulasi Pulau Pinang
7. Ahmad Mahfuz Najhan bin Shahr Mursyid  
Ketua Penolong Pengarah  
Sektor Perancangan dan Pengurusan PPD  
Jabatan Pendidikan Negeri Perak
8. Dr. Nor Aiza Binti ZamZam Amin  
Pensyarah Kanan  
Jabatan Kepimpinan Bahasa dan Komunikasi  
Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands  
Kementerian Pendidikan Malaysia.
9. Dr. Shah Jahan Bin Assanarkutty  
Director  
The Southeast Asian Ministers of Education Organization-Regional  
Centre for Education in Science and Mathematics (SEAMEO RECSAM)  
Pulau Pinang.

## LAMPIRAN C: Surat Perlantikan Panel dan Pakar Kesahan Instrumen



**PUSAT PENGAJIAN PENDIDIKAN**  
**SCHOOL OF EDUCATION**  
College of Art and Sciences  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL A MAN  
MALAYSIA



Tel: 604 - 928 5581  
Faks (Fax): 604 - 928 5282  
La man Web (Web): www.cas.uum.edu.my

Ruj : UUM/CAS/SOE/P-48  
Tarikh : 6 Disember 2021

Dr. Shah Jahan Bin Assanarkutty  
Pengarah  
SEAMEO RECSAM  
Jalan Sultan Azlan Shah  
11700 Gelugor  
PULAU PINANG

YBhg. Prof/Prof. Madya/Dr./Tn./Pn.,

### PELANTIKAN PANEL PAKAR PENGESAHAN INSTRUMEN KAJIAN

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Dimaklumkan bahawa pelajar seperti butiran di bawah merupakan pelajar Program Pengajian Pascasiswazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia.

Nama : **MOHD.ROZUWAN BIN ZAKARIA**  
No. Matrik : **827639**  
Fakulti : **Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences**  
Tajuk Kajian : **Pengaruh Amalan Perancangan Strategik & Komunikasi Kepimpinan Terhadap Proses Membuat Keputusan dalam Kalangan Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi Zon Utara.**

3. Sehubungan dengan itu, besarlah harapan saya sekiranya YBhg. Prof/Prof. Madya/Dr./Tn./Pn. sudi menyumbang kepakaran dalam menilai dan mengesahkan instrumen kajian beliau di atas. Bersama-sama ini disertakan dokumen berkaitan untuk tindakan dan perhatian YBhg. Prof/Prof. Madya/Dr./Tn./Pn.

4. Kerjasama dan kesudian YBhg. Prof/Prof. Madya/Dr./Tn./Pn. berhubung perkara ini amatlah dihargai dan didahulukan dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

**“WAWASAN KEMAKMURAN BERSAMA 2030”**  
**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**  
**“KEDAH SEJAHTERA — NIKMAT UNTUK SEMUA”**  
**“ILMU BUDI BAKTI”**

Saya yang menjalankan amanah,

  
(DR. **MOHD FAIZ BIN MOHD YAAKOB**)  
Pensyarah Kanan

LAMPIRAN D: Surat Pengesahan Perkhidmatan Penterjemahan Instrumen



PUSAT PENGAJIAN BAHASA, TAMADUN DAN FALSAFAH  
SCHOOL OF LANGUAGES, CIVILISATION AND PHILOSOPHY  
Bangunan Komunikasi dan Bahasa Moden  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN  
MALAYSIA



Tel: 604-928 5691/5701/5707/5581  
Faks (Fax): 604-928 5709  
Laman Web (Web): [www.slcp.uum.edu.my](http://www.slcp.uum.edu.my)

Ref: UUM/SLCP/T-9/3  
Date : 24 November 2021

**TO WHOM IT MAY CONCERN**

Dear Sir/ Madam,

**LETTER OF CONFIRMATION: TRANSLATION SERVICE**

This is to certify that the questionnaire *“Pengaruh Perancangan Strategik dan Komunikasi Kepimpinan Terhadap Proses Membuat Keputusan dalam Kalangan Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi Zon Utara”* by Mohd. Rozuwan bin Zakaria has been translated by our translator Pn. Lieyana Teo binti Mohd. Zulkifli Teo.

For any enquiries please contact us at the Professional Development Unit, School of Languages, Civilisation and Philosophy (SLCP) or email to [editorslcp@uum.edu.my](mailto:editorslcp@uum.edu.my)

Thank you,

“SCHOLARSHIP, VIRTUE AND SERVICE”

Yours faithfully,

**(JUWATI ABDULLAH)**

Coordinator  
Editing and Translation Services,  
Professional Development Unit  
School of Languages, Civilisation and Philosophy  
College of Arts and Sciences (CAS)  
Universiti Utara Malaysia

## LAMPIRAN E: Surat Kelulusan Penggunaan Instrumen Kajian



MOHD.ROZUWAN ZAKARIA <mohdrozuwanzakaria@gmail.com>

### Approval to use Perceived Leadership Communication Questionnaire

2 messages

MOHD.ROZUWAN ZAKARIA <mohdrozuwanzakaria@gmail.com>  
To: frank.schneider@uni-mannheim.de

Tue, Dec 7, 2021 at 11:01 AM

Hi Dr,

I am a master student at Universiti Utara Malaysia (UUM) and doing research in educational management. My research examines leadership communication skills among middle leaders in Matriculation College.

I would be thankful if you permit me to use the questionnaire administered in your article "The Perceived Leadership Questionnaire (PLCQ): Development and Validation" and translate it into Malay language.

Thanks and Regards

MOHD.ROZUWAN BIN ZAKARIA  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

Frank Schneider <frank.schneider@uni-mannheim.de>  
Reply-To: frank.schneider@uni-mannheim.de  
To: "MOHD.ROZUWAN ZAKARIA" <mohdrozuwanzakaria@gmail.com>

Tue, Dec 7, 2021 at 2:19 PM

Dear Mohd.Rozuwan Bin Zakaria,

Thanks for your interest in our research! A translation to Malay language would be great.

You can freely use the PLCQ if cited appropriately. I've attached two papers. The first includes the original development and item wording (see Appendix of Schneider et al., 2015) and the second takes the dyadic relationships into account and provides further validity (Erben et al., 2019).

Best regards & good luck with your research,  
Frank

\*\*\*\*\*

Dr. Frank M. Schneider

Institute for Media and Communication Studies  
University of Mannheim  
B 6, 30-32, 4th Floor, Room 422  
68159 Mannheim, Germany

fon: +49 621 181-3938

mail: [frank.schneider@uni-mannheim.de](mailto:frank.schneider@uni-mannheim.de)

web: <https://www.phil.uni-mannheim.de/mkw/abteilungen/vorderer/team/dr-frank-schneider/>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1028-0854>


PUBLONS: <https://publons.com/a/1389247/>


Follow me on ResearchGate!

[http://www.researchgate.net/profile/Frank\\_Schneider](http://www.researchgate.net/profile/Frank_Schneider)

[Quoted text hidden]

#### 2 attachments

 Erben, J., Schneider, F. M., & Maier, M. (2019). In the ear of the beholder.pdf  
217K

 Schneider, F. M., Maier, M., Lovrekovic, S., & Retzbach, A. (2015). The Perceived Leadership

LAMPIRAN F: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian oleh EPRD,KPM



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA  
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN  
ARAS 1-4, BLOK E8  
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E  
PUSAT Pentadbiran Kerajaan Persekutuan  
62504 PUTRAJAYA

TEL : 0388846591  
FAX : 0388846579

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3-eras(11749)  
Tarikh : 17 Januari 2022

**MOHD.ROZUWAN BIN ZAKARIA**  
NO. KP : 750523025307

NO.859 JALAN MELOR 3/5 PERSIARAN AMANJAYA 5  
8000 SUNGAI PETANI  
KEDAH

Tuan,

**KELULUSAN BERSYARAT UNTUK MENJALANKAN KAJIAN :  
PENGARUH AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK DAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN TERHADAP AMALAN MEMBUAT  
KEPUTUSAN DALAM KALANGAN PEMIMPIN PERTENGAHAN DI KOLEJ MATRIKULASI**

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan dengan syarat :

**" KELULUSAN INI BERGANTUNG KEPADA PERTIMBANGAN PENGARAH BAHAGIAN MATRIKULASI. "**

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari 14 Januari 2022 hingga 12 Julai 2022

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak diterbitkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menjalankan amanah,

Ketua Penolong Pengarah Kanan  
Sektor Penyelidikan dan Penilaian Dasar  
b.p. Pengarah  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan  
Kementerian Pendidikan Malaysia

LAMPIRAN G: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada BMKPM



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**  
**MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA**  
**BAHAGIAN MATRIKULASI**  
**MATRICULATION DIVISION**  
ARAS 6 & 7, BLOK E15, KOMPLEKS E  
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN  
62604 PUTRAJAYA  
MALAYSIA

Tel : 603 - 8884 4083  
Faks : 603 - 8884 4028  
603 - 8888 6864  
Laman Web : [www.moe.gov.my](http://www.moe.gov.my)

Ruj. Kami:KPM.600-2/1/4 Jld.5(84)  
Tarikh: 4 Februari 2022

**Encik Mohd. Rozuwan bin Zakaria**

**Melalui dan Salinan:**

Dekan  
Awang Had Salleh Graduate School of Art and Sciences  
UUM College of Arts and Sciences  
**06010 UUM Sintok**  
Kedah Darul Aman

Tuan,

**PERMOHONAN MENJALANKAN KAJIAN DI KOLEJ MATRIKULASI,  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Dengan hormatnya perkara di atas dirujuk dan surat tuan bertarikh 19 Januari 2022 serta minit Bahagian ini pada 25 Januari 2022 adalah berkaitan.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan sebagai pelajar Sarjana di Awang Had Salleh Graduate School of Art and Sciences Universiti Utara Malaysia (UUM) untuk menjalankan kajian penyelidikan bertajuk **Pengaruh Amalan Perancangan Strategik & Kepimpinan terhadap Amalan Membuat Keputusan dalam Kalangan Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi KPM** adalah diluluskan secara bersyarat.

3. Sehubungan dengan itu, jasa baik tuan dimohon untuk mematuhi syarat dan tempoh kelulusan menjalankan kajian selaras ketetapan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan KPM, iaitu **mulai 14 Januari 2022 - 12 Julai 2022**.

4. Tuan boleh menghubungi En. Hishammuddin bin Hamdan di talian 03-8884 4103 atau e-mel [hishammuddin@moe.gov.my](mailto:hishammuddin@moe.gov.my) bagi pertanyaan berkaitan.

Sekian, terima kasih.

**“WAWASAN KEMAKMURAN BERSAMA 2030”  
“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

Saya yang menjalankan amanah,

  
**(Dr. HAJAH ROSNARIZAH BINTI ABDUL HALIM)**  
Pengarah  
03 - 8884 4002

## Ulasan Sektor Dasar dan Perancangan

Bil.	Nama Pemohon dan Institusi	Tajuk Kajian	Maklumat Pelaksanaan Kajian	Cadangan Keputusan	Ulasan
1.	Encik Mohd. Rozuwan bin Zakaria Universiti Utara Malaysia (UUM) College of Arts and Sciences	Pengaruh Amalan Perancangan Strategik & Kepimpinan terhadap Amalan Membuat Keputusan dalam Kalangan Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi KPM.	Kajian bertujuan mengenal pasti sejauh mana amalan perancangan strategik terutama dalam dimensi implementasi, penilaian dan penambahbaikan berterusan, strategi serta kemahiran komunikasi kepimpinan dapat mempengaruhi amalan membuat keputusan oleh pemimpin pertengahan di semua Kolej Matrikulasi.	Diluluskan bersyarat	Permohonan tersebut boleh dipertimbangkan bertakluk kepada: a) kelulusan semua pengarah kolej matrikulasi berkenaan; b) persetujuan menyertai kajian oleh sampel pemimpin pertengahan di semua kolej matrikulasi berkenaan; c) Tidak mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran, minggu ulangkaji, minggu peperiksaan, tempoh pemeriksaan skrip jawapan peperiksaan di kolej berkenaan mengikut kalendar akademik yang sedang berkuat kuasa; dan d) Mematuhi semua <i>Standard of Procedure (SOP)</i> yang sedang berkuat kuasa.

Disediakan oleh:



(Hishammuddin bin Hamdan)  
Penolong Pengarah  
Sektor Dasar dan Perancangan  
Bahagian Matrikulasi

Tarikh: 31/01/2022

Disokong oleh:



(Dr. Hajah Shariffah Sebran Jamila binti Syed Imam)  
Timbalan Pengarah  
Sektor Dasar dan Perancangan  
Bahagian Matrikulasi

Tarikh: 7-02-2022

Diluluskan oleh:



(Dr. Hajah Rosnarizah binti Abdul Halim)  
Pengarah  
Bahagian Matrikulasi

Tarikh: 4-2-2022

## LAMPIRAN H: Contoh Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada KM



KOLEJ MATRIKULASI KEJURUTERAAN KEDAH  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA  
POKOK TAI  
06720 PENDANG, KEDAH DARUL AMAN

Tel. : 04-468 2508/04-468 4689  
Fax : 04-468 2281/04-468 4482  
Emel : admin.kmkk@kmkk.matrik.edu.my  
Laman Web: www.kmkk.matrik.edu.my

Ruj. Kami : KMKK.600-7/1/2( 36 )

Tarikh : 23 Februari 2022

Encik Mohd. Rozuwan bin Zakaria  
No. KP: 750523-02-5307)

Melalui dan Salinan:

Dekan  
Awang Had Salleh Graduate School of Art and Sciences  
UUM College of Art and Sciences  
06010 UUM Sintok, Kedah DarulAman

Tuan,

**KELULUSAN PERMOHONAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN PERINGKAT SARJANA DI KOLEJ MATRIKULASI KEJURUTERAAN KEDAH**

Dengan hormatnya saya merujuk surat KPM.600-2/1/4 JLD.5 (84) yang bertarikh 4 Februari 2022 mengenai perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa, pihak kolej tiada halangan dan bersetuju membenarkan tuan untuk menjalankan kajian penyelidikan peringkat sarjana yang bertajuk Pengaruh Amalan Perancangan Strategik & Kepimpinan terhadap Amalan Membuat Keputusan dalam Kalangan Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi Kejuruteraan Kedah.

3. Sehubungan itu, jasa baik tuan dimohon untuk mematuhi syarat dan peraturan kolej sepanjang tempoh tuan menjalankan kajian di kolej ini. Kerjasama tuan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian.

“WAWASAN KEMAKMURAN BERSAMA 2030”

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

Saya yang menjalankan amanah,

**(AMAR SHAH BIN ALI)**

Ketua Jabatan Sains

b/p Pengarah

Kolej Matrikulsai Kejuruteraan Kedah

TRANSFORMASI KE ARAH KEUNGGULAN



LAMPIRAN I: Analisis Kebolehpercayaan (*Reliability*) Kajian Rintis

i. Keseluruhan Item

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.923	48

ii. **Pemboleh ubah Tidak Bersandar: Amalan Perancangan Strategik**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	.925	23

**Item Statistics**

Item	Mean	Std. Deviation	N
B1	4.50	.509	30
B2	4.30	.651	30
B3	4.27	.785	30
B4	4.00	.830	30
B5	4.17	.592	30
B6	4.33	.547	30
B7	3.50	.938	30
B8	4.20	.887	30
B9	4.07	.740	30
B10	3.77	.898	30
B11	3.97	.765	30
B12	3.87	.629	30
B13	3.87	.860	30
B14	4.13	.629	30
B15	4.07	.640	30
B16	3.57	.858	30
B17	3.67	.994	30
B18	4.00	.788	30
B19	3.97	.718	30

B20	3.77	.935	30
B21	4.00	.788	30
B22	3.97	.809	30
B23	3.97	.765	30

<i>Item-Total Statistics</i>					
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
B1	87.40	116.455	.402	.	.926
B2	87.60	111.421	.675	.	.922
B3	87.63	110.171	.628	.	.922
B4	87.90	110.714	.556	.	.924
B5	87.73	112.685	.644	.	.923
B6	87.57	117.357	.293	.	.927
B7	88.40	107.076	.679	.	.921
B8	87.70	108.976	.614	.	.923
B9	87.83	111.109	.607	.	.923
B10	88.13	106.809	.728	.	.920
B11	87.93	110.271	.639	.	.922
B12	88.03	114.861	.436	.	.926
B13	88.03	110.240	.562	.	.924
B14	87.77	116.461	.315	.	.927
B15	87.83	116.351	.317	.	.927
B16	88.33	107.333	.734	.	.920
B17	88.23	109.289	.522	.	.925
B18	87.90	109.266	.683	.	.921
B19	87.93	110.823	.647	.	.922
B20	88.13	107.982	.631	.	.922
B21	87.90	107.472	.798	.	.919
B22	87.93	109.513	.648	.	.922
B23	87.93	114.823	.349	.	.927

iii. **Pemboleh ubah Tidak Bersandar: Kemahiran Komunikasi Kepimpinan**

<i>Reliability Statistics</i>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.843	.839	6

**Item Statistics**

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
C1	4.00	.910	30
C2	4.10	.481	30
C3	4.07	.868	30
C4	4.20	.805	30
C5	4.23	.858	30
C6	4.20	.805	30

**Item-Total Statistics**

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected if Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
C1	20.80	8.579	.660	.542	.810
C2	20.70	11.390	.402	.250	.853
C3	20.73	9.030	.602	.383	.822
C4	20.60	9.421	.578	.477	.826
C5	20.57	8.116	.832	.725	.771
C6	20.60	9.007	.676	.570	.806

**iv. Pemboleh ubah Bersandar: Amalan Pembuatan Keputusan**

**Reliability Statistics**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.736	.789	19

**Item Statistics**

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
D1	3.00	.788	30
D2	2.93	1.143	30
D3	3.17	.950	30
D4	2.57	1.104	30
D5	2.47	1.137	30
D6	4.10	.662	30
D7	4.03	.718	30
D8	4.00	.743	30
D9	3.80	.887	30
D10	4.00	.871	30

D11	4.10	.759	30
D12	4.17	.834	30
D13	3.77	.774	30
D14	3.60	.724	30
D15	3.03	.765	30
D16	4.03	.765	30
D17	3.50	.731	30
D18	3.07	1.015	30
D19	3.70	.837	30

**Item-Total Statistics**

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected if Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
D1	64.03	44.585	.170	.775	.736
D2	64.10	43.886	.119	.891	.747
D3	63.87	43.982	.168	.836	.738
D4	64.47	47.982	-.144	.880	.772
D5	64.57	51.771	-.371	.870	.794
D6	62.93	45.306	.141	.844	.737
D7	63.00	41.172	.576	.848	.706
D8	63.03	41.551	.511	.841	.711
D9	63.23	38.461	.705	.884	.689
D10	63.03	39.482	.617	.858	.698
D11	62.93	40.961	.562	.832	.706
D12	62.87	41.016	.495	.747	.710
D13	63.27	40.961	.549	.800	.707
D14	63.43	41.840	.495	.658	.712
D15	64.00	41.724	.475	.750	.713
D16	63.00	41.310	.519	.889	.709
D17	63.53	42.189	.450	.772	.715
D18	63.97	43.689	.170	.698	.739
D19	63.33	41.333	.462	.725	.712

LAMPIRAN J : Analisis Deskriptif Responden

Jawatan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ketua Unit	118	74.7	74.7	74.7
	Penolong Pengarah	16	10.1	10.1	84.8
	Ketua Jabatan	24	15.2	15.2	100
	Total	158	100	100	

Jantina					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	81	51.3	51.3	51.3
	Perempuan	77	48.7	48.7	100
	Total	158	100	100	

Tempoh					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang 5 tahun	69	43.7	43.7	43.7
	5-10 tahun	45	28.5	28.5	72.2
	11-16 tahun	21	13.3	13.3	85.4
	Lebih 16 tahun	23	14.6	14.6	100
	Total	158	100	100	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
StrategicPlanning	158	3.04	5	4.1326	0.37973
Communication	158	2.67	5	4.2985	0.43594
DecisionMaking	158	2.58	4.58	3.4597	0.35743
Valid N (listwise)	158				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Implementation	158	2.88	5	4.3101	0.41077
Monitoring	158	2.9	5	4.0576	0.39749
Improvement	158	2.4	5	3.9987	0.53585
Valid N (listwise)	158				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Autocratic	158	1	4.6	2.4367	0.7681
Participative	158	2.75	5	4.1574	0.59157
Delegation	158	1.5	5	3.3819	0.56631
Valid N (listwise)	158				



LAMPIRAN K: Keputusan Ujian Normaliti (*Normality Test*)

<b>Descriptives</b>				
			<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
<i>Strategic Planning</i>	<i>Mean</i>		4.1326	0.03021
	<i>95% Confidence Interval for Mean</i>	<i>Lower Bound</i>	4.073	
		<i>Upper Bound</i>	4.1923	
	<i>5% Trimmed Mean</i>		4.1318	
	<i>Median</i>		4.0652	
	<i>Variance</i>		0.144	
	<i>Std. Deviation</i>		0.37973	
	<i>Minimum</i>		3.04	
	<i>Maximum</i>		5	
	<i>Range</i>		1.96	
	<i>Interquartile Range</i>		0.35	
	<i>Skewness</i>		0.14	0.193
	<i>Kurtosis</i>		0.574	0.384

<b>Descriptives</b>				
			<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
<i>Communication</i>	<i>Mean</i>		4.2985	0.03468
	<i>95% Confidence Interval for Mean</i>	<i>Lower Bound</i>	4.23	
		<i>Upper Bound</i>	4.367	
	<i>5% Trimmed Mean</i>		4.3099	
	<i>Median</i>		4.1667	
	<i>Variance</i>		0.19	
	<i>Std. Deviation</i>		0.43594	
	<i>Minimum</i>		2.67	
	<i>Maximum</i>		5	
	<i>Range</i>		2.33	
	<i>Interquartile Range</i>		0.67	
	<i>Skewness</i>		-0.091	0.193
	<i>Kurtosis</i>		0.145	0.384

<b>Descriptives</b>				
			<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
Decision Making	<i>Mean</i>		3.4597	0.02844
	<i>95% Confidence Interval for Mean</i>	<i>Lower Bound</i>		
		<i>Upper Bound</i>		
	<i>5% Trimmed Mean</i>		3.4526	
	<i>Median</i>		3.4211	
	<i>Variance</i>		0.128	
	<i>Std. Deviation</i>		0.35743	
	<i>Minimum</i>		2.58	
	<i>Maximum</i>		4.58	
	<i>Range</i>		2	
	<i>Interquartile Range</i>		0.47	
	<i>Skewness</i>		0.312	0.193
	<i>Kurtosis</i>		0.081	0.384

<b>Tests of Normality</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Strategic Planning	0.167	158	0	0.951	158	0
Communication	0.228	158	0	0.886	158	0
Decision Making	0.062	158	.200*	0.991	158	0.433

\* This is a lower bound of the true significance  
a. Lilliefors Significance Correction

LAMPIRAN L : Analisis Inferensi Pemboleh Ubah

1. Ujian T Sampel Bebas (*Independent Samples T Test*)

1.1 Amalan Perancangan Strategik

Group Statistics					
	1.Lelaki 2. Perempuan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Strategic Planning	Lelaki	81	4.1084	.37034	.04115
	Perempuan	77	4.1581	.39015	.04446

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Strategic Planning	<i>Equal variances assumed</i>	.495	.483	-.821	156	.413	-.04968	.0605	-.16918	.06983
	<i>Equal variances not assumed</i>			-.82	154.364	.413	-.04968	.06058	-.16935	.07

1.2 Dimensi Implementasi Strategi

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Implementation	Lelaki	81	4.3179	0.38378	.04264
	Perempuan	77	4.3019	0.43977	.05012

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Implementation	<i>Equal variances assumed</i>	2.98	.086	.243	156	.808	.01595	.06558	-.11358	.14549
	<i>Equal variances not assumed</i>			.242	150.793	.809	.01595	.0658	-.11406	.14597

### 1.3 Dimensi Penilaian dan Kawalan Strategi

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Monitoring & Evaluating	Lelaki	81	4.0247	0.40912	.04546
	Perempuan	77	4.0922	0.38449	.04382

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
Monitoring & Evaluating		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
									Equal variances assumed	.075
Equal variances not assumed			1.069	155.981	.287	-.06752	.06314	-.19223	.0572	

### 1.4 Penambahbaikan Berterusan Strategi

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Improvement	Lelaki	81	3.9407	0.56696	.063
	Perempuan	77	4.0597	0.49743	.05669

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
Improvement		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
									Equal variances assumed	.963
Equal variances not assumed			-1.404	155.02	.162	-.119	.08475	-.28641	.04841	

### 1.5 Kemahiran Komunikasi Kepimpinan (*Perceived Leadership Communication*)

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Communication	Lelaki	81	4.3251	0.42238	0.04693
	Perempuan	77	4.2706	0.45083	0.05138

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
Communication		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
									Equal variances assumed	.216
Equal variances not assumed			.784	153.931	.434	.05454	.06958	-.08292	.192	

### 1.6 Amalan Pembuatan Keputusan

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Decision Making	Lelaki	81	3.4314	0.36591	0.04066
	Perempuan	77	3.4894	0.34818	0.03968

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
Decision Making		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
									Equal variances assumed	0.137
Equal variances not assumed			-1.02	156	0.309	-0.05796	0.05681	-0.17017	0.05426	

## 1.7 Amalan Pembuatan Keputusan Autokratik

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Autocratic	Lelaki	81	2.4469	0.7391	0.08212
	Perempuan	77	2.426	0.8022	0.09142

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Autocratic	Equal variances assumed	1.242	0.267	0.171	156	0.865	0.02094	0.12263	-0.2213	0.26317
	Equal variances not assumed			0.17	153.308	0.865	0.02094	0.12289	-0.22183	0.26371

## 1.8 Pembuatan Keputusan Partisipatif

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Participative	Lelaki	81	4.1173	0.56918	.06324
	Perempuan	77	4.1997	0.61514	.0701

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Participative	Equal variances assumed	.913	.341	-.874	156	.383	-.08239	.09423	-.26852	.10373
	Equal variances not assumed			-.873	153.474	.384	-.08239	.09441	-.26891	.10413

### 1.9 Pembuatan Keputusan Perwakilan (*Delegation*)

Group Statistics					
	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delegation	Lelaki	81	3.3374	0.58924	0.06547
	Perempuan	77	3.4286	0.54103	0.06166

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Delegation	<i>Equal variances assumed</i>	0.166	0.684	-1.011	156	0.314	-0.0912	0.09013	-0.26915	0.08691
	<i>Equal variances not assumed</i>			-1.013	155.816	0.313	-0.0912	0.08993	-0.26877	0.08652



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## 2. UJIAN ANALISIS VARIANS (ANOVA) SEHALA

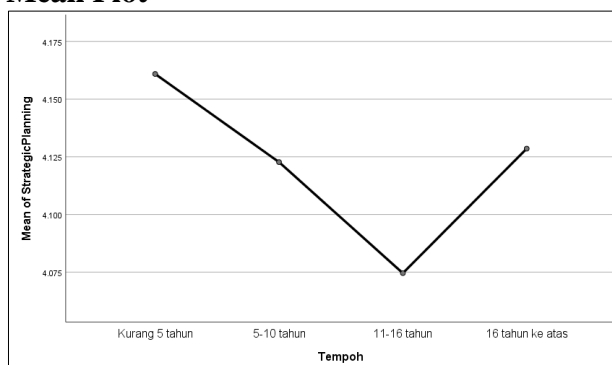
### 2.1 Amalan Perancangan Strategik

Descriptives								
StrategicPlanning								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurang 5 tahun	69	4.1582	0.33002	0.03973	4.0789	4.2374	3.48	5
5-10 tahun	45	4.1227	0.42116	0.06278	3.9962	4.2492	3.3	5
11-16 tahun	21	4.0745	0.5152	0.11243	3.84	4.3091	3.04	4.87
16 tahun ke atas	23	4.1285	0.30136	0.06284	3.9982	4.2589	3.52	4.91
Total	158	4.1326	0.37973	0.03021	4.073	4.1923	3.04	5

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Strategic Planning	Based on Mean	2.34	3	154	0.076
	Based on Median	2.063	3	154	0.107
	Based on Median and with adjusted df	2.063	3	138.869	0.108
	Based on trimmed mean	2.341	3	154	0.076

ANOVA					
Strategic Planning					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.121	3	0.04	0.275	0.843
Within Groups	22.518	154	0.146		
Total	22.638	157			

#### Mean Plot



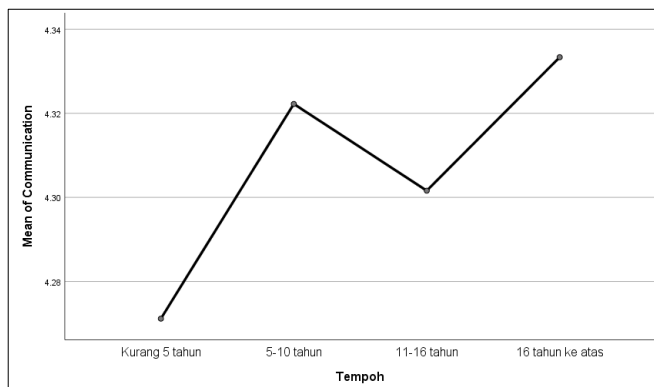
## 2.2 Kemahiran Komunikasi Kepimpinan

ANOVA					
Communication					
	Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.107	3	0.036	0.185	0.906
Within Groups	29.729	154	0.193		
Total	29.836	157			

Descriptives								
Communication								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurang 5 tahun	69	4.2705	0.36838	0.04435	4.182	4.359	3.67	5
5-10 tahun	45	4.3222	0.52753	0.07864	4.1637	4.4807	2.67	5
11-16 tahun	21	4.3016	0.47028	0.10262	4.0875	4.5157	3.5	5
16 tahun ke atas	23	4.3333	0.41742	0.08704	4.1528	4.5138	3.5	5
Total	158	4.2985	0.43594	0.03468	4.23	4.367	2.67	5

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Communication	Based on Mean	1.668	3	154	0.176
	Based on Median	1.521	3	154	0.211
	Based on Median and with adjusted df	1.521	3	144.591	0.212
	Based on trimmed mean	1.904	3	154	0.131

### Mean Plot



## 2.3 Amalan Pembuatan Keputusan

Descriptives								
DecisionMaking								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurang 5 tahun	69	3.3692	0.31983	0.0385	3.2924	3.446	2.74	4.42
5-10 tahun	45	3.5251	0.39886	0.05946	3.4053	3.645	2.58	4.58
11-16 tahun	21	3.4937	0.29327	0.064	3.3602	3.6272	2.89	4.05
16 tahun ke atas	23	3.5721	0.38784	0.08087	3.4044	3.7398	2.95	4.32
Total	158	3.4597	0.35743	0.02844	3.4035	3.5159	2.58	4.58

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Decision Making	Based on Mean	1.416	3	154	0.24
	Based on Median	1.454	3	154	0.229
	Based on Median and with adjusted df	1.454	3	148.22	0.23
	Based on trimmed mean	1.416	3	154	0.24

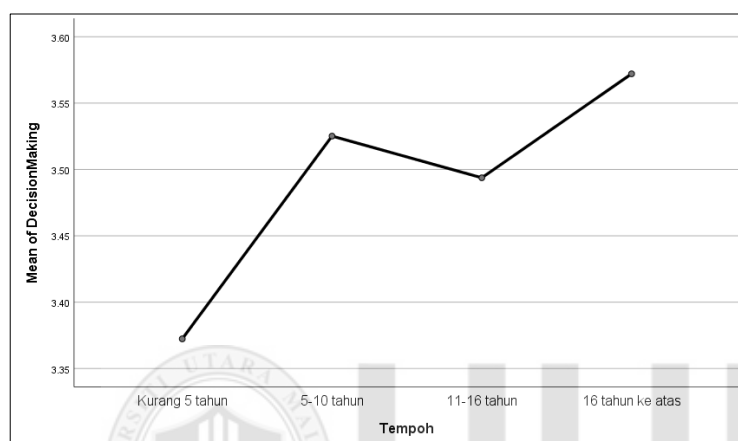
ANOVA					
DecisionMaking					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.073	3	0.358	2.901	0.037
Within Groups	18.985	154	0.123		
Total	20.058	157			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Decision_Making						
LSD						
(I) Tempoh	(J) Tempoh	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Kurang 5 tahun	5-10 tahun	-.15596*	.06728	.022	-.2889	-.0231
	11-16 tahun	-.12455	.08750	.157	-.2974	.0483
	16 tahun ke atas	-.20290*	.08454	.018	-.3699	-.0359
5-10 tahun	Kurang 5 tahun	.15596*	.06728	.022	.0231	.2889
	11-16 tahun	.03141	.09279	.735	-.1519	.2147
	16 tahun ke atas	-.04694	.09000	.603	-.2247	.1309

11-16 tahun	Kurang 5 tahun	.12455	.08750	.157	-.0483	.2974
	5-10 tahun	-.03141	.09279	.735	-.2147	.1519
	16 tahun ke atas	-.07835	.10597	.461	-.2877	.1310
16 tahun ke atas	Kurang 5 tahun	<b>.20290*</b>	.08454	.018	.0359	.3699
	5-10 tahun	.04694	.09000	.603	-.1309	.2247
	11-16 tahun	.07835	.10597	.461	-.1310	.2877

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Mean Plot



## 3. ANALISIS KORELASI

### 3.1 Amalan Perancangan Strategik dan Amalan Pembuatan Keputusan

Correlations			
		Strategic Planning	Decision Making
Strategic Planning	<i>Pearson Correlation</i>	1	.322**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	158	158
Decision Making	<i>Pearson Correlation</i>	.322**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	158	158

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		Implementation	Decision Making
Implementation	<i>Pearson Correlation</i>	1	.313**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	158	158
Decision Making	<i>Pearson Correlation</i>	.313**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	158	158

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		Monitoring	Decision Making
Monitoring	<i>Pearson Correlation</i>	1	.265**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	158	158
Decision Making	<i>Pearson Correlation</i>	.265**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	158	158

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		Improvement	Decision Making
Improvement	<i>Pearson Correlation</i>	1	.273**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	158	158
Decision Making	<i>Pearson Correlation</i>	.273**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	158	158

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3.2 Kemahirann Komunikasi Kepimpinan dan Amalan Pembuatan Keputusan

Correlations			
		Communication	Decision Making
Communication	<i>Pearson Correlation</i>	1	.471**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	158	158
Decision Making	<i>Pearson Correlation</i>	.471**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	158	158

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 4. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

### 1.1 Amalan Perancangan Strategik dan Amalan Pembuatan Keputusan

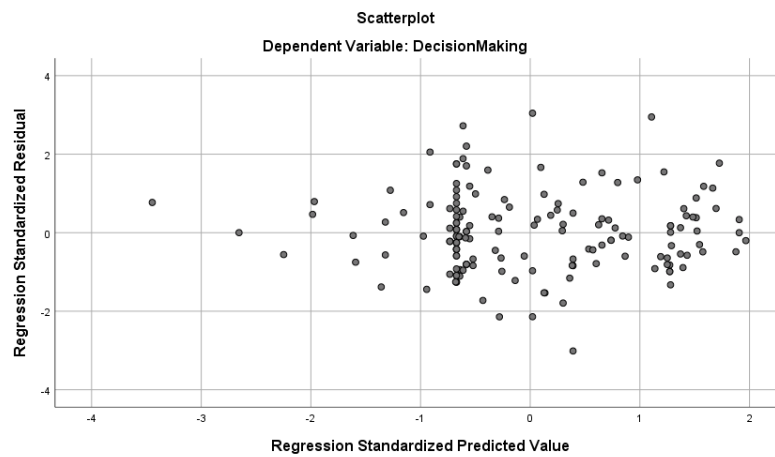
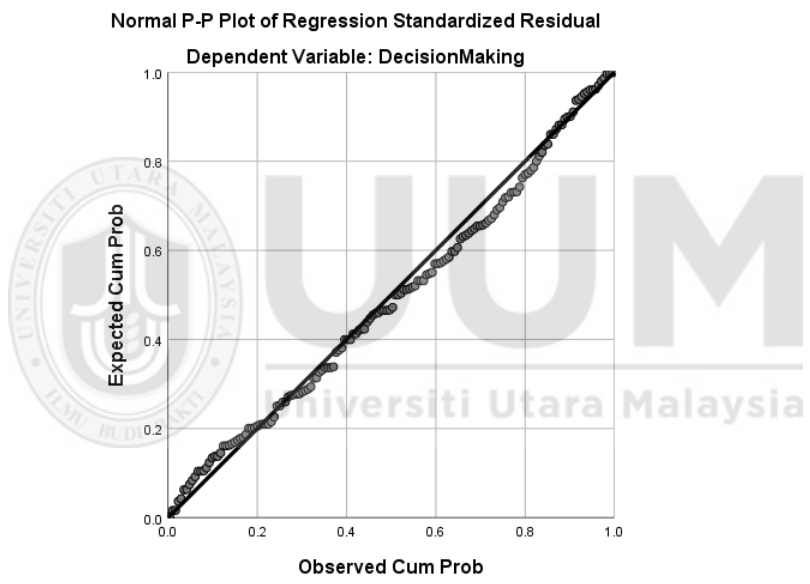
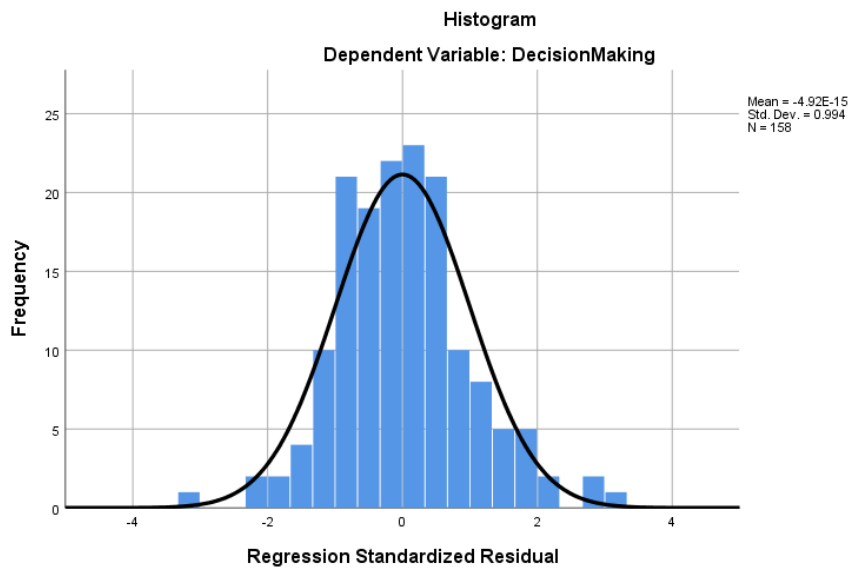
Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.484 <sup>a</sup>	0.235	0.225	0.31469	2.013
<i>a. Predictors: (Constant), StrategicPlanning &amp; PLCQ</i>					
<i>b. Dependent Variable: DecisionMaking</i>					

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.708	2	2.354	23.768	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.350	155	0.099		
	Total	20.058	157			
<i>a. Dependent Variable: DecisionMaking</i>						
<i>b. Predictors: (Constant), StrategicPlanning &amp; PLCQ</i>						

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	Constant	1.516	0.305		4.961	0.000	0.912			
	Strategic Planning	0.120	0.075	0.128	1.599	0.112	-0.028	0.268	0.775	1.290
	PLCQ	0.337	0.065	0.411	5.148	0.000	0.208	0.466	0.775	1.290
<i>a. Dependent Variable: DecisionMaking</i>										

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Communication	Strategic Planning
1	1	2.991	1.000	.00	.00	.00
	2	0.005	23.865	.30	.98	.13
	3	0.004	26.825	.70	.01	.86
<i>a. Dependent Variable: DecisionMaking</i>						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8628	3.8001	3.4597	.17316	158
Std. Predicted Value	-3.447	1.966	.000	1.000	158
Standard Error of Predicted Value	.025	.100	.041	.014	158
Adjusted Predicted Value	2.8359	3.8029	3.4594	.17393	158
Residual	-.94834	.95771	.00000	.31268	158
Std. Residual	-3.014	3.043	.000	.994	158
Stud. Residual	-3.026	3.148	.000	1.004	158
Deleted Residual	-.95609	1.02452	.00028	.31957	158
Stud. Deleted Residual	-3.109	3.243	.002	1.014	158
Mahal. Distance	.009	14.714	1.987	2.283	158
Cook's Distance	.000	.230	.007	.022	158
Centered Leverage Value	.000	.094	.013	.015	158
<i>a. Dependent Variable: DecisionMaking</i>					



LAMPIRAN M : Maklum Balas Panel & Pakar Kesahan

**BAHAGIAN A**

**MAKLUMAT DEMOGRAFI PANEL PAKAR**

**Arahan:** Sila jawab dengan menanda (✓) dalam ruangan yang disediakan.

1. Jantina:

Lelaki

Perempuan

2. Tahap Pendidikan Tertinggi:

Ijazah Pertama

Sarjana

Ijazah Kedoktoran  
(PHD)

3. Tempoh Perkhidmatan:

Kurang 5 tahun

5- 10 tahun

11 – 16 tahun

16 – 21 tahun

21 tahun ke atas

4. Bidang kepakaran:

Kepimpinan

Kepimpinan Pendidikan

Pendidikan

Perancangan Strategik

Lain-lain: Nyatakan .....

## BAHAGIAN B

### MAKLUM BALAS PAKAR BERKENAAN KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN KAJIAN

**Arahan:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (√) bagi persetujuan setiap item dalam instrumen kajian berdasarkan skala likert berikut:-

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju (Strongly Disagree)	Tidak Setuju (Disagree)	Kurang Setuju (KS) (Slightly Agree)	Setuju (Agree)	Sangat Setuju (Strongly Agree)

Nyatakan penambahbaikan di ruangan yang disediakan.

BIL	PERNYATAAN ITEM	SKALA PERSETUJUAN					CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		1	2	3	4	5	
<b>A. AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK</b>							
<b>I. IMPLEMENTASI STRATEGI</b>							
1.	Jawatankuasa kerja dibentuk di peringkat unit bagi memastikan implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar.					✓	
2.	Pemimpin perengahan memastikan setiap strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan seperti yang dirancang.					✓	
3.	Implementasi strategi berkaitan pengimasan kurikulum pelajar berpandukan perancangan strategik induk kolej.					✓	
4.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan melalui mesyuarat unit.			✓			<i>Mesyuarat Sabatan atau induk lebih sesuai utk autoriti yg lebih baik.</i>
5.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan samada melalui surat edaran, memo, email, media sosial dan media elektronik.					✓	
6.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berdasarkan KPI yang ditetapkan.					✓	
7.	Implementasi strategi berdasarkan penilaian melalui borang maklum balas.			✓			<i>Bukan di tabakat maklum balas analisis pencapaian pelajar pku diambil kira.</i>
8.	Penghargaan diberikan terhadap pensyarah yang berjaya melaksanakan strategi di unit.					✓	
<b>II. PENILAIAN DAN KAWALAN PRESTASI</b>							

9.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi berdasarkan penanda aras ( <i>benchmarking</i> ) yang dipersetujui bersama.					✓		
10.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi dibuat secara berkala di unit.					✓		
11.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi dibuat berpandukan data.					✓		
12.	Semakan keputusan strategik ( <i>strategic decision</i> ) dibuat secara berkala.		✓				Analisa keputusan lebih rasmi.	
13.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan secara berterusan di unit.					✓		
14.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan setelah selesai tempoh jangkamasa pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti.					✓		
15.	Pengurusan atasan terlibat dalam penilaian serta semakan terhadap implementasi strategi di unit.				X	✓	Mungkin dapat bertukar iktik lebih tepat.	
16.	Mesyuarat khas bagi penilaian dan semakan perancangan strategik dilaksanakan di unit.					✓		
17.	Audit kualiti dalaman dilaksanakan bagi menilai prestasi implementasi perancangan strategik di unit.					✓		
18.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menilai strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.		✓				Bahan untuk menilai tapi utk "correction".	
<b>III. PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN</b>								
19.	Mesyuarat khas bagi penambahbaikan berterusan perancangan strategik dilaksanakan di unit.					✓		
20.	Audit kualiti dalaman bagi penambahbaikan berterusan dilaksanakan di unit.					✓		
21.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menambah baik strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.					✓		
22.	Rekod-rekod hasil proses di unit diselenggara dengan baik.					✓		
23.	Maklum balas berkenaan pengurusan kurikulum diterima daripada masa ke semasa berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan.				X	✓	Very open student tidak spesifik.	
<b>B</b>	<b>KOMUNIKASI KEPIMPINAN</b>	<b>SKALA PERSETUJUAN</b>						<b>CADANGAN PENAMBAHBAIKAN</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		

1.	Pemimpin pertengahan di unit sensitif terhadap keperluan saya.					✓	
2.	Pemimpin pertengahan di unit <u>menunjukkan minat</u> untuk menumpukan masa beliau kepada saya.		✓				sangat subjektif... "bersedia luangkan masa"
3.	Saya berpuas hati dengan <u>cara saya</u> dan <u>pemimpin pertengahan</u> saya berkomunikasi.		✓				Komunikasi saya dgn pemimpin pertengahan amat memuaskan.
4.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit berkongsi <u>pemahaman</u> tentang cara bagaimana kami mahu mencapai matlamat kami.		✓				mungkin pakatan "idea" lebih rasmi.
5.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit boleh bercakap secara terbuka.					✓	
6.	Apabila timbul masalah, saya dan pemimpin pertengahan di unit akan berkomunikasi dengan lebih intensif untuk menyelesaikan masalah tersebut.					✓	

C	PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	SKALA PERSETUJUAN					CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		1	2	3	4	5	
1.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri mengenai perancangan strategik unit.					✓	
2.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri berdasarkan atau menggunakan maklumat sendiri.			✓			.... berdasarkan "persapan" sendiri.
3.	Pemimpin pertengahan memutuskan keputusan apa yang beliau fikir itu betul.			✓			... berhadak mengikut nombor
4.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan penting tanpa berunding dengan pensyarah.					✓	
5.	Pemimpin pertengahan memaksa pensyarah untuk menerima keputusan beliau.					✓	
6.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan akhir selepas berunding dengan pensyarah.					✓	
7.	Pemimpin pertengahan berkomunikasi dengan pensyarah untuk mendapatkan input tentang keputusan mereka.					✓	
8.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan selepas mempertimbangkan cadangan-cadangan yang diberikan oleh pensyarah.					✓	
9.	Pemimpin pertengahan menyertai pensyarah untuk menjana dan menilai penyelesaian alternatif secara kolektif.						menyertai.... proses (bahasa).

10.	Pemimpin pertengahan menjadi pemudah cara dalam usaha kumpulan untuk mencapai persetujuan dalam sesuatu penyelesaian.			✓		✓	memandu
11.	Pemimpin pertengahan melaksanakan keputusan yang telah mendapat sokongan semua pensyarah.					✓	
12.	Pemimpin pertengahan memupuk semangat berpasukan melalui usaha bersatu padu.					✓	
13.	Pemimpin pertengahan menggunakan <sup>kedua</sup> proses berkumpulan dengan berkesan untuk mencapai keputusan kumpulan.			✓			apa itu... proses berkumpulan
14.	Pemimpin pertengahan mengagihkan tanggungjawab membuat keputusan kepada pensyarah.			✓			turut sendiri.
15.	Pemimpin pertengahan memindahkan <del>peranan</del> tanggungjawab beliau dalam membuat keputusan kepada pensyarah.					✓	proses "word".
16.	Pemimpin pertengahan percaya kepada kebolehan pensyarah untuk menjalankan tugas-tugas membuat keputusan.					✓	
17.	Pemimpin pertengahan memberikan pensyarah kuasa untuk membuat keputusan.					✓	
18.	Pemimpin pertengahan memperkasakan pensyarah untuk menangani masalah yang penting secara bersendirian.					✓	
19.	Pemimpin pertengahan menerima pensyarah sebagai seorang yang kompeten untuk membuat keputusan mereka sendiri.					✓	"dalam" should be much better.

Ulasan Keseluruhan (Jika ada):

*Saya kecewa amat baik.*

Dengan ini saya mengesahkan telah menilai dan membuat semakan items-item instrumen kajian bagi memenuhi syarat untuk melaksanakan kajian rintis atau sebenar dengan mengambil kira pandangan dan ulasan (sekiranya ada) seperti yang dinyatakan di atas.

  
 Nama: \_\_\_\_\_  
 Cop Jawatan: \_\_\_\_\_  
 Tarikh: \_\_\_\_\_  
**Dr. SHAH JAHAN BIN ASSANAE KUTTY**  
 CENTRE DIRECTOR  
 SEAMEO RECSAM



**BAHAGIAN B**

**MAKLUM BALAS PAKAR BERKENAAN KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN KAJIAN**

**Arahan:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (✓) bagi persetujuan setiap item dalam instrumen kajian. Nyatakan penambahbaikan di ruangan yang disediakan.

BIL.	PERNYATAAN ITEM	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
<b>A. AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK</b>				
<b>I. IMPLEMENTASI STRATEGI</b>				
1.	Jawatankuasa kerja dibentuk di peringkat unit bagi memastikan implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar.	✓		
2.	Pemimpin pertengahan memastikan setiap strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan seperti yang dirancang.	✓		
3.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berpandukan perancangan strategik induk kolej.	✓		
4.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan melalui mesyuarat unit.	✓		
5.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan samada melalui surat edaran, memo, email, media sosial dan media elektronik.	✓		
6.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berdasarkan KPI yang ditetapkan.	✓		
7.	Implementasi strategi berdasarkan penilaian melalui borang maklum balas.	✓		
8.	Penghargaan diberikan terhadap pensyarah yang berjaya melaksanakan strategi di unit.	✓		
<b>II. PENILAIAN DAN KAWALAN PRESTASI</b>				
9.	Penyelidikan dan penilaian implementasi strategi berdasarkan penanda aras ( <i>benchmarking</i> ) yang dipersetujui bersama.	✓		Double-barrelled item. Cadangan: Asingkan < penyelidikan & penilaian
10.	Penyelidikan dan penilaian implementasi strategi dibuat secara berkala di unit.	✓		Double-barrelled item. Cadangan: Asingkan < penyelidikan & penilaian
11.	Penyelidikan dan penilaian implementasi strategi dibuat berpandukan data.	✓		Double-barrelled item. Cadangan: Asingkan < penyelidikan & penilaian

12.	Semakan keputusan strategik ( <i>strategic decision</i> ) dibuat secara berkala.	✓		
13.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan secara berterusan di unit.	✓		Double-barrelled item. Cadangan: Asingkan penilaian & semakan.
14.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan setelah selesai tempoh jangkamasa pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti.	✓		Double-barrelled item. Cadangan: Asingkan penilaian & semakan.
15.	Pengurusan atasan terlibat dalam penilaian serta semakan terhadap implementasi strategi di unit.	✓		Double-barrelled item. Cadangan: Asingkan penilaian & semakan.
16.	Mesyuarat khas bagi penilaian dan semakan perancangan strategik dilaksanakan di unit.	✓		Double-barrelled item. Cadangan: Asingkan penilaian & semakan.
17.	Audit kualiti dalaman dilaksanakan bagi menilai prestasi implementasi perancangan strategik di unit.	✓		
18.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menilai strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.	✓		
<b>III. PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN</b>				
19.	Mesyuarat khas bagi penambahbaikan berterusan perancangan strategik dilaksanakan di unit.	✓		
20.	Audit kualiti dalaman bagi penambahbaikan berterusan dilaksanakan di unit.	✓		
21.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menambah baik strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.	✓		
22.	Rekod-rekod hasil proses di unit diselenggara dengan baik.	✓		
23.	Maklum balas berkenaan pengurusan kurikulum diterima daripada masa ke semasa berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan.	✓		
<b>B</b>	<b>KOMUNIKASI KEPIMPINAN</b>	<b>PERSETUJUAN</b>		<b>CADANGAN PENAMBAHBAIKAN</b>
		<b>YA</b>	<b>TIDAK</b>	
1.	Pemimpin pertengahan di unit sensitif terhadap keperluan saya.	✓		
2.	Pemimpin pertengahan di unit menunjukkan minat untuk menumpukan masa beliau kepada saya.	✓		
3.	Saya berpuas hati dengan cara saya dan pemimpin pertengahan saya berkomunikasi.	✓		
4.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit berkongsi pemahaman tentang cara bagaimana kami mahu mencapai matlamat kami.	✓		

5.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit boleh bercakap secara terbuka.	✓		
6.	Apabila timbul masalah, saya dan pemimpin pertengahan di unit akan berkomunikasi dengan lebih intensif untuk menyelesaikan masalah tersebut.	✓		
C	PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
1.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri mengenai perancangan strategik unit.	✓		
2.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri berdasarkan atau menggunakan maklumat sendiri.	✓		Penambahbaikan Hem. Guna samada berdasarkan atau menggunakan (sahaja satu)
3.	Pemimpin pertengahan memutuskan keputusan apa yang beliau fikir itu betul.	✓		
4.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan penting tanpa berunding dengan pensyarah.	✓		
5.	Pemimpin pertengahan memaksa pensyarah untuk menerima keputusan beliau.	✓		
6.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan akhir selepas berunding dengan pensyarah.	✓		
7.	Pemimpin pertengahan berkomunikasi dengan pensyarah untuk mendapatkan input tentang keputusan mereka.	✓		
8.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan selepas mempertimbangkan cadangan-cadangan yang diberikan oleh pensyarah.	✓		
9.	Pemimpin pertengahan menyertai pensyarah untuk menjana dan menilai penyelesaian alternatif secara kolektif.	✓		Double-barreled Hem. Asingkan ← Mengena menilai
10.	Pemimpin pertengahan menjadi pemudah cara dalam usaha kumpulan untuk mencapai persetujuan dalam sesuatu penyelesaian.	✓		
11.	Pemimpin pertengahan melaksanakan keputusan yang telah mendapat sokongan semua pensyarah.	✓		
12.	Pemimpin pertengahan memupuk semangat berpasukan melalui usaha bersatu padu.	✓		

13.	Pemimpin pertengahan menggunakan proses berkumpulan dengan berkesan untuk mencapai keputusan kumpulan.	✓		
14.	Pemimpin pertengahan mengagihkan tanggungjawab membuat keputusan kepada pensyarah.	✓		
15.	Pemimpin pertengahan memindahkan peranan tanggungjawab belian dalam membuat keputusan kepada pensyarah.	✓		
16.	Pemimpin pertengahan percaya kepada kebolehan pensyarah untuk menjalankan tugas-tugas membuat keputusan.	✓		
17.	Pemimpin pertengahan memberikan pensyarah kuasa untuk membuat keputusan.	✓		
18.	Pemimpin pertengahan memperkasakan pensyarah untuk menangani masalah yang penting secara bersendirian.	✓		
19.	Pemimpin pertengahan menerima pensyarah sebagai seorang yang kompeten untuk membuat keputusan mereka sendiri.	✓		

Ulasan Keseluruhan (Jika ada):

Berangka penambahbaikan kepada 'double-barreled' item perlu dibuat.

Secara keseluruhannya, item-item instrumen ini boleh diguna pakai.

Selamat maju jaya!

Dengan ini saya mengesahkan telah menilai dan membuat semakan item-item instrumen kajian bagi memenuhi syarat untuk melaksanakan kajian rintis atau sebenar dengan mengambil kira pandangan dan ulasan (sekiranya ada) seperti yang dinyatakan di atas.

  
 Nama: **Dr. NOR AIZA BINTI ZAMZAM AMIN**  
 Cop Jawatan: Pensyarah Kanan  
 B.p. Pengarah  
 Institut Aminuddin Bakri  
 Cawangan Genting Highlands  
 Kementerian Pendidikan Malaysia  
 Tarikh: 12/12/2021

**BAHAGIAN A**

**MAKLUMAT DEMOGRAFI PANEL PAKAR**

Arahan: Sila jawab dengan menanda (✓) dalam ruangan yang disediakan.

1. Jantina:

Lelaki

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Perempuan



2. Tahap Pendidikan Tertinggi:

Ijazah Pertama

Sarjana

Ijazah Kedoktoran  
(PHD)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



3. Tempoh Perkhidmatan:

Kurang 5 tahun

5- 10 tahun

11 – 16 tahun

16 – 21 tahun

21 tahun ke atas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



4. Bidang kepakaran:

Kepimpinan

Kepimpinan Pendidikan

Pendidikan

Perancangan Strategik

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



Lain-lain: Nyatakan .....

**BAHAGIAN B**

**MAKLUM BALAS PAKAR BERKENAAN KESALAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN KAJIAN**

**Arahan:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (✓) bagi persetujuan setiap item dalam instrumen kajian. Nyatakan penambahbaikan di ruangan yang disediakan.

BIL	PERNYATAAN ITEM	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
<b>A.</b>	<b>AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK</b>			
	<b>I. IMPLEMENTASI STRATEGI</b>			
1.	Jawatankuasa kerja dibentuk di peringkat unit bagi memastikan implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar.			OK
2.	Pemimpin pertengahan memastikan setiap strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan seperti yang dirancang.			item ini tidak dapat diukur. Hanya 'memastikan'.
3.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berpandukan perancangan strategik induk kolej.			OK
4.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan melalui mesyuarat unit.			OK
5.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan samada melalui surat edaran, memo, email, media sosial dan media elektronik.			dan → atau
6.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berdasarkan KPI yang ditetapkan.			OK
7.	Implementasi strategi berdasarkan penilaian melalui borang maklum balas.			↳ hasil
8.	Penghargaan diberikan terhadap pensyarah yang berjaya melaksanakan strategi di unit.			OK
	<b>II. PENILAIAN DAN KAWALAN PRESTASI</b>			
9.	Penyelidikan dan penilaian implementasi strategi berdasarkan penanda aras ( <i>benchmarking</i> ) yang dipersetujui bersama.			OK
10.	Penyelidikan dan penilaian implementasi strategi dibuat secara berkala di unit.			OK
11.	Penyelidikan dan penilaian implementasi strategi dibuat berpandukan data.			OK

12.	Semakan keputusan strategik ( <i>strategic decision</i> ) dibuat secara berkala.			
13.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan secara berterusan di unit.			item ini hampir sama item 10 - Tidak perlu
14.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan setelah selesai tempoh jangkamasa pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti.			OK
15.	Pengurusan atasan terlibat dalam penilaian serta semakan terhadap implementasi strategi di unit.			OK
16.	Mesyuarat khas bagi penilaian dan semakan perancangan strategik dilaksanakan di unit.			OK
17.	Audit kualiti dalaman dilaksanakan bagi menilai prestasi implementasi perancangan strategik di unit.			OK
18.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menilai strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.			Tidak sesuai - masukkan dibawah item III
<b>III. PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN</b>				
19.	Mesyuarat khas bagi penambahbaikan berterusan perancangan strategik dilaksanakan di unit.			OK
20.	Audit kualiti dalaman bagi penambahbaikan berterusan dilaksanakan di unit.			OK
21.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menambah baik strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.			OK
22.	Rekod-rekod hasil proses di unit diselenggara dengan baik.			OK
23.	Maklum balas berkenaan pengurusan kurikulum diterima daripada masa ke semasa berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan.			OK
B	KOMUNIKASI KEPIMPINAN	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
1.	Pemimpin pertengahan di unit sensitif terhadap keperluan saya.			dan permasalahan
2.	Pemimpin pertengahan di unit menunjukkan minat untuk menumpukan masa beliau kepada saya.			menumpukan? (meluapkan masa)
3.	Saya berpuas hati dengan cara saya dan pemimpin pertengahan saya berkomunikasi.			OK
4.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit berkongsi pemahaman tentang cara bagaimana kami mahu mencapai matlamat kami.			OK

5.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit boleh berunding secara terbuka.			berunding? & berunding
6.	Apabila timbul masalah, saya dan pemimpin pertengahan di unit akan berkomunikasi dengan lebih intensif untuk menyelesaikan masalah tersebut.			OK
C	PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
1.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri mengenai perancangan strategik unit.		umum	tidak perlu kerana ada no. 2.
2.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri berdasarkan atau menggunakan maklumat sendiri.		mengenai ps	OK
3.	Pemimpin pertengahan memutuskan keputusan apa yang beliau fikir itu betul.			OK
4.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan penting tanpa berunding dengan pensyarah.			OK
5.	Pemimpin pertengahan memaksa pensyarah untuk menerima keputusan beliau.			OK
6.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan akhir selepas berunding dengan pensyarah.			boleh buang dengan munikan item 8
7.	Pemimpin pertengahan berkomunikasi dengan pensyarah untuk mendapatkan input tentang keputusan mereka.			keputusan atau pandangan?
8.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan selepas mempertimbangkan cadangan-cadangan yang diberikan oleh pensyarah.			'keputusan akhir'
9.	Pemimpin pertengahan menyertai pensyarah untuk menjana dan menilai penyelesaian alternatif secara kolektif.			OK mengumpul = bersama?
10.	Pemimpin pertengahan menjadi pemudah cara dalam usaha kumpulan untuk mencapai persetujuan dalam sesuatu penyelesaian.			keputusan
11.	Pemimpin pertengahan melaksanakan keputusan yang telah mendapat sokongan semua pensyarah.			OK
12.	Pemimpin pertengahan memupuk semangat berpasukan melalui usaha bersatu padu.			OK

13.	Pemimpin pertengahan menggunakan proses/teknik perundingan dengan berkesan untuk mencapai keputusan kumpulan.			Skala 9
14.	Pemimpin pertengahan mengagihkan tanggungjawab menurut kapasiti kepada pensyarah.			OK
15.	Pemimpin pertengahan memindahkan perasaan tanggungjawab beliau dalam membuat keputusan kepada pensyarah.			peranan atau tanggungjawab? salah satu staj
16.	Pemimpin pertengahan percaya kepada kebolehan pensyarah untuk menjalankan tugas-tugas membuat keputusan.			OK
17.	Pemimpin pertengahan membenarkan pensyarah kuasa untuk membuat keputusan.			OK
18.	Pemimpin pertengahan memperincikan permasalahan untuk menangani masalah yang penting secara berseparai.		satu isu lain	gantikan membuat keputusan
19.	Pemimpin pertengahan menerima pensyarah sebagai seorang yang kompeten untuk membuat keputusan mereka sendiri.		X	point sama dengan no 16. bedanya d' buang item 17

Ulasan Keseluruhan (Jika ada):

- Jumlah item yang digunakan agak banyak.

- Skala 'sorang setuju' dicadangkan digantikan kerana hasil dapatarannya tidak jelas.

Dengan ini saya mengesahkan telah menilai dan membuat serikan item-item instrumen kajian bagi mematuhi syarat untuk melaksanakan kajian rintis atau suboran dengan menggunakan kisi-panduan dan ulatan (sekiranya ada) seperti yang dinyatakan di atas.

  
 Nama: HAMSIHAH BINTI ABU RASHID  
 Cep Lawatan: Ketua Jabatan Sains  
 Tarikh: Kolej Matrikulasi Perak  
 Kementerian Pendidikan Malaysia  
 13-12-2021

**BAHAGIAN A**

**MAKLUMAT DEMOGRAFI PANEL PAKAR**

**Arahan:** Sila jawab dengan menanda (✓) dalam ruangan yang disediakan.

1. Jantina:

Lelaki	<input checked="" type="checkbox"/>
Perempuan	<input type="checkbox"/>

2. Tahap Pendidikan Tertinggi:

Ijazah Pertama	<input checked="" type="checkbox"/>
Sarjana	<input type="checkbox"/>
Ijazah Kedoktoran (PHD)	<input type="checkbox"/>

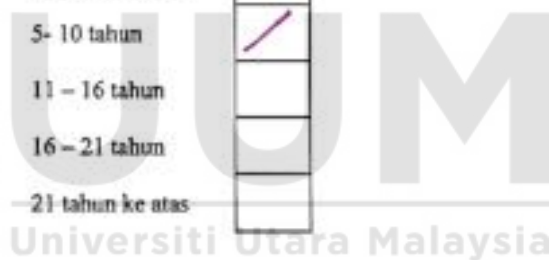
3. Tempoh Perkhidmatan:

Kurang 5 tahun	<input type="checkbox"/>
5- 10 tahun	<input checked="" type="checkbox"/>
11 - 16 tahun	<input type="checkbox"/>
16 - 21 tahun	<input type="checkbox"/>
21 tahun ke atas	<input type="checkbox"/>

4. Bidang kepakaran:

Kepimpinan	<input type="checkbox"/>
Kepimpinan Pendidikan	<input type="checkbox"/>
Pendidikan	<input type="checkbox"/>
Perancangan Strategik	<input checked="" type="checkbox"/>

Lain-lain: Nyatakan .....



**BAHAGIAN B****MAKLUM BALAS PAKAR BERKENAAN KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN KAJIAN**

**Arahan:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (✓) bagi persetujuan setiap item dalam instrumen kajian. Nyatakan penambahbaikan di ruangan yang disediakan.

BIL	PERNYATAAN ITEM	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
<b>A.</b>	<b>AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK</b>			
	<b>I. IMPLEMENTASI STRATEGI</b>			
1.	Jawatankuasa kerja dibentuk di peringkat unit bagi memastikan implementasi strategi berkaitan <u>pengurusan kurikulum</u> pelajar.		/	
2.	Pemimpin pertengahan memastikan setiap strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan seperti yang dirancang.	/		
3.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berpandukan perancangan strategik induk kolej.	/		
4.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan melalui mesyuarat unit.	/		
5.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan samada melalui surat edaran, memo, email, media sosial dan media elektronik.	/		
6.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berdasarkan KPI yang ditetapkan.	/		
7.	Implementasi strategi berdasarkan penilaian melalui borang maklum balas.	/		
8.	Penghargaan diberikan terhadap pensyarah yang berjaya melaksanakan strategi di unit.	/		
	<b>II. PENILAIAN DAN KAWALAN PRESTASI</b>			
9.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi berdasarkan penanda aras ( <i>benchmarking</i> ) yang dipersetujui bersama.	/		
10.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi dibuat secara berkala di unit.	/		
11.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi dibuat berpandukan data.	/		

12.	Semakan keputusan strategik ( <i>strategic decision</i> ) dibuat secara berkala.	/		
13.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan secara berterusan di unit.	/		
14.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan setelah selesai tempoh jangkamasa pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti.	/		
15.	Pengurusan atasan terlibat dalam penilaian serta semakan terhadap implementasi strategi di unit.	/		
16.	Mesyuarat khas bagi penilaian dan semakan perancangan strategik dilaksanakan di unit.	/		
17.	Audit kualiti dalaman dilaksanakan bagi menilai prestasi implementasi perancangan strategik di unit.	/		
18.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menilai strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.			Tindakan pembetulan di ketamadkan setelah strategik tidak tercapai
<b>III. PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN</b>				
19.	Mesyuarat khas bagi penambahbaikan berterusan perancangan strategik dilaksanakan di unit.	/		
20.	Audit kualiti dalaman bagi penambahbaikan berterusan dilaksanakan di unit.	/		
21.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menambah baik strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.	/		
22.	Rekod-rekod hasil proses di unit diselenggara dengan baik.	/		
23.	Maklum balas berkenaan pengurusan kurikulum diterima daripada masa ke semasa berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan.	/		
<b>B</b>	<b>KOMUNIKASI KEPIMPINAN</b>	<b>PERSETUJUAN</b>		<b>CADANGAN PENAMBAHBAIKAN</b>
		<b>YA</b>	<b>TIDAK</b>	
1.	Pemimpin pertengahan di unit sensitif terhadap keperluan saya.	/		
2.	Pemimpin pertengahan di unit menunjukkan minat untuk menumpukan masa beliau kepada saya.	/		
3.	Saya berpuas hati dengan cara saya dan pemimpin pertengahan saya berkomunikasi.	/		
4.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit berkongsi pemahaman tentang cara bagaimana kami mahu mencapai matlamat kami.	✓		

5.	Saya dan pemimpin pertengahan di unit boleh bercakap secara terbuka.	/		
6.	Apabila timbul masalah, saya dan pemimpin pertengahan di unit akan berkomunikasi dengan lebih intensif untuk menyelesaikan masalah tersebut.	/		
		<b>PERSETUJUAN</b>		<b>CADANGAN</b>

C	PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
1.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri mengenai perancangan strategik unit.	/		
2.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri berdasarkan atau menggunakan maklumat sendiri.	/		} mungkin satu soalan boleh mengambalikan kedua-dua dapatan
3.	Pemimpin pertengahan memutuskan keputusan apa yang beliau fikir itu betul.	/		
4.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan penting tanpa berunding dengan pensyarah.	/		
5.	Pemimpin pertengahan memaksa pensyarah untuk menerima keputusan beliau.	/		
6.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan akhir selepas berunding dengan pensyarah.	/		
7.	Pemimpin pertengahan berkomunikasi dengan pensyarah untuk mendapatkan input tentang keputusan mereka.	/		
8.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan selepas mempertimbangkan cadangan-cadangan yang diberikan oleh pensyarah.	/		
9.	Pemimpin pertengahan menyertai pensyarah untuk menjana dan menilai penyelesaian alternatif secara kolektif.	/		
10.	Pemimpin pertengahan menjadi pemudah cara dalam usaha kumpulan untuk mencapai persetujuan dalam sesuatu penyelesaian.	/		
11.	Pemimpin pertengahan melaksanakan keputusan yang telah mendapat sokongan semua pensyarah.	/		
12.	Pemimpin pertengahan memupuk semangat berpasukan melalui usaha bersatu padu.	/		

13.	Pemimpin pertengahan menggunakan proses berkumpulan dengan berkesan untuk mencapai keputusan kumpulan.	/		
14.	Pemimpin pertengahan mengagihkan tanggungjawab membuat keputusan kepada pensyarah.	/		} hampir sama
15.	Pemimpin pertengahan memindahkan peranan tanggungjawab beliau dalam membuat keputusan kepada pensyarah.	/		
16.	Pemimpin pertengahan percaya kepada kebolehan pensyarah untuk menjalankan tugas-tugas membuat keputusan.	/		
17.	Pemimpin pertengahan memberikan pensyarah kuasa untuk membuat keputusan.	/		
18.	Pemimpin pertengahan memperkasakan pensyarah untuk menangani masalah yang penting secara bersendirian.	/		
19.	Pemimpin pertengahan menerima pensyarah sebagai seorang yang kompeten untuk membuat keputusan mereka sendiri.	/		

Ulasan Keseluruhan (Jika ada):

Beberapa item menunjukkan dapatan yang mungkin sama

Dengan ini saya mengesahkan telah menilai dan membuat semakan item-item instrumen kajian bagi memenuhi syarat untuk melaksanakan kajian rintis atau sebenar dengan mengambil kira pandangan dan ulasan (sekiranya ada) seperti yang dinyatakan di atas.

  
 Name: AHMAD MAHFUZ NAJHAN BIN SHAHAR MURSHID  
 Cop Jawatan: Ketua Penolong Pengarah  
 Tarikh: Sektor Perancangan dan Pengurusan PPD  
 28 DISEMB 2021

**BAHAGIAN A  
MAKLUMAT DEMOGRAFI PAKAR**

**Arahan:** Sila tanda (√) dalam ruangan yang disediakan.

1. Jantina:

Lelaki	<input type="checkbox"/>
Perempuan	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Tahap Pendidikan Tertinggi:

Ijazah Pertama	<input type="checkbox"/>
Sarjana	<input type="checkbox"/>
Ijazah Kedoktoran (Phd)	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Tempoh Perkhidmatan:



Kurang 5 tahun	<input type="checkbox"/>
5- 10 tahun	<input type="checkbox"/>
11 - 16 tahun	<input type="checkbox"/>
16 - 21 tahun	<input type="checkbox"/>
21 tahun ke atas	<input checked="" type="checkbox"/>

4. Bidang kepakaran:

Kepimpinan	<input type="checkbox"/>
Kepimpinan Pendidikan	<input type="checkbox"/>
Pendidikan	<input checked="" type="checkbox"/>
Perancangan Strategik	<input type="checkbox"/>

Lain-lain: Nyatakan .....

**BAHAGIAN B**  
**MAKLUM BALAS DAN ULASAN KESELURUHAN PENILAIAN PAKAR BERKENAAN**  
**KESAHAN MUKA INSTRUMEN KAJIAN**

**Arahan:** Sila bulatkan skala yang bersesuaian dengan setiap dimensi penilaian instrumen kajian. Nyatakan maklumbalas dan penambahbaikan di ruangan yang disediakan.

DIMENSI	SKALA	DESKRIPSI SKALA	MAKLUM BALAS PAKAR
<b>A. ISI KANDUNGAN</b>	3	Instrumen yang dibina <b>DITERIMA</b> . Ini bermakna instrumen ini memenuhi kriteria-kriteria berikut: i. Objektif kajian dinyatakan dengan jelas. ii. Konstruk yang digunakan bertepatan dengan objektif kajian. iii. Setiap item di dalam instrumen sesuai dengan konstruk yang diukur dalam kajian. iv. Setiap item hanya memerlukan satu jawapan sahaja ( <i>no multi-interpretation</i> ).	Kajian menunjukkan objektif yang jelas dan difahami.  Konstruk juga sesuai dengan tahap kajian yang dijalankan.
	2	Instrumen yang dibina memerlukan <b>PENAMBAHBAIKAN</b> . Ini bermakna ia memenuhi <b>DUA</b> atau <b>TIGA</b> kriteria di atas.	
	1	Instrumen yang dibina <b>TIDAK MEMUASKAN</b> . Ini bermakna ia tidak mematuhi <b>SEMUA</b> kriteria di atas.	
<b>B. FORMAT</b>	3	Format instrumen <b>DITERIMA</b> . Ini bermakna instrumen ini memenuhi kriteria berikut: i. Tiada kesilapan mekanikal (Contoh: <i>alignment</i> , ejaan ( <i>spellings</i> ), penjarakan ( <i>spacing</i> )). ii. Saiz ( <i>Font</i> ) dan jenis tulisan mudah dibaca ( <i>reader-friendly</i> ). iii. Skala <i>likert</i> yang digunakan sesuai dengan item dan konstruk dikaji. iv. Maklumat demografi responden sesuai dan mencukupi.	Format instrumen tiada masalah dan sesuai dengan skala Likert yang digunakan. Namun, terdapat beberapa kesilapan mekanikal seperti line spacing, ejaan dan uniformiti yang perlu diberi perhatian.
	2	Format instrumen perlu <b>PENAMBAHBAIKAN</b> . Ini bermakna ia tidak memenuhi <b>DUA</b> atau <b>TIGA</b> kriteria di atas.	
	1	Format instrumen perlu <b>TIDAK MEMUASKAN</b> . Ini bermakna ia tidak memenuhi <b>SEMUA</b> kriteria di atas.	
<b>C. BAHASA</b>	3	Penggunaan bahasa di dalam instrumen <b>DITERIMA</b> . Ini bermakna instrumen ini memenuhi kriteria-kriteria berikut: - i. Struktur ayat item-item adalah sesuai. ii. Penggunaan terminologi dalam Bahasa Melayu yang tepat. iii. Item-item instrumen mudah difahami. iv. Arahan menjawab adalah jelas.	Kebanyak struktur ayat sesuai dan mudah difahami. Namun, terdapat beberapa ayat yang perlu diberi perhatian dan boleh ditambahbaik.

MEMUASKAN. Ini bermakna instrumen ini tidak memenuhi **SEMUA** kriteria di atas.

Ulasan Keseluruhan (Jika ada):

Tahniah. Kajian yang menarik dan berguna untuk pemantapan amalan perancangan strategik dalam kalangan pemimpin pertengahan. Objektif yang ditetapkan juga mampu untuk dicapai dan menghasilkan kajian yang bermutu. Namun terdapat beberapa cadangan dari segi struktur ayat dan kejelasan maksud yang boleh digunakan untuk penambahbaikan instrumen.

Dengan ini saya mengesahkan telah menilai dan membuat semakan instrumen kajian bagi memenuhi syarat untuk melaksanakan kajian rintis atau sebenar dengan mengambil kira pandangan dan ulasan (sekiranya ada) seperti yang dinyatakan di atas.



Nama: DR. ROSZELINA ABD RAHMAN

Cop Jawatan: PENSYARAH KANAN, UNIT BIOLOGI  
 KOLEJ Matrikulasi PERAK

Tarikh: 11/12/2021



**COLLEGE OF ARTS AND SCIENCES  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**BORANG SOAL SELIDIK**

**KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN KAJIAN**

Assalamualaikum w.b.t dan Salam Sejahtera

YBhg. Datuk/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./Tuan/Puan

**PENGENALAN**

Objektif soal selidik ini adalah bagi memperoleh makl <sup>um</sup> balas dan persetujuan pakar mengenai kesahan kandungan item-item yang dikemukakan <sup>di</sup> dalam instrumen kajian bertajuk *Pengaruh Amalan Perancangan Strategik dan Komunikasi Kepimpinan terhadap Proses Membuat Keputusan dalam kalangan Pemimpin Pertengahan di Kolej Matrikulasi Zon Utar a.*

Pelantikan YBhg. Datuk/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./Tuan/Puan sebagai pakar amat dihargai bagi menambah baik dan mengesahkan kandungan item-item <sup>instrumen</sup> bagi kajian ini. Maklumbalas penilaian ini adalah **SULIT** dan untuk <sup>tujuan</sup> penyelidikan sahaja.

---

Soal selidik ini mengandungi dua bahagian iaitu: -

**BAHAGIAN A:** Maklumat Demografi Panel Pakar

**BAHAGIAN B:** Soalan mengenai kesahan kandungan item instrumen kajian

---

**MAKLUMAT PENYELIDIK:**

Nama : MOHD.ROZUWAN BIN ZAKARIA

No. Matrik : 827639

Program : *Master of Science (Educational Management)*

Penyelia : DR. MOHD FAIZ BIN MOHD YAAKOB

Fakulti : *College of Arts & Sciences*

Sebarang pertanyaan <sup>kil</sup>an berkenaan penilaian ini boleh menghubungi penyelidik menerusi <sup>dan kemusy</sup> <sup>e-mel</sup> [mohdrozuwanzakaria@gmail.com](mailto:mohdrozuwanzakaria@gmail.com) atau di talian 016-4113510. Kerjasama dan komitmen daripada YBhg. Datuk/Dato'/Datin/Prof./Prof. Madya/Dr./Tuan/Puan didahului dengan ribuan terima kasih.

**BAHAGIAN A**  
**MAKLUMAT DEMOGRAFI PANEL PAKAR**

**Arahan:** Sila jawab dengan menanda (✓) dalam ruangan yang disediakan.

1. Jantina:

Lelaki

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Perempuan

2. Tahap Pendidikan Tertinggi:

Ijazah Pertama

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Sarjana

Ijazah Kedoktoran  
(PHD)

3. Tempoh Perkhidmatan:

Kurang 5 tahun

5- 10 tahun

11 – 16 tahun

16 – 21 tahun

21 tahun ke atas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. Bidang kepakaran:

Kepimpinan

Kepimpinan Pendidikan

Pendidikan

Perancangan Strategik

Pengajian Bahasa

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Lain-lain: Nyatakan

.....

**BAHAGIAN B**

**MAKLUM BALAS PAKAR BERKENAAN KESAHAN MUKA ASPEK BAHASA MELAYU**

**Arahan:** Berdasarkan setiap pernyataan yang diberikan, sila tandakan (✓) bagi persetujuan setiap item dalam instrumen kajian. Nyatakan penambahbaikan di ruangan yang disediakan.

BIL	PERNYATAAN ITEM	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
<b>A. AMALAN PERANCANGAN STRATEGIK</b>				
<b>I. IMPLEMENTASI STRATEGI</b>				
1.	Jawatankuasa kerja dibentuk <i>di peringkat</i> unit bagi memastikan implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar.	✓		<i>Sebaiknya dapat lebih banyak sumber dan fasiliti untuk memastikan keberhasilan proses pembelajaran.</i>
2.	Pemimpin pertengahan <i>memastikan</i> setiap strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan seperti yang dirancang. <i>masih</i>	✓		<i>Memastikan ketersediaan sumber.</i>
3.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berbandukan perancangan strategik induk kolej. <i>masih</i>	✓		
4.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan melalui mesyuarat unit.	✓		

5.	Hebahan pelan strategik berkaitan pengurusan kurikulum pelajar dilaksanakan samada melalui surat edaran, memo, <sup>email</sup> <sup>media sosial</sup> dan media elektronik.	/		
6.	Implementasi strategi berkaitan pengurusan kurikulum pelajar berdasarkan KPI yang ditetapkan.	/		sele melaikan pakej dan pakej untuk semua tingkatan dan pakej
7.	Implementasi strategi berdasarkan penilaian melalui borang maklum balas.	/		
8.	Penghargaan diberikan terhadap penyarah yang berjaya melaksanakan strategi di unit.	/		strategi akan dilaksanakan strategi oleh kesemua dengan menggunakan istilah
<b>II. PENILAIAN DAN KAWALAN PRESTASI</b>				
9.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi berdasarkan penanda aras ( <i>benchmarking</i> ) yang dipersetujui bersama.	/		
10.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi dibuat secara berkala di unit.	/		unit itu mungkin berpele terpacak? atau mungkin berpele terpacak? atau mungkin berpele terpacak?
11.	Penyeliaan dan penilaian implementasi strategi dibuat berpandukan data.	/		
12.	Semakan keputusan strategik ( <i>strategic decision</i> ) dibuat secara berkala.	/		
13.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan secara berterusan di unit.	/		

23. Maklum balas berkenaan pengurusan kurikulum diterima <sup>di</sup> daripada masa ke semasa berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan.	✓		
<b>B</b> <b>KOMUNIKASI KEPIMPINAN</b>	<b>PERSETUJUAN</b>		<b>CADANGAN PENAMBAHAHAN</b>
	YA	TIDAK	
1. Pemimpin pertengahan di unit sensitif terhadap keperluan saya.		✓	Sensitif terhadap keperluan berlatar belakang sains/teknik.
2. Pemimpin pertengahan di unit menunjukkan minat untuk menumpukan masa beliau kepada saya.	✓		
3. Saya berpuas hati dengan cara saya dan pemimpin pertengahan saya berkomunikasi.	✓		
4. Saya dan pemimpin pertengahan di unit berkongsi pemahaman tentang cara bagaimana kami mahu mencapai matlamat kami.	✓	✓	bagaimana (cara fanya) setelah bilik digunakan, dalam sign pengiraan.
5. Saya dan pemimpin pertengahan di unit boleh bercakap secara terbuka.	✓	✓	beralop atau berkongsi? sudah sekian yang saya lakukan menjawab maklumat yang diberikan dalam
6. Apabila timbul masalah, saya dan pemimpin pertengahan di unit akan berkomunikasi dengan lebih intensif untuk menyelesaikan masalah tersebut.	✓	✓	

14.	Penilaian dan semakan terhadap implementasi strategi dilaksanakan setelah selesai tempoh jangkamasa pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti.	/		
15.	Pengurusan atasan terlibat dalam penilaian serta semakan terhadap implementasi strategi di unit.	/		suat mungkin tepat?
16.	Mesyuarat khas bagi penilaian dan semakan perancangan strategik dilaksanakan di unit.	/		- sama -
17.	Audit kualiti dalam dilaksanakan bagi menilai prestasi implementasi perancangan strategik di unit.	/		- sama -
18.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menilai strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.			Tindakan pembetulan untuk menilai kemahiran pelajar.
<b>III. PENAMBAHBAIKAN BERTERUSAN</b>				
19.	Mesyuarat khas bagi penambahbaikan berterusan perancangan strategik dilaksanakan di unit.	/		
20.	Audit kualiti dalam bagi penambahbaikan berterusan dilaksanakan di unit.	/		
21.	Tindakan pembetulan dilaksanakan bagi menambah baik strategi pengurusan kurikulum pelajar di unit.	/		
22.	Rekod-rekod hasil proses di unit diselenggara dengan baik.	X	/	jumlah buku sama rekod 2/2019 kebanyakan rekod.

C	PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN	PERSETUJUAN		CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		YA	TIDAK	
1.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri mengenai perancangan strategik unit.	/		→ Plan ini berfikir dengan ikan & albatross (ikan 2 dan ikan 3)
2.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan sendiri berdasarkan atau menggunakan maklumat sendiri.	/	/	→ Suka untuk mengukur berapa kepantasan orang lain dengan prosedur operasi, plan ini tidak sesuai jika bulekan pemimpin perancangan yg bulekan
3.	Pemimpin pertengahan memutuskan keputusan apa yang beliau fikir itu betul.	/	/	→ apa kaitanya dengan bulekan untuk cuti pengira?
4.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan penting tanpa berunding dengan pensyarah.	/		
5.	Pemimpin pertengahan memaksa pensyarah untuk menerima keputusan beliau.	/		
6.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan akhir selepas berunding dengan pensyarah.	/		
7.	Pemimpin pertengahan berkomunikasi dengan pensyarah untuk mendapatkan input tentang keputusan mereka.	/	/	Adalah pemimpin perancangan yang terlibat dalam membuat keputusan rasmi?
8.	Pemimpin pertengahan membuat keputusan selepas mempertimbangkan cadangan-cadangan yang diberikan oleh pensyarah.	/	/	Keputusan albatross? Apakah keputusan albatross & ikan 2?

9.	Pemimpin pertengahan <u>menyertai</u> pnsyarah untuk menjana dan menilai penyelesaian alternatif secara kolektif.	✓		bersama-sama dengan <del>para</del> pemimpin lebih tepat?
10.	Pemimpin pertengahan menjadi pemudah cara dalam usaha <del>kumpulan</del> untuk mencapai persetujuan dalam sesuatu penyelesaian. <u>hanya</u>	✓		
11.	Pemimpin pertengahan <u>melaksanakan</u> keputusan yang telah mendapat sokongan semua pnsyarah.	✓		
12.	Pemimpin pertengahan memupuk semangat berpasukan melalui usaha bersatu padu.	✓		
13.	Pemimpin pertengahan menggunakan proses berkumpulan dengan berkesan untuk mencapai keputusan kumpulan.	✓		
14.	Pemimpin pertengahan mengagihkan tanggungjawab membuat keputusan kepada pnsyarah.	✓		
15.	Pemimpin pertengahan memindahkan peranan <del>dan</del> tanggungjawab beliau dalam membuat keputusan kepada pnsyarah.	✓		menyuruh siapa pnsyarah ken?
16.	Pemimpin pertengahan percaya kepada kebolehan pnsyarah untuk menjalankan tugas-tugas membuat keputusan.	✓		

