

**REKA BENTUK MODEL KOMPETENSI KERJA STAF
AKADEMIK INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI SWASTA
MALAYSIA**

TENGGU NOORAINUN TENGGU SHAHDAN

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2016

**REKA BENTUK MODEL KOMPETENSI KERJA STAF
AKADEMIK INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI SWASTA
MALAYSIA**

TENGKU NOORAINUN TENGKU SHAHDAN

**TESIS DISERAHKAN SEBAGAI MEMENUHI
KEPERLUAN BAGI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2016

UNIVERSITI MALAYA
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama: TENGKU NOORAINUN TENGKU SHAHDAN
(No.K.P/Pasport:

No. Pendaftaran/Matrik: **PHA090016**

Nama Ijazah: **IJAZAH KEDOKTORAN**

Tajuk Kertas Projek/Laporan Penyelidikan/Disertasi/Tesis (“Hasil kerja ini”):

**REKA BENTUK MODEL KOMPETENSI KERJA STAF AKADEMIK
INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI SWASTA MALAYSIA**

Bidang Penyelidikan:

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
- (2) Hasil Kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan, atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam hasil kerja yang lain;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hak cipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hak cipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya (“UM”) yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya hak cipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa jua cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hak cipta hasil kerja yang salin sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh:

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi

Tarikh:

Nama:

Jawatan:

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) Malaysia. Secara khususnya, pelaksanaan kajian ini berdasarkan Model ISD mempamerkan proses ADDIE oleh Grafinger (1988) yang melibatkan tiga peringkat. Peringkat analisis keperluan untuk mengenal pasti sama ada model yang dibina adalah suatu keperluan bagi staf akademik IPTS Malaysia. Peringkat reka bentuk pula untuk membina sebuah model kompetensi kerja staf akademik IPTS Malaysia. Manakala, pada peringkat penilaian bertujuan untuk menilai model *prototype* yang telah direka bentuk. Selanjutnya, untuk mencapai objektif pertama, data temu bual daripada dua belas orang pemimpin IPTS telah dikutip. Data tersebut telah dianalisis menggunakan analisis tematik. Pada peringkat reka bentuk pula, sebuah model kompetensi kerja staf akademik IPTS Malaysia dibina dengan pelaksanaan teknik Delphi sebanyak sesi tiga pusingan. Seramai lima belas orang pakar dalam bidang Pengurusan Pendidikan dari pelbagai agensi pengajian tinggi terlibat untuk menyatakan kesepakatan bagi menyetujui item mengenai kompetensi kerja staf akademik IPTS Malaysia. Input mereka dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif berbentuk Ukuran Kecenderungan-Berpusat (UKB) iaitu mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK). Selanjutnya, model yang telah direka bentuk dinilai pada peringkat penilaian. Kajian tinjauan dilaksanakan terhadap 400 orang staf akademik daripada dua puluh enam IPTS Malaysia. Hal ini bagi mengenal pasti tahap kompetensi kerja mereka, perbezaan kompetensi berdasarkan kepada demografi. Data tersebut dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif seperti peratus, min dan sisihan piawai serta kaedah statistik inferensi iaitu Ujian Mann-Whitney U , Ujian Kruskal Willis serta *Struktural Equation Model* (SEM). Kajian ini mendapati kesemua dua belas orang pemimpin IPTS Malaysia bersetuju dengan pembinaan model ini. Persetujuan tersebut membolehkan lima belas orang pakar bersepakat menyetujui item berkaitan

kompetensi kerja staf akademik IPTS Malaysia dengan pengkategorian kepada tiga dimensi dan sebelas sub-dimensi. Dimensi tersebut terdiri daripada kompetensi peribadi, kompetensi pengajaran dan kompetensi di tempat kerja. Kesepakatan pakar diambil kira apabila skor median adalah 5.0 dan JAK kurang daripada 1. Pada peringkat penilaian, kajian mendapati bahawa tahap kompetensi kerja staf akademik adalah tinggi apabila skor adalah 4.0 dan ke atas. Kajian ini juga mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kompetensi kerja staf akademik berdasarkan faktor jantina, bangsa, jawatan, umur dan tempoh perkhidmatan staf akademik IPTS Malaysia apabila $p > 0.05$. Model kompetensi kerja menunjukkan (NFI, RFI, IFI, TFI, CFI $> .90$, RMSEA $< .06$). Implikasi kajian adalah keperluan untuk membina sebuah model berdasarkan konteks setempat kerana setiap organisasi mempunyai keperluan dan permasalahan yang berbeza.

ABSTRACT

This study is aimed at designing a task competency model for academic staff at Malaysian Private Higher Education Institutions (PHEI). In particular, the implementation of this study is based on An ISD model featuring the ADDIE processes developed by Grafinger (1988) which includes three phases. The need analysis phase is intended to identify the current needs of model for academic staff at Malaysian PHEI. The development phase is to build a task competency model for academic staff at Malaysian PHEI. The evaluation phase is to evaluate the prototype model that has been developed. To achieve the objective of the first phase, interview data from twelve PHEI's leaders have been collected. The data were analysed using thematic analysis. At the development phase, a task competency model for academic staff at Malaysian PHEI was built using a three-round Delphi technique. There are fifteen experts in the field of Education Management for Higher Education from various agencies was involved in improving by consensus items that related to task competency. Their inputs were analyse using a method of descriptive statistics; Trend-Based-Measurement that included mode, median and Inter Quartile Rang (IQR). Furthermore, the model that had been developed was evaluated at the evaluation phase. A survey of 400 academic staff from twenty six PHIE in Malaysia was done. This is to identify the level of competency among academic staff at Malaysian PHEI, the different levels of competence based on their demographics. Data were analysed using descriptive statistics such as percentage, mean and standard deviation and statistical inference methods of test and Mann-Whitney *U*, Kruskal Wallis and Structural Equation Modelling (SEM). The study found that all twelve leaders of Malaysian PHEI agreed with designing the model. The approval allows fifteen experts unanimously agreed items on task competencies by proposing three dimensions and eleven sub-dimensional categories. The dimensions were personal competence, teaching competence and competence at work place. The

experts' consensuses determined when the median score was 5.0, and IQR was less than 1. For the evaluation phase, the study found that the level of academic staff competence was high when the mean score was 4.0 and above. The study also found that there was no significant different in the level of task competence in terms of gender, race, position, age, and years of teaching experience when $p < 0.05$. The model for task competence of Malaysian academic staff of PHEI was confirmed when the data showed (NFI, RFI, IFI, TFI, CFI $> .90$, RMSEA $< .06$). The implication of the study that there is a need to build a model based on the local context because every organization has different needs and problems.

University of Malaysia

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirahim

Alhamdulillah, saya amat bersyukur ke hadrat Ilahi dengan limpahan rahmat serta nikmatNya terhadap masa, tenaga, kasih sayang yang telah dianugerahkan kepada saya untuk menyiapkan tesis ini dengan jayanya. Oleh itu di kesempatan ini izinkan saya mengucapkan ucapan penghargaan dan terima kasih saya kepada mereka yang berkenaan seperti yang berikut:

Pertama sekali, ingin saya luahkan dedikasi ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan ini kepada dua penyelia saya, Profesor Madya Dr. Muhammad Faizal @ Ghani dan Dr. Norfariza Mohd Radzi kerana memberi banyak tunjuk ajar serta kasih sayang yang tidak berbelah bahagi serta dengan tekun membimbing dan memberi ruang untuk saya menyiapkan tesis ini dengan jayanya.

Kedua, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Profesor Datuk Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid dalam memberikan tunjuk ajar, semangat dan ilmu yang berguna untuk saya sampai ke tahap ini. Tidak lupa terima kasih saya kepada dua belas orang ketua jabatan dan lima belas orang panel pakar kajian Delphi yang secara langsung memberikan sokongan moral yang tidak berbelah bagi sehingga saya berjaya menyudahkan tesis ini. Juga kepada rakan-rakan seperjuangan di antaranya, Dr. Rosnah Ishak yang tidak jemu-jemu memberikan galakan dan keyakinan kepada saya untuk meneruskan perjuangan dalam pembelajaran.

Ketiga, saya mengucapkan setinggi-tinggi dan berbanyak terima kasih kepada suami saya Profesor Ir. Dr. Mohd Shahir Liew kerana keperihatinan beliau dalam menghadapi kerenah saya selama tujuh belas tahun menuntut ilmu di IPT Swasta dan IPT Awam. Ucapan penghargaan ini juga saya tujukan kepada bonda Raja Zainab Raja Harun dan anakanda saya Yang Azliyang Mohd Yunus dan Amerul Azwan Mohd Yunus yang banyak memberi peringatan terhadap setiap apa yang saya telah alpa. Mereka banyak membantu saya mengenal erti pengorbanan, kesetiaan, kesabaran dan tanggungjawab sebagai seorang isteri, ibu, pekerja dan pelajar.

Akhir kata, saya memohon moga Allah membalas jasa-jasa kalian semua. Saya juga berdoa semoga pengkongsian ilmu yang sedikit ini akan diberikan ganjaran di dunia dan akhirat. Alhamdulillah. Amin.

SENARAI KANDUNGAN

MUKA SURAT

Perakuan Keaslian Penulisan	ii
Abstrak	iii
Abstract	v
Penghargaan	vii
Senarai Kandungan	vi
Senarai Rajah	xiii
Senarai Jadual	xiv
Senarai Lampiran	xvii
Senarai Singkatan	xviii
BAB 1: PENGENALAN	1
Penyataan Masalah	4
Tujuan Kajian	11
Objektif Kajian	11
Soalan Kajian	12
Rasional Kajian	13
Kerangka Kajian	16
Kerangka Reka Bentuk Kajian	17
Kerangka Teori Kajian	24
Kerangka Konseptual Kajian	28
Signifikan Kajian	30
Skop dan Limitasi Kajian	32
Definisi Operational	33
Reka Bentuk	34
Model	34
Kompetensi Kerja	34
Konteks Tempatan	35
Staf Akademik	36
Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS)	36
Pakar	36
Kajian Delphi	37

BAB 2: SOROTAN KAJIAN	38
Pendahuluan	38
Institusi Pendidikan Tinggi dan Kompetensi Kerja	38
Kompetensi Kerja dalam Institusi Pendidikan Tinggi	39
Konsep Kompetensi Kerja	39
Kemahiran Berkomunikasi	40
Kesabaran	40
Matlamat Yang Sederhana	41
Pembangunan Ego	41
Definisi Kompetensi Kerja Staf dalam Bidang Pendidikan	43
Teori, Model dan Instrumen Berkaitan Kompetensi Kerja	44
Kompetensi Pada Abad ke-21	45
Model Kompetensi	48
Model Bilangan dan Kompetensi Pusat dan Permukaan	49
Model Konseptual Pembelajaran	50
Model Kompetensi-Northouse	53
Model Pengukuran Orientasi Perkhidmatan	55
Instrumen Dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik	58
Instrumen Dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik	59
Dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta	59
Dimensi Kompetensi Peribadi	59
Dimensi Kompetensi Pengajaran	60
Dimensi Kompetensi di Tempat Kerja	61
Keperluan Reformasi Kompetensi Kerja Staf Akademik kepada Persekitaran Pembelajaran dan Pengajaran	62
Trend Baharu Institusi Pengajian Tinggi	63
Keperluan Latihan kepada Kompetensi Kerja IPT Pendidikan Tinggi	64
Peranan IPT terhadap Staf Akademik	67
Teras Pendekatan Kompetensi Kerja kepada Staf Akademik	68
Institusi Pendidikan Tinggi Swasta bagi Konteks Perniagaan	71
Kompetensi Kerja sebagai Strategi Meningkatkan Kecemerlangan Staf Akademik	71
Kompetensi Kerja sebagai Strategi Meningkatkan Kualiti Pelajar	73
Amalan Utama dalam Kompetensi Kerja Staf Akademik	74

Kajian berkaitan Kompetensi Kerja Staf Akademik Luar Negara	75
Kajian berkaitan Kompetensi Kerja Staf Akademik dalam Negara	77
Kesimpulan	79
BAB 3: METODOLOGI KAJIAN	81
Pendahuluan	81
Reka Bentuk Kajian	82
Peringkat Analisis Keperluan	83
Peringkat Reka Bentuk	86
Kajian Delphi	86
Peringkat Penilaian	90
Populasi dan Sampel Kajian	92
Menenal Pasti Responden Kajian	93
Peringkat Analisis Keperluan	93
Kriteria Responden	94
Peringkat Reka Bentuk	96
Kriteria Responden	96
Peringkat Penilaian	98
Kaedah Pemilihan Lokasi Kajian Tinjauan	98
Kriteria Responden	100
Saiz Sampel Responden Kajian Tinjauan	100
Instrumen Kajian	104
Peringkat Analisis Keperluan	105
Peringkat Reka Bentuk	108
Peringkat Penilaian	116
Kajian Rintis	117
Prosedur Kutipan Data	120
Peringkat Analisis Keperluan	120
Peringkat Reka Bentuk	123
Peringkat Penilaian	126
Analisis Data	130
Peringkat Analisis Keperluan	131
Peringkat Reka Bentuk	134
Kajian Delphi	135
Peringkat Penilaian	137

Analisis Statistik Deskriptif	137
Skor Peratus dan Kekerapan	137
Skor Min	137
Ujian Mann-Whitney <i>U</i>	138
Ujian Kruskal-Wallis	139
Model Persamaan Struktur (SEM)	140
Kesimpulan	142
BAB 4: DAPATAN KAJIAN	143
Pendahuluan	143
Peringkat Analisis Keperluan	144
Rumusan Dapatan Kajian Peringkat Analisis Keperluan	151
Peringkat Reka Bentuk	152
Kajian Delphi	152
Sesi Pusingan Pertama	152
Sesi Pusingan Kedua	158
Sesi Pusingan Ketiga	164
Peringkat Penilaian	174
Reka Bentuk Model Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta Malaysia	220
Rumusan Dapatan Kajian	229
BAB 5: PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	230
Pendahuluan	230
Ringkasan Kajian	230
Perbincangan Dapatan Kajian	233
Peringkat Analisis Keperluan	234
Peringkat Reka Bentuk	240
Dimensi Kompetensi Peribadi	241
Dimensi Kompetensi Pengajaran	245
Dimensi Kompetensi di Tempat Kerja	252
Peringkat Penilaian	257
Implikasi Dapatan Kajian	265
Implikasi Ilmu	266
Implikasi Teori dan Konsep	267

Implikasi Metodologi	268
Implikasi Dasar	269
Implikasi Pengurusan	271
Implikasi Dapatan Kajian kepada Kompetensi Kerja Staf Akademik	272
Implikasi Dapatan Kajian kepada IPT	274
Implikasi Dapatan Kajian kepada Pelajar IPT	276
Cadangan Kajian	277
Kesimpulan Kajian	278
RUJUKAN	280-300
LAMPIRAN	301

SENARAI RAJAH

		MUKA SURAT
Rajah 1.1	Model ISD Menampilkan Proses ADDIE <i>(An ISD Model featuring the ADDIE processes)</i>	18
Rajah 1.2	Model Proses Pembinaan Teori <i>(The Process of Building Theory)</i>	20
Rajah 1.3	Model Sistem Elemen Dalaman <i>(Internal Elements of the Systems)</i>	23
Rajah 1.4	Kerangka Konseptual Kajian	28
Rajah 2.1	Teori Tindakan dan Prestasi Kerja <i>(Theory Of Action and Job Performance)</i>	46
Rajah 2.2	Model Bilangan dan Kompetensi Pusat dan Permukaan <i>(The Iceberg Model Central and Surface Competencies)</i>	49
Rajah 2.3	Model Konseptual Pembelajaran <i>(A Conceptual Learning Model)</i>	51
Rajah 2.4	Model Kompetensi-Northouse <i>(Capability Model)</i>	54
Rajah 2.5	Model Pengukuran Orientasi Perkhidmatan	56
Rajah 2.6	Hubungan Kompetensi dan Pencapaian Kompetensi Kerja	70
Rajah 3.1	Peringkat Analisi Keperluan	85
Rajah 3.2	Peringkat Reka Bentuk	89
Rajah 3.3	Peringkat Penilaian	91
Rajah 3.4	Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM	141
Rajah 4.1	Model Persamaan Struktural yang dibina Menggunakan Tiga Dimensi Kompetensi (Kompetensi Peribadi, Kompetensi Pengajaran dan Kompetensi di Tempat Kerja) Dengan Sebelas Sub dimensi	221
Rajah 5.1	Reka Bentuk Model Kompetensi Staf Akademik IPT Swasta	265

SENARAI JADUAL

MUKA SURAT

Jadual 1.1	Pengkategorian Tiga Dimensi Kompetensi Kerja berdasarkan Lima Model Sorotan Kajian oleh Lima Pengkaji Luar Negara pada Peringkat Analisis Keperluan	27
Jadual 3.1	Demografi Responden Peringkat Analisis Keperluan berdasarkan Jenis Jawatan dan Jantina	95
Jadual 3.2	Pemilihan Responden Kajian Delphi berdasarkan Jawatan, Jenis Organisasi dan Jumlah Responden	97
Jadual 3.3	Bilangan Institusi Pengajian Tinggi Swasta Bertaraf Universiti Penuh pada tahun 2012 berdasarkan Zon dan Taburan Negeri	99
Jadual 3.4	Bilangan Staf Akademik IPT Swasta di Malaysia berdasarkan Kelulusan Sarjana, 2012	101
Jadual 3.5	Demografi Responden Kajian Tinjauan berdasarkan Jantina, Tempoh Berkhidmat dalam Bidang Pendidikan, Kelayakan Akademik, Gelaran Jawatan, Bangsa dan Umur	103
Jadual 3.6	Konstruks dan Jumlah Item pada Instrumen Soal selidik bagi Kegunaan Sesi Pusingan Pertama Kajian Delphi	110
Jadual 3.7	Konstruks dan Jumlah Item dalam Instrumen Soal selidik bagi Kegunaan Sesi Pusingan Kedua	113
Jadual 3.8	Konstruks dan Jumlah Item dalam Instrumen Soal Selidik bagi Kegunaan Sesi Pusingan Ketiga	115
Jadual 3.9	Item Soal Selidik dengan Nilai <i>Cronbach Alfa</i> Pada Kajian Rintis	118
Jadual 3.10	Tarikh Perjumpaan Sesi Temu Bual dan Tarikh Pemulangan Skrip untuk Semakan bersama Ketua Jabatan IPT Swasta	122
Jadual 3.11	Tarikh Jemputan Instrumen Soal Selidik kepada Pakar dan Tarikh Pemulangan untuk Semakan Berdasarkan tiga sesi pusingan Delphi	125
Jadual 3.12	Tarikh Soal Selidik diedarkan dan dikembalikan oleh IPT Swasta berdasarkan Zon dan Kod.	128-129
Jadual 3.13	Bilangan Soal Selidik berdasarkan Zon	130

Jadual 3.14	Contoh Pengekoda Dimensi dan Sub dimensi daripada Transkripsi Temu Bual Ketua Jabatan Institusi Pengajian Tinggi Swasta	132-133
Jadual 3.15	Tahap Kesepakatan Pakar berdasarkan Skor Julat Antara Kuartil (JAK)	136
Jadual 3.16	Interpretasi Skor Min kepada Tahap Kompetensi Staf Akademik IPT Swasta.	138
Jadual 3.17	Ujian Normaliti Data Bagi Kajian Analisa Mann-Whitney U	139
Jadual 3.18	Interpretasi Index Bacaan bagi Beberapa Analisis SEM	142
Jadual 4.1	Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT swasta pada Sesi Pusingan Pertama Kajian Delphi	153-156
Jadual 4.2	Senarai Item Baru Kompetensi Staf Akademik Dalam kalangan Panel Pakar Kajian Delphi Sesi Pusingan Pertama	157
Jadual 4.3	Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT swasta pada Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi	159-163
Jadual 4.4	Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT swasta pada Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi	164-169
Jadual 4.5	Tahap Keberkesanan Kompetensi Peribadi bagi Sub dimensi Motivasi Kendiri	175
Jadual 4.6	Tahap Keberkesanan Kompetensi Peribadi bagi Sub dimensi Interaksi Sosial.	176
Jadual 4.7	Tahap Keberkesanan Kompetensi Peribadi bagi Sub dimensi Integriti.	177
Jadual 4.8	Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran bagi Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi.	178
Jadual 4.9	Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran bagi Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.	179
Jadual 4.10	Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran Bagi Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P	180
Jadual 4.11	Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran Bagi Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.	181
Jadual 4.12	Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran bagi Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.	182

Jadual 4.13	Tahap Keberkesanan Kompetensi di Tempat Kerja bagi Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi	183
Jadual 4.14	Tahap Keberkesanan Kompetensi di Tempat Kerja bagi Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang	184
Jadual 4.15	Tahap Keberkesanan Kompetensi di Tempat Kerja bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi	185
Jadual 4.16	Analisis Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik kepada Faktor Jantina.	187
Jadual 4.17	Analisis Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik kepada Faktor Bangsa.	193
Jadual 4.18	Analisis Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik kepada Faktor Gelaran Jawatan.	200
Jadual 4.19	Analisis hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik kepada Faktor Umur.	207
Jadual 4.20	Analisis Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik kepada Faktor Tempoh Berkhidmat dalam Pendidikan.	214
Jadual 4.21	Keputusan <i>Maximum Likelihood Estimates dan Standardized Regression Weights</i> .	222
Jadual 4.22	Keputusan <i>Squared Multiple Correlations</i> .	224
Jadual 4.23	Keputusan <i>Model Fit Summary bagi Model Persamaan Struktural</i> .	225
Jadual 4.24	Keputusan <i>Model Fit Summary</i> .	226
Jadual 4.25	Keputusan Standardized Regression Weight Bagi Model Persamaan Struktural Modifikasi	226
Jadual 4.26	Perbandingan Keputusan Model Fit Summary bagi Model Persamaan Struktural	227
Jadual 4.27	Keputusan Squared Multiple Correlation bagi Model Persamaan Struktural Modifikasi	227

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Surat Keputusan Jawatankuasa Panel Seminar Ijazah Tinggi- Seminar 1 – Universiti Malaya
LAMPIRAN B	Surat Kelulusan Fakulti Pendidikan untuk Menjalankan Kajian.
LAMPIRAN C	Surat dari Calon PhD kepada Jabatan Pengajian Tinggi
LAMPIRAN D	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pengajian Tinggi Malaysia.
LAMPIRAN E	Protokol Temu Bual Peringkat Analisis Keperluan.
LAMPIRAN F	Instrumen Soal Selidik -Peringkat Analisis Keperluan
LAMPIRAN G	Gambar Rajah Pokok Kod
LAMPIRAN H	Contoh Surat Jemputan Kajian Delphi sebagai Panel Pakar
LAMPIRAN I	Contoh e-mail Jemputan kepada Panel Pakar untuk kajian Delphi.
LAMPIRAN J	Contoh Surat Persetujuan sebagai Panel Pakar Kajian Delphi.
LAMPIRAN K	Instrumen Soal Selidik Sesi Pusingan Satu.
LAMPIRAN L	Instrumen Soal Selidik Sesi Pusingan Kedua
LAMPIRAN M	Instrumen Soal selidik Sesi Pusingan Ketiga.
LAMPIRAN N	Instrumen Soal Selidik.
LAMPIRAN O	Contoh e-mail kepada <i>Research Assistance</i> .
LAMPIRAN P	Gambar Rajah Model SEM.
LAMPIRAN Q	Analisis SEM (Model Reka Bentuk Kompetensi Staf Akademik IPT swasta di Malaysia.
LAMPIRAN R	Simpel Analisis Statistik

SENARAI SINGKATAN

IPT	Institusi Pendidikan Tinggi
P&P	Pengajaran dan Pembelajaran
KPTM	Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PPPM (PT)	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi)
PSPTN	Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara
ADDIE	<i>Analysis-Design-Development-Implementation-Evaluation</i>
ICT	<i>Information Communication Technology</i>
IPTS	Institusi Pengajian Tinggi Swasta
JPSM	Jabatan Pengurusan Sumber Manusia
PB	Pendidikan Bercampur
U.S	United State
IBSTPI	<i>Board of Standard for Training Performance and Instruction</i>
JAK	Julat Antara Kuartil
BEI	<i>Behavioral Event Interview</i>
SPSS	<i>Stastical Package for the Social Sciences</i>
SEM	<i>Structural Equation Model</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
SME	<i>Subject Matter Expert</i>
AJK	Ahli Jawatan Kuasa
SSM	Sistem Saraan Malaysia
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MK	Motivasi sendiri
IS	Interaksi sosial
I	Integriti
KSP	Kemahiran Subjek dan Pedagogi
PP	Kemahiran Penyampaian Pengajaran
KMA	Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P
KMM	Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar
MAP	Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan
KVM	Penghayatan Visi dan Misi Organisasi
KAB	Amalan Budaya Kerja Cemerlang
KPT	Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi
KKSA	Kompetensi Kerja Staf Akademik
MKKSA	Model Kompetensi Kerja Staf Akademik
MKKSA-IPTS	Model Kompetensi Kerja Staf Akademik-Institusi Pengajian Tinggi Swasta

BAB 1

PENGENALAN

Mendinamikkan ilmu pengetahuan dan pendidikan pada abad ke-21 telah menyemarakkan pelbagai cabaran kepada Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) Malaysia. Hal ini berkaitan dengan peningkatan kualiti perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran (p&p) sama ada di Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) atau Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS). Kenyataan ini disokong oleh Azurahani Bahari (2004) bahawa cabaran utama IPT adalah berkaitan dengan sistem pendidikan bagi menyediakan perkhidmatan berkualiti. Oleh itu, pelbagai usaha telah dilaksanakan bagi menjana modal insan berwibawa untuk memenuhi wawasan masyarakat dan negara.

Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (KPTM) yang penubuhannya pada tahun 2004 dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah bergabung dengan tujuan menjadikan sektor pendidikan Malaysia lebih mantap dan berkesan (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, 2010). Hal ini disebabkan perkaitan meningkatkan sistem pendidikan negara ke peringkat yang lebih tinggi. Justeru, keazaman ini telah direalisasikan dengan pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) PPPM (PT) 2015-2025 yang dirangka semenjak tahun 2013. Namun, pelaksanaan pelan PPPM (PT) 2015-2025 ini perlu seiring dengan Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Fasa 2 (PSPTN) 2010-2015 (Kementerian Pengajian Tinggi Negara, 2010). Pelan PSPTN 2010-2015 bermatlamat menjadikan IPT tempatan berdaya saing dan setanding dengan kemampuan IPT di negara maju. Gabungan dua pelan pendidikan ini mempunyai beberapa inspirasi (a) akses, (b) kualiti, (c) ekuiti, (d) perpaduan, dan (e) kompetensi. Hal ini berkaitan antara pengharmonian piawaian, peraturan perbaikan kualiti p&p IPT dengan kompetensi kerja staf akademik.

Oleh itu, pelaksanaan keduanya pelan tersebut perlu diberi perhatian serius. Kajian oleh Nutcharat dan Sumalee (2011), Tahir Kaleem Sidique (2010) dan Thorpe (2002) telah membuktikan bahawa staf akademik berkompentensi kerja tinggi sinonim dengan proses pembangunan pelajar mencapai kualiti pembelajaran. Justeru, kajian kepada reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik perlu dilaksanakan. Kajian ini khusus kepada IPT Swasta yang berkonsepkan keuntungan. Banyak kajian tentang penubuhan dan pertumbuhan sebilangan IPT Swasta bertaraf kolej di Malaysia, contohnya oleh Sin Chek Neng (2009) menyatakan bahawa institusi ini adalah antara pusat pendidikan utama menyediakan pendidikan cemerlang selain daripada IPT Awam. Malah, kajian oleh Sylvia Chong dan Horn Mun Cheah (2009) menunjukkan bahawa salah satu perkara utama dan penting bagi negara yang sedang membangun dan maju memerlukan staf kompeten bekerja.

Hasrat meningkatkan kompetensi kerja staf akademik ini telah dinyatakan oleh mantan Menteri Pengajian Tinggi Malaysia, Yang Berhormat Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin. Hal ini berkaitan dengan pembangunan kompetensi kerja warga organisasi yang memerlukan beberapa strategi (a) Pengukuhan usaha untuk melahirkan modal insan, (b) Memperkayakan kreativiti dan inovasi warga organisasi, (c) Memaksimumkan ekosistem pengajian tinggi, (d) Memanfaatkan globalisasi, dan (e) Kepimpinan transformasi yang professional (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, 2012). Beliau menambah bahawa PPPM (PT) 2015-2025 berfungsi memartabatkan pengajian tinggi negara sebagai hab kecemerlangan pengajian tinggi antarabangsa. Begitu juga dengan kenyataan oleh Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia, Yang Berbahagia Datuk Dr. Khair Mohamad Yusof bahawa negara bertanggungjawab melahirkan pelajar yang kreatif, bijak menyelesaikan masalah dan boleh berfikir secara kritis dan analitis. Kesemua usaha ini tercapai sekiranya anjakan minda, cara bekerja

serta hati dan jiwa staf akademik IPT berkiblatkan ke arah yang sama (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014).

Malah, dalam aspek peruntukan kewangan, kerajaan telah memperuntukkan kepada sektor pendidikan sejumlah 52.4 billion ringgit atau 20.8 peratus daripada keseluruhan jumlah bajet 2013 yang bernilai 251.6 billion ringgit (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, 2012). Kementerian Pengajian Tinggi telah menerima sejumlah 13.7 billion ringgit dengan peningkatan sebanyak 6.34 peratus berbanding peruntukan pada tahun 2012 iaitu sebanyak 12.9 billion ringgit (Muhammad Faizal A. Ghani & Muhammad Jawad Tajuddin, 2013).

Namun, Anderson dan Van Dyke (2000) menyatakan keberkesanan IPT akan meningkat sekiranya kompetensi peribadi atau sendiri staf tinggi. Begitu juga dengan kajian Dessler (2009), Van Rooy dan Viswesravan (2004), Rothwell (2002) mengenai keupayaan seseorang individu menjalankan tugas mereka dengan cekap dan berkesan adalah antara faktor kritikal kepada transformasi sesebuah organisasi. Malah, Vathanophas dan Jintawee (2007) menyatakan staf adalah modal dan sumber yang paling penting bagi kebanyakan organisasi. Hal ini disebabkan pelanggan cenderung mengadakan perbandingan perkhidmatan yang diterima daripada organisasi yang berbeza (Zulnaidi Yaacob, 2009).

Globalisasi pendidikan di Malaysia telah melalui beberapa fasa transformasi (Rosnah, 2013). Oleh itu, staf akademik perlu diperlengkap dengan pelbagai latihan untuk menghasilkan kompetensi kerja berkesan yang boleh dijadikan penanda aras kepada keupayaan mereka (Tahir Kaleem Sidique, 2010). Beberapa penanda aras perlu diwujudkan bagi menjamin kualiti graduan IPT Swasta berada pada tahap cemerlang standing dengan graduan IPT Awam. Namun begitu, dapatkah kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta terus ditingkatkan dari masa ke semasa? Ramesh Rao dan Rohana Jani (2009) dan Umi Narimawati (2007) yakin bahawa matlamat boleh dicapai

melalui peningkatan pencapaian akademik staf di IPT berpendidikan sekurang-kurangnya ijazah tertinggi.

Peningkatan persaingan sesama institusi pendidikan berlandaskan keuntungan ini untuk menjana modal insan yang berkualiti adalah sengit. Justeru, salah satu daya tarikan untuk kemasukan pelajar ke institusi mereka adalah mempamerkan staf akademik berkompentensi tinggi. Menurut Rothwell (2002) kompetensi kerja tinggi terdiri daripada staf yang berpengetahuan, berkemahiran dan berkeupayaan menyempurnakan tugas. Sonhwa Na (2006) membuat kesimpulan bahawa terdapat perkaitan antara kompetensi kerja dengan persekitaran dewan kuliah dan pembelajaran maya. Justeru, sebagai persediaan menjadikan staf akademik berkompentensi tinggi Boyatzis (2008) menyarankan staf berfokuskan kepada kemahiran, keupayaan dan kognitif. Hal ini disebabkan kebanyakan kajian yang dilaksanakan di sekitar tahun 1970-an berfokus kan kepada tiga perkara tersebut. Malah, kebanyakan pengkaji terdahulu membuktikan staf akademik berkompenten memerlukan pengetahuan dan kemahiran untuk berprestasi cemerlang (Ornstein & Hunkins, 2009; King & Zeithaml, 2001; Anderson & Van Dyke, 2000).

Bertitik tolak daripada perbincangan di atas, suatu keperluan kepada pengkaji melaksanakan kajian bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Hasil reka bentuk model kajian ini dapat membantu pihak pengurusan, pentadbiran dan berkepentingan di IPT Swasta atau IPT Awam sebaiknya mengemas kini sistem pendidikan mereka. Hal ini bagi mencapai kejayaan secara menyeluruh di IPT mereka pada masa kini dan akan datang.

Penyataan Masalah

Pada dekad ini kebanyakan IPT berhadapan merealisasikan harapan masyarakat untuk melahirkan graduan yang berkualiti. Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) khasnya,

tidak terlepas dari tanggungjawab tersebut. Hal ini memerlukan konsep kerja staf akademik yang berwibawa dan mampu menyampaikan pendidikan berkualiti, iaitu berilmu, beretika dan berkemahiran tinggi (Wan Noraini Wan Kamarudin & Mohammed Sani Ibrahim, 2010; Donaldson, 2006). Justeru, konsep kerja berkualiti p&p adalah dua elemen penting dalam dunia pendidikan dan bergantung sepenuhnya kepada kompetensi kerja staf akademik (Choi Sang Long, Zaiton Ibrahim & Tan Owee Kowang, 2014).

Tidak banyak kajian dijalankan dalam mereka bentuk model kompetensi kerja bagi staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Hal ini disebabkan keberkaitan pembangunan instrumen yang kukuh dengan kajian yang akan dilaksanakan. Menurut Azman Arshad et al., (2010) identifikasi serta pelaksanaan kaedah pembinaan, pembangunan dan reka bentuk sesebuah model seharusnya memerlukan instrumen yang betul dan merupakan satu cabaran. Kenyataan ini menyokong dapatan kajian oleh Leddy dan Ormrod (2001) bahawa sesuatu kajian boleh ditakrifkan sebagai satu proses yang sistematik kepada persoalan-persoalan yang hendak dikaji. Terdapat pengkaji yang sukar memberikan tanggapan, pengasingan dan mengenal pasti komponen instrumen kajian yang berkesan dan penggunaan rangka kerja. Malah, Rodiah Idris, Siti Rahayah Ariffin dan Noriah Mohd Ishak (2010) melaporkan bahawa pertimbangan dalam pembangunan instrumen atau inventori atau ujian tidak hanya berlaku di peringkat pembinaan sahaja. Sesungguhnya, ianya berterusan di sepanjang seluruh proses pengukuran. Hal ini disebabkan aplikasi ujian perlu ditaksir dan isu psikometrikal seperti kebolehpercayaan dan kesahan serta kualiti instrumen perlu dan penting diberikan tumpuan. Oleh itu, reka bentuk model kajian ini dapat memberi panduan dan merapatkan jurang ketidaktentuan dalam menentukan isu menghasilkan instrumen pengukuran yang betul dalam menilai kompetensi staf akademik.

Langkah persyarikatan beberapa universiti awam di Malaysia dan penubuhan sebilangan IPT Swasta adalah usaha menjadikan Malaysia sebagai sebuah pusat pendidikan utama dalam menyediakan kemudahan pendidikan berkualiti (Sin Chek Neng, 2009). Namun, kebanyakan pengkaji telah membuktikan prestasi staf akademik IPT Swasta masih di luar standard (Umi Narimawati, 2007). Persoalannya, adakah faktor jantina, bangsa, gelaran jawatan, umur dan tempoh berkhidmat bagi individu staf akademik berbeza mempamerkan kompetensi kerja mereka? Malah, kebanyakan kajian terdahulu tidak konsisten pada pemboleh ubah kompetensi kerja. Faktor ini sering kali dinamakan sebagai pemboleh ubah yang berbeza oleh pengkaji yang berbeza (Zulnaidi Yaacob, 2009). Justeru, keperluan kajian kepada reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta dilaksanakan berdasarkan kepada faktor-faktor tersebut.

Seterusnya, isu kelemahan staf akademik kompeten bekerja di institusi pendidikan sama ada di peringkat sekolah rendah, menengah, kolej dan universiti sentiasa ditekankan dan ianya bukanlah satu isu baru. Banyak penemuan teori menjuruskan staf akademik tidak berkompentensi tinggi dalam p&p. Sebagaimana, dapatan kajian oleh Cardno (2006) melaporkan bahawa masih ramai staf akademik mempunyai sikap negatif terhadap tugas sebagai pendidik dan beroperasi dalam suasana sukar di bawah tekanan yang semakin meningkat. Kenyataan ini turut disokong oleh Umi Narimawati (2007) bahawa contohnya, di Indonesia terdapat sebilangan staf akademik tidak bermotivasi untuk mengajar kerana faktor gaji. Manakala, Sylvia Chong dan Horn Mun Cheah (2009) di dalam dapatan kajian mereka berhujah bahawa staf akademik IPT di Singapura yang baru memulakan pekerjaan memerlukan latihan intensif kerana mereka kurang berkeyakinan. Namun, kebanyakan kajian tidak menyentuh tentang isu pengalaman individu menjurus kepada kepuasan mengajar dan kompeten kerja. Justeru, dalam kajian ini menganalisis adakah pengalaman individu

berkaitan dengan berkompetensi tinggi menyempurnakan tugas. Malah, Khalid Johari, Zurida Ismail, Shuki Osman dan Ahmad Tajuddin Othman (2009) mendapati dalam konteks profesion perguruan, pengalaman dan latihan staf akademik adalah dua isu yang berbeza. Mereka menyatakan bahawa pengalaman menunjukkan pengetahuan empirikal tetapi, latihan lebih bersifat teoretikal.

Isu kelayakan akademik staf dalam mengendalikan pengajaran banyak diperdebatkan, contohnya Ingersoll (2007) menyatakan bahawa kebanyakan kajian-kajian lepas masih mengkritik kelayakan staf akademik mengendalikan pengajaran. Hal ini berkaitan dengan isu berilmu pengetahuan menentukan staf berkelayakan mengajar (Tahir Kaleem Sidique, 2010; Idris Mohd Radzi, 2007). Justeru, status kesarjanaan staf akademik fakta menilai keberkesanan kompetensi kerja. Malah, kebanyakan kajian juga menilai kelemahan staf akademik berfungsi tidak kompeten berkaitan dengan isu pedagogi. Contohnya, adakah staf bersedia mempamerkan kemahiran pedagogi berdasarkan tahap kematangan pelajar?. Namun, kajian tidak jelas kerana kajian empirikal yang dilaksanakan hanya berasaskan pedagogi pengajaran yang peka kepada penglibatan kepesatan penggunaan ICT sebagai penghantar maklumat.

Bagi kajian ini isu kompetensi pengajaran tidak hanya melibatkan pedagogi, tetapi merangkumi banyak perkara lain. Walaupun, Westera (2001) menyuarakan kepentingan dan hubung kait pedagogi dengan prestasi pengajaran. Malah, kombinasi antara bidang pengajaran dengan pedagogi dipandang serius. Kebanyakan sorotan kajian bukti mengaitkan pengalaman dan kesarjanaan staf akademik saling bergantung dengan prestasi pembelajaran pelajar (Goldhaber, 2002; Wenglinsky, 2002). Justeru, kemantapan pedagogi amnya tidak hanya bergantung kepada intelektual akademik, tetapi wajar mengambil kira pengalaman staf yang belum dikaji secara meluas. Oleh itu, reka bentuk model kompetensi kerja diharapkan dapat membuahkan penjelasan lebih mendalam faktor kompetensi pengajaran yang diperlukan dalam permasalahan staf

akademik berkompeten tinggi dalam p&p. Hal ini disebabkan kebanyakan kajian terdahulu tidak konsisten. Dapatan yang diperoleh kadangkala bercanggah (Azman Arshad, Suhaili Aleh & Mohd Zahri Jaafar, 2010; Darling-Hammond, 2004). Malah, banyak kajian mengkaji perhubungan di antara staf akademik berpengetahuan dengan pencapaian pelajar dan kecemerlangan IPT, tetapi dapatan yang diperoleh kadangkala lemah (Murray, 2003).

Seterusnya, tugas dan kaedah kepelbagaian pedagogi memainkan peranan penting. Antara hujah oleh Nutcharat dan Sumalee (2011) ialah staf akademik perlu peka dengan perubahan sosial, sentiasa berinovasi dan mempelbagaian teknik pengajaran. Menurut Noraini Kaprawi, Wahid Razzaly, Jailani Md. Yunos dan Mohazani Ali (2013) dan Sohnwa Na, (2006) pelaksanaan komunikasi berasaskan ICT menjadikan IPT berubah secara drastik mengikut peredaran masa. Bagi mengatasi masalah ini Khurshid (2008) dan Yusnita Yusof (2003) menyatakan staf akademik sewajarnya berubah kepada pemikiran yang lebih terbuka. Untuk berfikiran terbuka adakah faktor umur dan pengalaman bekerja menjadi kriteria untuk staf berkompenti tinggi. Namun, menurut Khalid Johari, et al., (2009) melaporkan bahawa dalam kalangan pakar bersepakat menyatakan penguasaan pengetahuan dalam bidang pengajaran adalah merupakan ciri penting dalam hal berkaitan pengajaran. Walaupun kenyataan ini disokong secara sederhana, tetapi konsisten dan menekankan bahawa cara mengajar adalah penentu utama kepada kualiti pengajaran (Ingersoll, 2000). Hal ini berkait rapat dengan pengalaman individu.

Kebanyakan kajian menyatakan bahawa persediaan tugas dan merancang pengajaran, penyediaan bahan-bahan pengajaran, merakam penilaian pelajar, tugas pentadbiran dan pembangunan profesional dan pendidikan seharusnya dilaksanakan secara berterusan (Rossman, 2002). Oleh itu, kompetensi strategi pengajaran boleh dianggap sebagai sains pengajaran yang menghuraikan proses pengajaran (Sharifah

Alwiah Alsagoff, 1981). Misalnya, pengetahuan, kemahiran dan penguasaan sikap memberi kesan menyeluruh kepada kompetensi kerja. Malah, Bolden dan Gosling (2006) melaporkan bahawa kompetensi pengajaran memerlukan pendekatan berorientasikan masa hadapan. Selanjutnya, terdapat hubungan menilai prestasi staf akademik yang boleh dilihat, diukur dan dinilai (Doyle, 2008). Hal ini memerlukan staf sentiasa berfikir dan melalui pengalaman tugas menjadi lebih mudah. Namun, berbeza dengan kajian oleh Choi Sang Long et al., (2014) bahawa penurunan pencapaian akademik, kelakuan dan nilai moral pelajar tidak berkait langsung dengan kualiti pengajaran. Malah, hasil kajian dari kebanyakan pengkaji terdahulu masih tiada kata putus berpengetahuan pengajaran bersangkutan dan berkait di antara staf akademik berilmu, berpengalaman dan keserjanaan dalam menentukan dan menghasilkan kompetensi kerja tinggi. Justeru, instrumen kajian berdasarkan kompetensi pengajaran dalam reka bentuk model kajian ini diharapkan boleh dijadikan panduan kepada pengkaji tempatan mengadaptasi bagi membina, membangun dan mereka bentuk model berdasarkan populasi, method dan responden yang berbeza.

Selanjutnya, kajian lalu mendapati wujud isu mengenal pasti model kompetensi kerja staf akademik di persekitaran pendidikan tinggi. Sehingga kini peratusan kajian berkaitan model tersebut masih kurang mendapat perhatian. Kenyataan ini menyokong kajian Rossman (2002) bahawa berlaku kekaburan model dalam sesetengah kajian. Kekaburan ini adalah kerana penggunaan konsep kompetensi kerja oleh pelbagai pihak berkepentingan yang berbeza-beza objektif (Burgoyne, 1993). Justeru, penggunaan model kompetensi kerja boleh dianggap sebagai sulit untuk dimaklumkan kepada institusi dan pendekatan model kompetensi dikritik sebagai mundur. Malah, Malaysia masih kurang memiliki model kompetensi kerja staf akademik terbaik (Abdul Rahim Hamdan, Mohd Najib Ghafar & Lily Ting Hwa Li, 2010; Azman Arshad et al., 2010). Oleh itu, satu kajian yang komprehensif perlu dilaksanakan. Hal ini disebabkan

kebanyakan model kompetensi kerja staf akademik di Malaysia lebih tertumpu kepada pendidikan di peringkat sekolah rendah dan menengah yang melibatkan pengetua dan guru-guru sekolah sebagai sampel kajian (Abdul Rahim Hamdan et al., 2010). Malah, kajian sedia ada sering menjadikan dapatan kajian negara maju sebagai asas pembentukan model (Zuraidah Abdullah, 2010). Model kompetensi kerja yang dibangunkan dalam literatur kebanyakannya model kompetensi kerja berfokus kan sama ada secara umum atau teknikal (Noraini Kaprawi et al., 2012). Justeru, reka bentuk model kompetensi kerja adalah satu usaha untuk menghasilkan dapatan kajian bersesuaian dengan IPT berlandaskan p&p.

Selanjutnya, meskipun beberapa orang pengkaji dari luar negara melaksanakan kajian mengenai asas model kompetensi kerja staf akademik, tetapi kajian telah menunjukkan pelbagai dapatan dan masing-masing memberikan tumpuan tersendiri (Gholipur, Mahmoodi, Jandaghi & Fardamanesh, 2012; Emillani, 2003). Contohnya, Bauer dan Gollmann (2008) melaporkan staf akademik perlu peka dan bersedia mendalami ilmu pengetahuan kepada setiap subjek yang diajar, berkeberanian mengajar, bijak mengurus dewan kuliah, merancang pengajaran menjadi lebih sistematik, bijak bersosial dan berkomunikasi. Begitu juga dengan fokus kajian oleh Gholipur et al., (2012) dan Emillani (2003) menyatakan asas menilai prestasi staf berkait rapat dengan tingkah laku individu. Hal ini menyokong kenyataan Vathanophas dan Jintawee (2007) bahawa strategi, model perniagaan, produk dan perkhidmatan, semuanya boleh ditiru oleh pesaing, tetapi staf yang berpengalaman, berbakat dan berkompeten tinggi merupakan sumber perbezaan yang mampan. Namun, kebanyakan reka bentuk model tidak fokus dan menyeluruh. Justeru, tujuan reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik khusus bagi IPT Swasta adalah kajian untuk mengenal pasti teori baharu bersandarkan praktikal yang bersesuaian dalam konteks p&p masa kini dan akan datang.

Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik berdasarkan konteks tempatan.

Objektif Kajian

Secara khususnya, kajian ini dilaksanakan untuk mencapai objektif berdasarkan kepada tiga peringkat kajian seperti yang berikut:

Peringkat Analisis Keperluan

- (a) Menganalisis keperluan staf akademik IPT Swasta kepada kompetensi kerja dalam konteks Malaysia, dan
- (b) Menganalisis dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta dalam konteks Malaysia.

Peringkat Reka Bentuk

- (a) Menyenaraikan dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar, dan
- (b) Menyenaraikan strategi pelaksanaan bagi setiap dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar.

Peringkat Penilaian

- (a) Mengenal pasti tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia;
- (b) Mengenal pasti sekiranya wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia berdasarkan faktor demografi berikut:
 - (i) jantina;

- (ii) bangsa;
 - (iii) gelaran jawatan;
 - (iv) umur staf akademik, dan
 - (v) tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan.
- (c) Mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan konteks di Malaysia.

Soalan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk menjawab soalan-soalan mengikut peringkat kajian seperti yang berikut:

Peringkat Analisis Keperluan

- (a) Apakah keperluan staf akademik kepada kompetensi kerja berdasarkan konteks IPT Swasta Malaysia?
- (b) Apakah dimensi kompetensi kerja staf akademik berdasarkan konteks IPT Swasta Malaysia?

Peringkat Reka Bentuk

- (a) Sejauh manakah kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar kepada dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan konteks Malaysia?
- (b) Sejauh manakah kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar kepada strategi pelaksanaan dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan konteks Malaysia?

Peringkat Penilaian

- (a) Apakah tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia?
- (b) Adakah wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia kepada faktor-faktor yang berikut:
 - (i) jantina;
 - (ii) bangsa;
 - (iii) gelaran jawatan;
 - (iv) umur staf akademik, dan
 - (v) tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan.
- (c) Apakah bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan konteks di Malaysia?

Rasional Kajian

Rasional kajian ini dilaksanakan kepada IPT Swasta adalah kerana institusi ini lebih fokus kepada keuntungan. Adakah keinginan mengaut keuntungan mengorbankan pengambilan staf akademik yang berkualiti dan berkompentensi tinggi? Hal ini disebabkan IPT Swasta bersaing sesama sendiri untuk memperoleh pelajar yang ramai. Namun, prestasi kualiti graduan yang dihasilkan perlu diambil kira. Justeru, kualiti graduan berkait rapat dengan kompetensi kerja staf akademik.

Kajian ini bertujuan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Justeru, pengkaji perlu menganalisis keberkaitan amalan-amalan lama, terkini dan akan datang tentang kompetensi kerja staf akademik. Menurut Mok Soon Sang (2000) peranan staf akademik dalam bidang pendidikan sangat penting. Banyak kajian telah dijalankan ke atas universiti terkemuka di dunia. Namun, tidak banyak kajian dijalani di IPT Swasta Malaysia. Kajian ini dapat menghasilkan

persoalan, apakah amalan-amalan kerja staf akademik yang boleh meningkatkan kualiti pelajar. Sebagaimana yang dilaporkan oleh Umi Narimawati (2007), Rossman (2002), dan Sherer dan Shea (2002) bahawa peningkatan kualiti pengajaran, penyeliaan dan penilaian serta keupayaan menjalankan aktiviti penyelidikan dan penerbitan membolehkan staf akademik mempamerkan kompetensi kerja mereka. Justeru, analisis terperinci tentang aspek-aspek pengajaran, penyeliaan, penilaian berkualiti dan berkesan, mendesak serta relevan bagi profesion seseorang staf yang dikatakan kompeten bekerja (Siti Rahayah Arifin, Noriah Mohd Ishak, Abdul Ghafar Ahmad, Rodiah Idris & Nur Ashiqin Najmuddin, 2008). Oleh itu, dapatan kajian ini dapat dijadikan panduan sebaik-baiknya pada amalan-amalan kompetensi kerja yang sedia ada dan masa akan datang. Contohnya, menurut Noraini Idris (2013) bahawa dapatan kajian boleh dijadikan asas kepada beberapa cadangan memperbaiki kajian seterusnya.

Dalam IPT Awam sudah pun mengambil kira kepada kompetensi kerja staf akademik di IPT tersebut. Hal ini disebabkan fokus Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) adalah melahirkan guna tenaga yang kompeten dan kompetitif (Dasar Pendidikan Kebangsaan, 2004). Ianya perkaitan dengan Sistem Saraan Malaysia (SSM) yang telah berkuat kuasa 1 November 2002 yang bertujuan kepada Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) staf akademik dalam pendidikan awam. Ianya juga adalah proses untuk menilai dan memastikan bahawa staf memenuhi kriteria dan standard prestasi yang ditetapkan dalam mencapai kompetensi (Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim, 2011). Namun, di IPT Swasta khususnya, belum ada satu prosedur khusus dalam menentukan kompetensi kerja staf. Walaupun, pihak pengurusan dan pentadbiran IPT Swasta menyelia kenaikan pangkat dan gaji individu berdasarkan *performance appraisal* setiap tahun namun, terdapat perbezaan penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) di antara IPT Swasta tersebut. Justeru, kajian kepada model kompetensi kerja staf

akademik yang dilaksanakan ini boleh dijadikan pangkalan data menilai kompetensi kerja staf dan mewujudkan satu prosedur yang boleh dijadikan panduan.

Seterusnya, kebanyakan menganggap staf berkompoten tinggi sebagai staf profesional. Sejauh manakah perkara tersebut benar? Apakah amalan-amalan kompetensi kerja yang perlu ada boleh beranggapan mereka golongan profesional? Justeru, rasional kajian ini dilaksanakan bagi melihat sejauh manakah kebenaran yang diperkatakan oleh Abu Hassan (2006) bahawa golongan profesional adalah mereka yang berlatarbelakangkan pendidikan dengan disiplin yang pelbagai. Pekerjaan profesional adalah pekerjaan yang dipelopori oleh mereka yang efisien dan bukan mereka yang tidak pandai bekerja. Malah, Yusrizal (2009) melaporkan bahawa staf akademik yang profesional adalah mereka yang berdisiplin, bertanggungjawab dan bijak bekerjasama. Kenyataan ini turut dipersetujui oleh Nazirah Ramli dan Nor Azizah (2010) bahawa staf akademik ialah individu yang menjadi rujukan pada bidang kepakarannya.

Seterusnya, kestabilan IPT Swasta diukur dengan beberapa kriteria. Contohnya, menyumbang ke arah kebaikan, tidak mudah kalah kepada pesaing serta pantas bertindak balas dan berpengaruh mempamerkan perkhidmatan atau produk berkualiti. Namun, perkhidmatan berkualiti memerlukan staf akademik berkompoten tinggi. Justeru, pengetahuan staf akademik kepada objektif pengajaran, pemilihan tepat pada strategi pengajaran perlu kepada suatu kajian secara menyeluruh. Adakah setiap peranan atau tugas dalam konteks p&p mempunyai satu set unik kompetensi kerja? Bagaimanakah kompetensi kerja boleh memberikan gambaran kepada pihak pengurusan dan pentadbiran untuk membezakan karakter di antara staf? Adakah kredibiliti peribadi staf kurang atau sama penting dengan kompetensi kerja lain? Justeru, rasional kajian ini dijalankan untuk mendapat jawapan kepada persoalan-persoalan tersebut.

Selanjutnya, terdapat teori menyatakan bahawa sebilangan daripada staf akademik boleh dianggapkan tidak kompeten bekerja kerana keyakinan diri rendah,

tidak bijak bergaul dan tidak profesional semasa menjalankan tugas (Umi Narimawati, 2006). Justeru, rasional kajian ini dilaksanakan untuk melihat kebenaran kenyataan tersebut. Malah, keperluan tahap staf akademik kompeten bekerja kepada proses p&p seharusnya secara berterusan. Staf akademik seharusnya bersedia untuk menambah ilmu pengetahuan, bijak berkelakuan dan berkemahiran menyempurnakan tugas. Tanggungjawab sebagai pendidik adalah kompleks dan ini bermakna mereka perlu memiliki kompetensi kerja yang tinggi untuk memastikan proses p&p berjalan dengan berkesan.

Kerangka Kajian

Keperluan menyediakan kerangka kajian untuk sesebuah kajian dan idea melaksanakan kajian lazimnya boleh diperoleh daripada teori dan model sedia ada (Noraini Idris, 2013; Neuman 2011). Kerangka teori adalah mekanisme penyediaan isi kandungan asas kajian. Justeru, kajian ini dilaksanakan berdasarkan kepada lima model sorotan kajian oleh lima orang pengkaji luar negara bermula daripada tahun 1973 hingga 2010. Model yang dipilih seperti yang berikut: (a) Ujian untuk kompetensi daripada 'Kecerdasan' (*Testing for competence rather than for 'Intelligence'*) oleh McClelland (1973), (b) Model bilangan dan kompetensi pusat dan permukaan (*The iceberg model and central and surface competencies*) oleh Spencer dan Spencer (1993), (c) Ke arah model holistik profesional kompetensi (*Towards a holistic model of professional competence*) oleh Cheetham dan Chivers (1996), (d) Model kompetensi abad ke-21 (*Competencies in the 21st century*) oleh Boyatzis (2008), dan (e) Proses kompetensi pengajaran: analisis model di sekolah, amalan dalam bilik darjah oleh pekerja kebajikan (*Instructional process competencies: an analysis of classroom practices in workers welfare model schools*) oleh Tahir Kaleem Siddique (2010).

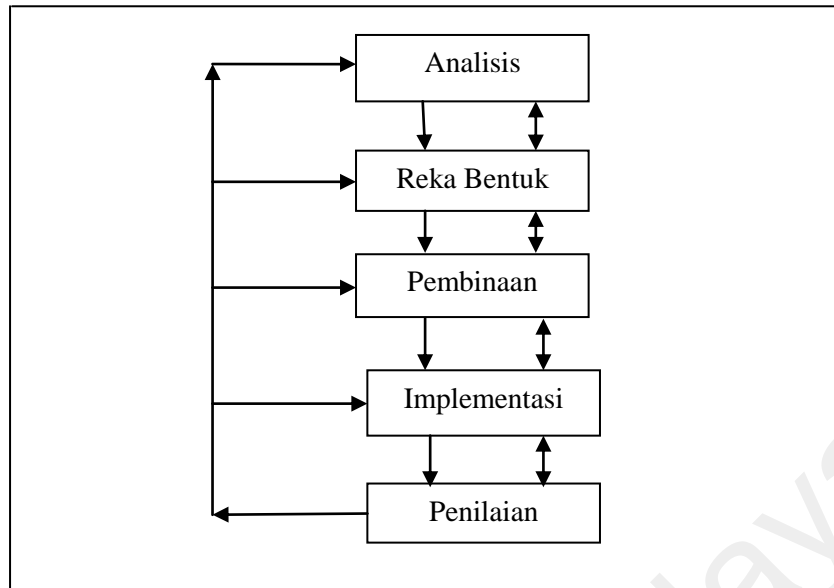
Manakala, kerangka reka bentuk kajian berdasarkan panduan daripada tiga model seperti yang berikut: (a) Model ISD menampilkan proses ADDIE (*An ISD model featuring the ADDIE processes*) oleh Grafinger (1988), (b) Proses pembinaan teori (*The process of building theory*) oleh Paul Carlile dan Calyton Christensen (2005), dan (c) Unsur elemen sistem dalaman (*Internal elements of the systems*) oleh Hoy dan Miskel (2008). Perbincangan terperinci kerangka reka bentuk kajian seperti yang berikut:

Kerangka Reka Bentuk Kajian

Kerangka reka bentuk kajian ini mengemukakan tiga model sebagai panduan kajian (a) Model ISD menampilkan proses ADDIE oleh Grafinger (1988), (b) Proses pembinaan teori oleh Paul Carlile dan Calyton Christensen (2005), dan (c) Unsur elemen sistem dalaman oleh Hoy dan Miskel (2008).

(a) Model ISD Menampilkan Proses ADDIE oleh Grafinger (1988).

Model ini dipilih sebagai panduan dalam mereka bentuk model sistem pengajaran. Ianya bersesuaian dengan kajian ini yang berasaskan konteks pendidikan. Model ini telah wujud semenjak tahun 1975 (Molenda & Pershing, 2007; Molenda, 2003) dan telah terbukti bahawa model tersebut dilaksanakan bagi menggambarkan fakta sistematik untuk pembangunan pengajaran. Molenda menyatakan bahawa proses pelaksanaan model ADDIE wujud sebagai label dalam pembentukan teori. Justeru, pelaksanaan lima peringkat kajian bertujuan untuk menyelesaikan fenomena dalam konteks pendidikan. Kajian ini menjadikan Model ISD menampilkan proses ADDIE sebagai panduan kajian kerana proses pengawalan kajian berlaku pada setiap peringkat secara berterusan seperti ditunjukkan dalam Rajah 1.1.



Rajah 1.1: Model ISD Menampilkan Proses ADDIE (*An ISD Model Featuring the ADDIE Processes*) oleh Grafinger, 1988. Dimuat turun daripada <http://comp.dit.ie>

Dalam Rajah 1.1 menunjukkan model asal proses ADDIE yang melibatkan pelaksanaan kajian berdasarkan lima peringkat kajian (a) peringkat analisis (b) reka bentuk (c) pembangunan (d) pelaksanaan dan (e) penilaian. Keperluan bagi kajian ini mengikut peringkat-peringkat yang disarankan. Hal ini disebabkan peringkat analisis keperluan adalah penting dilaksanakan untuk menganalisis keperluan kajian sebelum ke peringkat reka bentuk dan ke peringkat seterusnya (Branch, 2009). Pemilihan model ini juga kerana di setiap peringkat melibatkan proses penilaian iaitu penilaian formatif dan sumatif. Kedua-dua penilaian tersebut penting bagi memastikan tahap kesahan dan kebolehpercayaan instrumen dilaksanakan pada setiap fasa kajian (Rosnah Ishak, 2013). Beliau menambah, penilaian sumatif perlu kerana proses mengumpul dan menilai data pada setiap peringkat adalah penting. Justeru, model tersebut menjadi pilihan kerana proses pelaksanaan kajian adalah tersusun dan teratur.

Walau bagaimanapun, bagi kajian mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia, hanya tiga peringkat dalam Model ISD menampilkan proses ADDIE diaplikasikan. Penjelasan adalah seperti yang berikut: (i) Peringkat

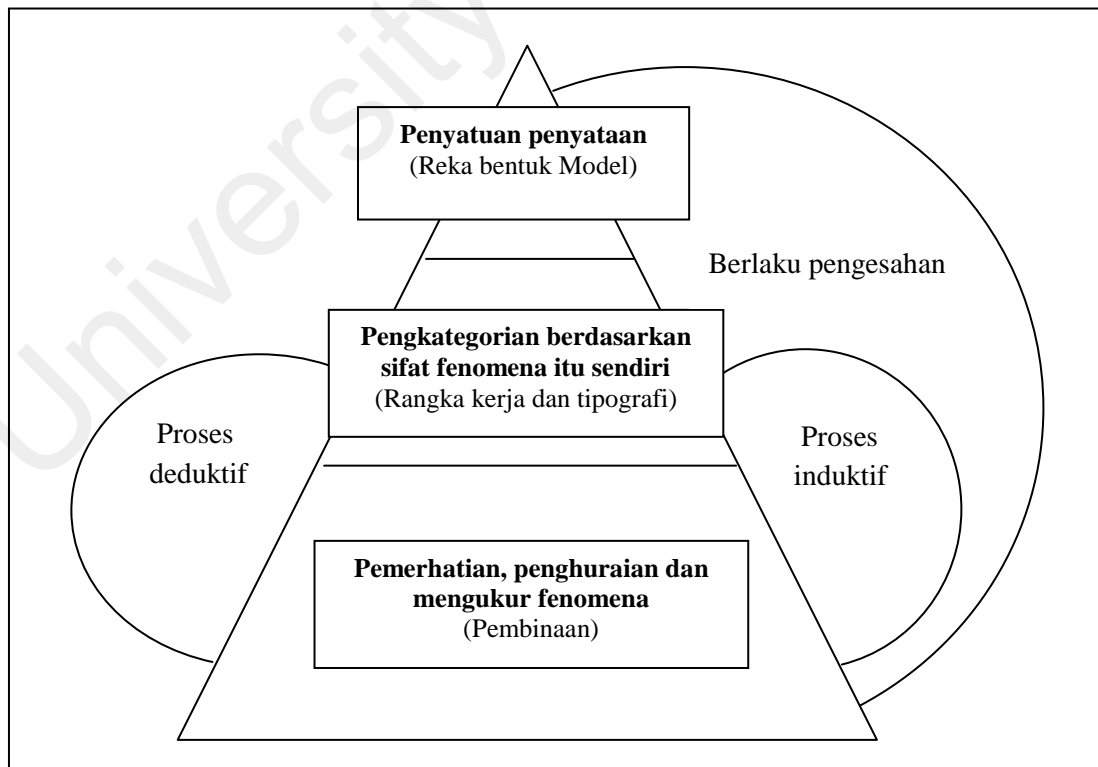
analisis keperluan bertujuan untuk menganalisis, menjelaskan masalah, matlamat dan objektif kajian, keperluan responden kajian, pengetahuan sedia ada dan ciri-ciri lain yang berkaitan (Cozby, 2011; Gagne, Wager, Golas & Keller, 2004). Kajian ini melibatkan teknik kajian, menganalisis kehendak kerja dan tugas kajian. Contohnya, pengkaji menganalisis lima model sorotan kajian daripada lima pengkaji luar negara. Hasil data analisis tersebut dijadikan isi kandungan asas untuk membina instrumen kajian. Malah, pengenalpastian pada masalah, matlamat dan objektif kajian didapati hasil temu bual separa berstruktur dilaksanakan kepada dua belas orang ketua jabatan. Seterusnya, kesemua hasil peringkat analisis keperluan adalah input kajian ke peringkat selanjutnya, (ii) Peringkat reka bentuk melibatkan proses bagi mereka bentuk model kajian digunakan berdasarkan input pada peringkat terdahulu dan berakhir dengan reka bentuk model kajian (Hsu & Sandford, 2007; Zaharah Husin, 2006). Hal ini berdasarkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar kepada instrumen soal selidik menggunakan kajian Delphi (Saedah Siraj & Mohd. Paris Saleh, 2010; Yousuf Muhammad Imran, 2007; Laura & Kate, 2003), dan (iii) Peringkat penilaian melibatkan proses ujian kepenggunaan yang merangkumi metod bagi menilai produk dengan menguji soal selidik kajian kepada pengguna (Noraini Idris, 2013). Kenyataan ini menyokong kajian Branch (2009) bahawa peringkat penilaian adalah proses yang bertujuan untuk mengumpul dan menganalisis data kajian. Proses pendekatan praktikal untuk melihat kesinambungan penilaian, keperluan, objektif dan dapatan kajian terjawab. Justeru, untuk kajian ini peringkat penilaian adalah berbentuk tinjauan yang responden kajian terdiri daripada kalangan staf akademik IPT Swasta berpendidikan Sarjana.

Walau bagaimanapun, peringkat pembangunan dan pelaksanaan yang terdapat dalam Model ISD menampilkan proses ADDIE tidak diaplikasikan untuk kajian ini. Hal ini disebabkan kajian ini bertujuan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf

akademik IPT Swasta di Malaysia yang tidak melibatkan kajian berbentuk eksperimen dan pembangunan modul.

(b) Proses Pembinaan Teori

Proses pembinaan teori memperkenalkan teori kajian oleh Carlile dan Christensen (2005). Mereka menyarankan proses pembinaan teori kajian berdasarkan tiga langkah. Contohnya, Gabler dan Schroeder (2003) membuktikan harus diaplikasikan bagi mereka bentuk kandungan model kajian. Panduan yang disarankan dilaksanakan oleh pengkaji adalah seperti yang berikut: (i) Langkah pertama iaitu pembinaan yang terdiri dari pemerhatian, penghuraian dan pengukuran fenomena, (ii) Langkah kedua iaitu rangka kerja dan tipografi yang berdasarkan kepada pengkategorian kepada fenomena kajian, dan (iii) Langkah ketiga iaitu reka bentuk model yang terdiri daripada penyatuan pernyataan. Proses pembinaan teori dibincangkan dalam Rajah 1.2 seperti berikut:



Rajah 1.2: Proses Pembinaan Teori (*The Process of Building Theory*). Sumber diubahsuai oleh Carlile dan Christensen, 2005. Dimuat turun daripada <http://www.innosight.com/documents/Theory%20Building>.

Berdasarkan Rajah 1.2 menunjukkan model Proses pembinaan teori dipilih akan diguna pakai dalam kajian ini kerana melibatkan aplikasi tiga langkah. Rasional model ini digunakan kerana menurut Gabler dan Schroeder (2003) jika proses kajian melibatkan setiap langkah yang ditentukan, kesinambungan kajian akan menjadi lebih teratur.

Langkah pertama iaitu langkah *pembinaan* bertujuan melaksanakan proses pemerhatian, penghuraian dan pengukuran fenomena kajian. Ianya melibatkan proses reka bentuk bagi keperluan model kajian. Pada ketika ini proses induktif dilaksanakan kerana proses ini adalah analisis bagi membentuk satu prinsip yang umum tentang sesuatu subjek dalam kajian. Beliau menambah, proses induktif berlaku bagi memberikan impak pengukuhan reka bentuk model. Justeru, kajian pada peringkat ini harus dilaksanakan secara berhati-hati. Hal ini disebabkan fenomena kod kata dan data yang diperoleh memerlukan ketelitian dan jika berlaku kealpaan akan wujud kesukaran untuk memperbaiki model dan ke langkah seterusnya. Contoh yang sesuai, banyak dan menyeluruh membolehkan pengkaji membuat kesimpulan dengan lebih tepat (Noraini Idris, 2013). Contohnya, ketika ini pandangan kepakaran dalam kalangan panel pakar kepada pembinaan instrumen soal selidik adalah penting. Mereka seharusnya pakar dalam bidang berlandaskan pendidikan. Justeru, implimentasi beberapa sesi pusingan kajian Delphi dapat mengukuhkan pendapat pakar kepada item kompetensi kerja yang bersesuaian untuk kajian.

Langkah kedua iaitu langkah *rangka kerja dan tipografi* melibatkan proses mengkategorikan sifat fenomena kajian. Contohnya, dalam kajian ini pada peringkat reka bentuk, panel pakar harus melalui beberapa pusingan teknik Delphi untuk penyenaiaan item soal selidik (Yousuf Muhammad Imran, 2007). Pada ketika ini analisis data dilaksanakan perlu menggunakan kaedah atau teknik metodologi yang bersesuaian dengan kajian. Justeru, teknik Delphi diaplikasikan. Namun, jika ketika proses kajian dilaksanakan pengkaji berdepan dengan beberapa perkara yang berbeza

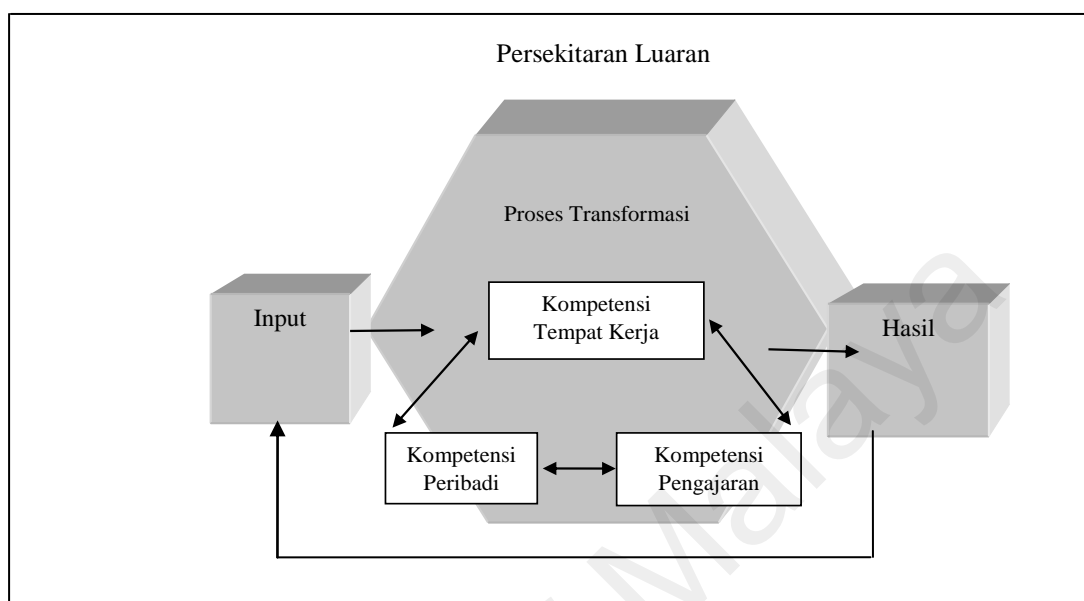
daripada kebiasaan, pengkaji perlu bijak menambah atur data mengikut kesesuaian topik kajian. Kenyataan ini disokong oleh Gall, Gall dan Borg (2003) melaporkan bahawa informasi sebegitu adalah penting untuk kegunaan jangka masa panjang. Malah, pengkaji juga perlu mencari alternatif lain. Contohnya, penghuraian idea terdahulu bagi mendapatkan pautan atau kesinambungan dalam menyediakan pelan reka bentuk model kajian.

Seterusnya, langkah ketiga iaitu *reka bentuk model*. Proses pada ketika ini berlaku pengesahan pada instrumen soal selidik apabila mendapat kesepakatan dalam kalangan panel pakar kepada item soal selidik (Rosnah Ishak, 2013; Zaharah Husin, 2006; Linstone & Turoff, 1975). Malah, kebolehpercayaan dan pengesahan data kuantitatif melibatkan analisis dan mengenal pasti dimensi-dimensi yang terlibat dalam fenomena kajian (Noraini Idris, 2013; Hsu & Standford, 2007). Pada ketika ini pengesahan pada instrumen akan dicapai apabila mendapat kesepakatan pada item dalam kalangan panel pakar yang dipilih oleh pengkaji. Hal ini bergantung kepada beberapa sesi pusingan sehingga kesemua pakar bersetuju memilih item yang perlu diadakan untuk kajian.

(c) Unsur Elemen Sistem Dalaman

Model unsur elemen sistem dalaman telah dilaksanakan oleh Hoy dan Miskel (2008) bagi konteks pendidikan. Model ini dipilih kerana IPT Swasta adalah institusi pendidikan berlandaskan sosial yang responden peringkat penilaian fokus kepada staf akademik. Model ini perlu kerana kajian yang dijalankan berperanan memahami masalah sosial dan psikologi individu dalam organisasi (Katz & Kahn, 1966). Manakala, model ini juga berperanan menyediakan garis panduan bagi mereka bentuk sesebuah model baharu. Reka bentuk model kajian ini adalah model baharu yang memerlukan pengkaji mampu meneliti dan mengenal pasti dengan lebih jelas terhadap

reka bentuk kajian yang dijalankan. Dalam Rajah 1.3 menunjukkan Model unsur elemen sistem dalaman oleh Hoy dan Miskel (2008) seperti berikut.



Rajah 1.3: Unsur Elemen Sistem Dalaman (*Internal Elements of the Systems*). Sumber daripada “Educational Administration: Theory, Research, and Practice,” oleh Hoy dan Miskel, 2008. (8th ed.), International Edition. New York: McGraw Hill Companies.

Berdasarkan Rajah 1.3 menunjukkan model Unsur elemen sistem dalaman peka kepada struktur dan proses dalam organisasi. Hal ini disebabkan sistem ini dinamik dan bersifat fleksibel dan stabil. Persekitaran dalaman dan luaran amat mempengaruhi aktiviti di antara pemboleh ubah untuk kekal. Hal ini menjelaskan bahawa pemboleh ubah input wujud kesan daripada persekitaran dalaman dan luaran institusi pendidikan. Fakta dapatan menjelaskan perkara yang perlu dilaksanakan oleh staf untuk mempamerkan yang mereka berkompetensi tinggi. Fokus kepada input memerlukan kepada dimensi kompetensi kerja yang bersesuaian kepada struktur p&p. Oleh itu, perlu dimulakan dengan menganalisis atribut yang dimiliki sebagai staf akademik IPT Swasta yang boleh dianggapkan berkompetensi tinggi.

Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori adalah proses penyediaan atau pembentukan isi kandungan asas kajian dan penting dalam penyediaan kerangka kerja kajian. Menurut Neuman (2011, 2003) kerangka teori adalah sistem teori yang sangat umum bersandarkan kepada konsep, andaian dan teori sosial tertentu. Pada peringkat analisis keperluan, pengkaji menganalisis konsep dan andaian dan teori sosial lima model sorotan kajian oleh lima pengkaji luar negara. Proses analisis tersebut melibatkan kepada penyediaan dan pengharmonian isi kandungan asas. Hal ini dilaksanakan untuk menentukan keperluan dan pengkategorian dimensi yang boleh dianggap sebagai staf berkompentensi tinggi dalam konteks p&p.

Justeru, lima model telah dipilih bagi isi kandungan asas adalah seperti yang berikut: (a) Ujian untuk kompetensi daripada ‘Kecerdasan’ oleh McClelland (1973), (b) Model bilangan dan kompetensi pusat dan permukaan oleh Spencer dan Spencer (1993), (c) Ke arah model holistik profesional kompetensi oleh Cheetham dan Chivers (1996), (d) Model kompetensi abad ke-21 oleh Boyatzis (2008), dan (e) Proses kompetensi pengajaran: Analisis model di sekolah, amalan dalam bilik darjah oleh pekerja kebajikan oleh Tahir Kaleem Siddique (2010). Perbincangan kepada lima model tersebut di atas seperti berikut:

(a) Ujian Untuk Kompetensi Daripada ‘Kecerdasan’

Model ini memperkenalkan kajian yang dilaksanakan oleh McClelland (1973). Beliau adalah Fellow Akademi Sains Amerika dari tahun 1957. Semasa hayatnya telah memenangi banyak anugerah penyelidikan. Pada penghujung dekad 1970-an McClelland melakar pemetaan kompetensi kerja dan kaitannya dengan pengambilan pekerja. Model ini membantu syarikat korporat memilih dan menilai pekerja yang boleh dianggapkan bersesuaian dengan jawatan yang kelak memberikan impak besar dalam

bidang pengurusan organisasi. Sejumlah tiga dimensi kompetensi kerja umum yang didapati wajar dan penting iaitu empati, disiplin diri dan inisiatif.

(b) Model Bilangan dan Kompetensi Pusat dan Permukaan

Model ini memperkenalkan kajian yang dilaksanakan oleh Spencer dan Spencer (1993). Model ini melibatkan lima dimensi kompetensi kerja staf (i) *motif* adalah berkaitan dengan pemikiran, fikiran individu atau rangsangan kepada kehendak dan perbuatan individu, (ii) *sifat* adalah fizikal karakter staf yang sentiasa bertindak balas secara konsisten kepada informasi keadaan atau persekitaran tertentu, (iii) *konsep-kendiri* yang terdiri daripada sikap, nilai atau imej-kendiri individu, (iv) *pengetahuan* adalah berkaitan dengan informasi, dan (v) *kemahiran* melibatkan kemampuan staf menjalankan tugas dengan menggunakan fizikal atau mental mereka.

(c) Ke Arah Model Holistik Profesional Kompetensi

Model ini memperkenalkan kajian yang dilaksanakan oleh Cheetam dan Chivers (1996). Perekaan model adalah dapatan data daripada temu bual seramai 80 orang pengurus dengan 20 profesion yang berbeza. Hasilnya, staf profesional akan beroperasi secara formal melalui pengetahuan kepakaran atau teknikal. Justeru, mereka yang profesional menggunakan satu bentuk pengetahuan yang tersirat dan berkaitan dengan aktiviti-aktiviti tertentu yang diklasifikasikan sebagai pengetahuan-dalam-tindakan atau *knowing-in-action* yang boleh dianggapkan berpengetahuan dan peka tentang perkara semasa dan terkini.

(c) Model Kompetensi Abad ke-21.

Model ini memperkenalkan kajian yang dilaksanakan oleh Boyatzis (2008). Model ini berasaskan kepada staf berkompetensi tinggi telah memberikan pengaruh terbesar

kepada pertumbuhan model kompetensi pengurusan pada awal dekad 1990-an. Hasil kerja beliau menjanjikan pendekatan baharu ke arah lebih bersepadu dan sejagat untuk pengurusan pendidikan, latihan dan pembangunan organisasi. Pada pandangan mereka kompetensi kerja adalah staf berupaya mempamerkan tingkah laku yang utuh. Contohnya, bijak berkomunikasi, menyelesaikan masalah, mentadbir staf dan sendiri. Justeru, hal ini menggalakkan pembangunan peribadi staf dengan pengkongsian maklumat bagi menyempurnakan tugas dan senantiasanya berfikiran di luar kotak.

(e) Analisis Model di Sekolah, Amalan dalam Bilik Darjah oleh Pekerja Kebajikan

Model ini memperkenalkan kajian yang telah dilaksanakan oleh Tahir Kaleem Siddique (2010). Reka bentuk model ini untuk menilai kepentingan kompetensi pekerja kebajikan. Beliau membuktikan peranan staf berkompentensi tinggi dalam institusi pendidikan adalah bijak berinteraksi antara individu, berintegriti dan profesionalisme tinggi. Seterusnya, staf akademik perlu mempunyai kesungguhan dan bersedia menimba ilmu pengetahuan sepanjang hayat. Justeru, mengetengahkan betapa pentingnya mereka berfikiran kritikal dan analitik. Malah, berkeyakinan menghadapi era globalisasi dengan penggunaan informasi komunikasi teknologi terkini dalam praktikal kerja.

Berikut adalah Jadual 1.1 menunjukkan pengkategorian dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia berdasarkan kepada lima model yang dibincangkan di atas.

Jadual 1.1: Pengkategorian Tiga Dimensi Kompetensi Kerja berdasarkan Lima Model Sorotan Kajian Lima oleh Pengkaji Luar Negara pada Peringkat Analisis Keperluan

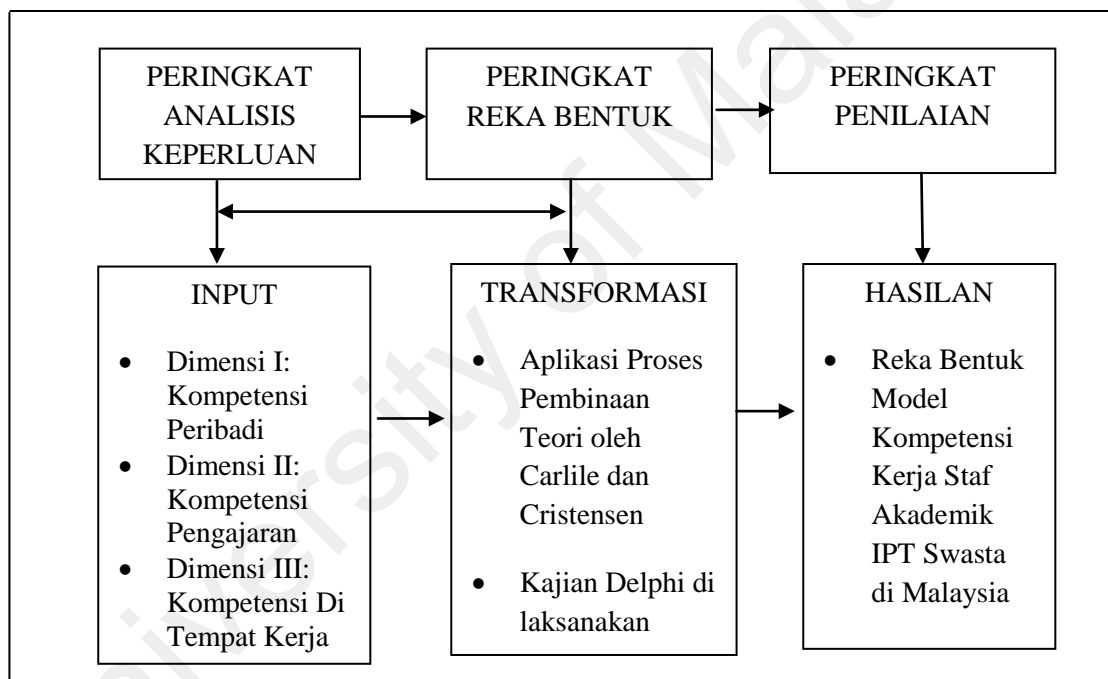
Dimensi Kompetensi Kerja	McClelland (1973)	Spencer dan Spencer (1993)	Cheetham dan Chivers (1996)	Boyatzis (2008)	Tahir Kaleem Siddique (2010)
Kompetensi Peribadi	Personal karakteristik berkaitan dengan mutu tugas, Bakat dikembangkan Kemampuan aplikasi praktis dari bakat	Motif-pemikiran dan rangsangan kepada perbuatan individu. Konsep sendiri berdasarkan nilai atau imej sendiri	Kemahiran interpersonal dan intrapersonal Pengetahuan tentang perkara semasa.	Kemahiran tingkah laku - bijak berkomunikasi, menyelesaikan masalah, pengurusan manusia, dan kesedaran diri.	Kemahiran berinteraksi dengan individu lain. Integriti, inisiatif dan profesionalisme. Kebergantungan dan kebolehpercayaan Kesediaan untuk belajar.
Kompetensi Pengajaran	Pengetahuan – mempunyai informasi tepat dalam menyelesaikan tugas	Sifat merupakan karakter fizikal bertindak balas secara konsisten kepada iklim persekitaran. Pengetahuan iaitu perkara yang berkaitan dengan informasi	Kemahiran fungsi kognitif. Pengajar dan pemudah cara. Pereka program.	Kemahiran interpersonal – sangat bijak dalam memproses maklumat, perkhidmatan pelanggan, berkemahiran penyampaian.	Membaca, menulis, berkomunikasi, mendengar dan bercakap serta berfikir secara kritikal dan analistik. Pembelajaran yang aktif, dan berkemahiran tentang asas komputer.
Kompetensi di Tempat Kerja	Bersederhana di dalam penetapan matlamat.	Kemahiran – berkemampuan menyelesaikan pekerjaan menggunakan fizikal dan mental	Analisis – beretika Penilaian – berpengetahuan asas perniagaan dan industri. Kemahiran bersosial	Kemahiran organisasi - Menggalakkan penyertaan, pembangunan dan komitmen dengan lain-lain dalam organisasi. Kemahiran pengurusan – Pembangunan pengkongsian, berceramah, menyudahkan tugas. Berfikir di luar kotak.	Kerja berpasukan, kebolehsuaian/ kelonggaran, merancang dan pengelolaan, pemikiran kreatif . Penyelesaian masalah dan membuat keputusan . Penjadualan penggunaan komputer di tempat kerja, penyelarasan, kajian dan pengawalan.

Berdasarkan Jadual 1.1 menunjukkan bahawa sorotan kajian lima model yang telah dipilih bagi isi kandungan asas kajian. Hasil analisis telah membentuk banyak item keperluan bagi staf berkemahiran tinggi. Beberapa pengkategorian dimensi

kompetensi kerja dilaporkan penting kepada staf akademik di IPT Swasta Malaysia. Pengkategorian tersebut telah dibahagikan kepada tiga dimensi (a) kompetensi peribadi, (b) kompetensi pengajaran, dan (c) kompetensi di tempat kerja.

Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian terbentuk berdasarkan perbincangan kepada lima model sorotan kajian yang digabungkan bersama dengan tiga model reka bentuk kajian. Rajah 1.4 menunjukkan kerangka konseptual kajian tersebut.



Rajah 1.4: Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan Rajah 1.4 menunjukkan proses pembentukan kerangka konseptual kajian. Model ISD menampilkan proses ADDIE dengan aplikasi tiga peringkat kajian iaitu peringkat analisis keperluan, reka bentuk dan penilaian. Pada peringkat analisis keperluan pemboleh ubah input adalah menganalisis data kualitatif. Perlaksanaan kaedah kajian kualitatif adalah perkara penting untuk menjadikan kajian lebih signifikan (Creswell, 2012, 2009; Ary, Jacobs & Rozavieh, 2002). Proses analisis data melibatkan

analisis hasil sorotan kajian lima model oleh lima orang pengkaji luar negara. Justeru, proses pengharmonian isi kandungan asas instrumen soal selidik soalan tertutup dan temu bual separa berstruktur dilaksanakan kepada dua belas orang pakar pendidikan berjawatan ketua jabatan. Mereka berpendidikan luas tentang keperluan staf akademik berkemampuan tinggi di IPT Swasta. Analisis data kualitatif pada ketika ini memberi gambaran yang lebih terperinci kerana ketekalan dalaman yang boleh dianggapkan baik (Punch, 2001). Seterusnya, pengkaji berserta dengan dua orang pakar pendidikan tentang kompetensi staf melaksanakan pengharmonian hasilan data temu bual dan menyusun item instrumen soal selidik menjadi lebih kemas. Hal ini menyokong pendapat Morse, Barret, Mayan, Olson dan Spiers (2003) bahawa dalam menentukan ketekalan data kualitatif disarankan pemeriksaan semula oleh pakar lain kepada tema dan kod. Justeru, pada peringkat analisis keperluan ini kesahan dan kebolehpercayaan data temu bual telah dilaksanakan dengan semakan semula transkrip oleh ketua jabatan serta pengesahan dua orang pakar pendidikan dalam menilai ketepatan penghasilan tema dan kod (Lokman Mohd Tahir, 2007). Manakala, peringkat reka bentuk melibatkan Proses pembinaan teori oleh Carlile dan Christensen bagi pembentukan instrumen soal selidik. Proses mendapatkan kesepakatan pandangan dalam kalangan beberapa orang panel pakar kepada instrumen soal selidik menggunakan kajian Delphi (Okoli & Pawlowski, 2004; Linstone & Turoff, 2002). Seterusnya, peringkat penilaian melibatkan proses pengumpulan dan menganalisis data kajian. Berdasarkan analisis data tersebut reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia dapat dihasilkan. Model unsur elemen sistem dalaman oleh Hoy dan Miskel (2008) adalah proses mengaplikasikan ketiga-tiga elemen penting iaitu pembolehubah input, transformasi dan hasilan. Model ini sesuai untuk kajian ini kerana berlandaskan sosial persekitaran pendidikan. Pembolehubah hasilan adalah reka bentuk model kompetensi

kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia dan bergantung terus kepada keberkesanan pemboleh ubah input dan transformasi.

Signifikan Kajian

Pada dasarnya, signifikan kajian ini dilaksanakan kerana dapatan kajian kelak dapat membantu pihak pengurusan dan pentadbiran IPT Swasta khususnya dan IPT Awam amnya memperbaiki sistem p&p di organisasi mereka dengan lebih efektif dan efisien. Malah, dapatan kajian boleh memberi panduan kepada Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (KPTM) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam melaksanakan justifikasi penilaian perlantikan kenaikan pangkat staf akademik. Dapatan kajian menyokong inspirasi beberapa organisasi lain yang terlibat mengadakan latihan kepada staf akademik untuk berpotensi dan berkualiti dalam melaksanakan tugas mereka. Terdapat beberapa aspek lain yang perlu diambil kira seperti yang berikut:

Pertama, dapatan kajian kelak dapat mengesahkan hasil analisis dan kebolehpercayaan dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik (KKSA) yang dibina untuk kajian. Dimensi KKSA dapat digunakan sebagai panduan oleh pengkaji lain meneliti kegunaan, kepentingan dan menilai tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik. Manakala, hasil reka bentuk model KKSA boleh digunakan untuk kajian selanjutnya. Hal ini bagi membantu pencapaian sendiri staf akademik dan organisasi berlandaskan p&p untuk mengukur prestasi dan kualiti sesebuah IPT.

Kedua, reka bentuk model yang dihasilkan dapat membantu staf akademik untuk menilai semula strategi kompetensi kerja mereka yang perlu diamalkan dan diketengahkan. Misalnya, staf akademik yang berada di tahap tidak bermotivasi bekerja dapat menjadikan model kajian ini menganalisis kekuatan, kelemahan dan nilai tambah yang perlu ada dalam pengurusan tugas mereka. Kesannya, staf akademik memperoleh fakta baharu berkaitan kepentingan mengamalkan kompetensi kerja

mengikut kaedah p&p yang berbeza-beza supaya tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan berkesan dan berkualiti.

Ketiga, dapatan dimensi KKSA dalam kajian ini dapat membantu dan memberi fokus kepada Jabatan Pengurusan Sumber Manusia IPT yang bertanggungjawab terhadap sistem p&p (a) meningkatkan dan menilai semula pengambilan staf akademik, (b) memperbaiki dan sebaik-baiknya menganalisis semula kaedah pemilihan kenaikan pangkat staf dan (c) mereka bentuk program latihan baharu untuk staf akademik kepada proses kesedaran tentang kepentingan staf kompeten bekerja.

Keempat, dapatan kajian menyediakan maklumat kepada pembuat dasar dan perancang kurikulum IPT bagi merealisasikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) PPPM (PT) 2015-2025. Hal ini menyumbang hasrat kerajaan untuk meningkatkan penyediaan dan penyampaian kursus agar menjadi lebih berkesan dan produktif. Seterusnya, falsafah pendidikan Malaysia tercapai untuk menyediakan modal insan yang seimbang dari sudut jasmani, emosi, rohani, sosial dan intelek. Selanjutnya, merealisasikan kehendak pihak berkepentingan seperti KPTM, KPM dan masyarakat.

Kelima, dapatan kajian dapat membantu IPT Swasta atau IPT Awam dalam menyediakan maklumat data terkini bahawa keperluan staf akademik mereka melibatkan diri dalam bidang penyelidikan dan penerbitan jurnal yang berkualiti tinggi. Hal ini disebabkan staf akademik boleh dianggap berkompeter apabila melibatkan diri dalam bidang penyelidikan secara berterusan. Justeru, dapatan reka bentuk model KKSA boleh menjadi pangkalan data bukan sahaja kepada organisasi pendidikan swasta malah kepada organisasi pendidikan awam di masa akan datang.

Keenam, dapatan kajian dapat memberi ruang kepada pihak pengurusan dan pentadbiran IPT menilai semula kemahiran, akauntabiliti dan integriti staf akademik mereka menyelesaikan tugas yang diamanahkan. Justeru, kelangsungan staf akademik

berkompeten tinggi apabila wujud keprihatinan oleh pihak IPT. Malah, sehingga kini tidak banyak kajian yang dijalankan untuk membina, membangun dan mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini dapat membantu hasrat kerajaan Malaysia yang bertanggungjawab melahirkan staf akademik yang berkompetensi tinggi.

Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini bertujuan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Justeru, kajian tinjauan dilaksanakan di institusi tersebut sahaja dan tidak melibatkan staf akademik dari IPT Awam atau IPT yang bertaraf kolej swasta atau universiti kolej swasta. Batasan dapatan kajian ini tidak akan menggambarkan keseluruhan IPT Swasta yang bertaraf kolej di Malaysia. Hal ini disebabkan perbezaan struktur organisasi yang ketara dari segi pencapaian akademik staf mereka. Oleh itu, maklumat dan hasil kajian yang didapati kelak tidak boleh digeneralisasi untuk mewakili pendapat di antara staf akademik daripada IPT Awam dan IPT Swasta tidak bertaraf universiti penuh.

Selain dari itu, salah satu model yang dilaksanakan dalam mereka bentuk model kajian menggunakan model ISD menampilkan proses ADDIE merangkumi lima peringkat kajian. Namun, untuk kajian ini hanya tiga peringkat diaplikasikan seperti yang berikut: (a) Peringkat pertama iaitu analisis keperluan, (b) Peringkat kedua iaitu reka bentuk, dan (c) Peringkat ketiga iaitu penilaian. Peringkat pembangunan dan pelaksanaan tidak diaplikasikan kerana kajian ini merupakan cadangan bagi menyediakan reka bentuk model yang tidak melibatkan eksperimentasi atau pembangunan modul.

Kajian mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia terbatas hanya kepada staf akademik di IPT Swasta di Semenanjung Malaysia

sebagai responden kajian. Justeru, responden kajian ini tidak melibatkan staf akademik IPT Swasta daripada negeri Sabah dan Sarawak. Hal ini disebabkan kekangan kos yang tinggi.

Responden kajian pada peringkat penilaian terdiri daripada staf akademik IPT Swasta yang mempunyai kelulusan Sarjana. Hal ini disebabkan institusi tersebut masih kekurangan staf akademik yang berkelayakan Doktor Falsafah (Ph.D). Justeru, staf akademik yang berstatus Profesor dan berpendidikan Ph.D tidak terlibat dalam kajian. Malah, kelayakan akademik mereka juga berbeza dan bilangan mereka yang kurang serta tidak menepati piawaian penetapan pensampelan kajian.

Sejumlah 26 buah IPT Swasta terlibat bagi kajian tinjauan. Namun, jumlah tersebut tersasar kepada perancangan awal berdasarkan prosedur penetapan saiz sampel iaitu 29 buah IPT swasta terdapat di seluruh Semenanjung Malaysia kecuali Sabah dan Sarawak. Hal ini disebabkan tiga buah institusi tersebut memohon pengecualian penglibatan mereka menyertai kajian kerana status penubuhan IPT mereka baharu beroperasi. Seterusnya, pengkaji telah menetapkan dan membahagikan IPT Swasta kepada empat zon (a) zon tengah, (b) zon utara, (c) zon selatan, dan (d) zon barat. Hal ini disebabkan taburan di setiap negeri tidak seimbang (misalnya, terlalu banyak institusi tersebut beroperasi di Wilayah Persekutuan dan Selangor). Manakala, zon timur tidak diwujudkan kerana negeri-negeri seperti Terengganu, Kelantan dan Pahang hanyalah berstatuskan 'cawangan'.

Definisi Operasional

Definisi operasional tertakluk kepada definisi operasi yang bersesuaian dengan kepentingan dan objektif kajian yang dilaksanakan adalah seperti yang berikut:

Reka Bentuk

Reka bentuk bagi kajian ini telah mengambil pendekatan istilah oleh Creswell (2009) iaitu reka bentuk kajian adalah penyelidikan yang memerlukan perancangan dan prosedur yang mempersembahkan keputusan dari andaian yang luas dengan menggunakan kaedah terperinci untuk pengumpulan dan penganalisan data.

Model

Model bagi kajian ini mewakili teori yang boleh dianggapkan sebagai satu set hubungan yang sistematik menyediakan penjelasan yang konsisten dan menyeluruh tentang fenomena kajian (Joseph, William, Barry & Rolph, 2010).

Kompetensi Kerja

Kompetensi kerja bagi kajian ini adalah melibatkan pengetahuan atau kemahiran yang kritikal mendapatkan penghasilan utama. Justeru, model kompetensi kerja bagi kajian ini mengambil pendekatan yang dihasilkan oleh Rothwell (2002) dan Dubios (1993) yang menggambarkan model kompetensi kerja sebagai perihal kompetensi yang diperlukan sepenuhnya kepada individu untuk berjaya atau teladan prestasi untuk kategori pekerjaan dan kerja berpasukan sama ada di peringkat jabatan, bahagian atau organisasi. Malah, kompetensi kerja staf akademik ialah staf yang berfikiran kritikal dan logik dan membuat keputusan berasaskan bukti (National Board for Certification of School Nurses, 2001).

Berikut kompetensi kerja staf akademik melibatkan dimensi-dimensi kompetensi dalam kajian ini.

(a) *Kompetensi Peribadi*

Kompetensi peribadi bagi kajian ini merujuk kepada ketinggian peribadi individu yang bijak mengawal mental dan fizikal. Pengawalan mungkin berlaku secara bertulis dan tidak bertulis yang telah diperoleh melalui pengalaman individu.

(b) *Kompetensi Pengajaran*

Kompetensi pengajaran bagi kajian ini merujuk staf akademik berkemahiran menulis, berkomunikasi, bijak mendengar-bercakap dan cekap berfikir secara kritikal dan analitik bersandarkan kepada kemahiran atau berpengetahuan dan pemahaman *know-why*. Malah, merujuk kepada kemahiran individu bekerja *know-how* iaitu kecekapan, kewibawaan dan kebolehan serta bijaksana menggunakan teknologi terkini. Seterusnya, kesungguhan penyediaan sistem p&p memerlukan kepada satu kaedah pengajaran, penggunaan teknik-teknik baharu dan menguasai sepenuhnya subjek yang diajar.

(c) *Kompetensi di Tempat Kerja*

Kompetensi di tempat kerja bagi kajian ini berdasarkan 'keupayaan meta' iaitu kebolehan staf bekerja di dalam situasi yang tidak menentu. Profesional dan berupaya membuat pengadiliran pada setiap keadaan yang berkaitan dengan tugas (Cheetham & Chivers, 1996).

Konteks Tempatan

Kajian ini berasaskan kepada falsafah pendidikan negara. Pada setiap peringkat responden adalah terdiri daripada mereka yang mempunyai pendidikan dari Sekolah rendah dan menengah di Malaysia.

Staf Akademik

Staf akademik bagi kajian ini terdiri daripada tenaga pengajar di IPT Swasta di Semenanjung Malaysia yang bertaraf universiti serta diiktirafkan sepenuhnya oleh Kementerian Pelajaran Tinggi Malaysia. Mereka terdiri daripada individu yang mempunyai kelayakan mengajar melebihi sepuluh tahun pengalaman mengajar, berpendidikan dan berkelulusan Sarjana. Definisi staf akademik bagi kajian ini termasuk taraf atau kedudukan mereka sebagai ahli fakulti yang berjawatan sebagai Penolong Pensyarah, Pensyarah, Pensyarah Kanan dan Profesor Madya. Penglibatan mereka dalam konteks p&p sama ada secara langsung dan tidak langsung, belajar sambil mengajar dan mengurus atau mentadbir institusi pendidikan bertaraf universiti penuh.

Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS)

Definisi IPT Swasta bagi kajian ini ialah institusi yang diuruskan oleh Sektor Pengurusan Institut Pelajaran Tinggi Swasta iaitu Jabatan Pelajaran Tinggi (JPT). Bahagian governan berperanan sebagai penggubal, penentu hala tuju dan penganalisis dasar pendidikan tinggi swasta. Pendaftaran institusi ini perlu mematuhi semua syarat yang ditetapkan oleh Ketua Pendaftar di bawah Sub Seksyen 24 (10). Adalah dibiayai sepenuhnya melalui yuran tuisyen, sumbangan dari alumni atau badan-badan korporat dan memperoleh dana dari yuran seminar, persidangan dan urusan kaji selidik dari badan kerajaan dan berkanun.

Pakar

Pakar bagi kajian ini merujuk kepada staf akademik, pegawai pengurusan hal ehwal staf dan pengurus profesional sama ada berkhidmat atau bertugas di IPT Swasta dan organisasi yang ada kaitan dengan persekitaran pendidikan. Beberapa kriteria telah

ditentukan bagi memilih panel pakar dan antaranya mereka mempunyai pengetahuan luas dalam bidang mereka. Pakar mempunyai banyak dan pernah menjalankan penyelidikan dan membentangkan kertas kerja kajian di dalam dan luar negara dalam konteks p&p.

Selain dari itu, panel pakar kajian Delphi mempunyai pengalaman dalam bidang pengurusan serta sebagai tenaga pengajar. Mereka terlibat secara terus dan telus untuk proses pengurusan, perancangan, penyelarasan dan pelaksanaan aktiviti dalam konteks p&p.

Kajian Delphi

Kajian Delphi adalah satu kaedah atau teknik yang menggunakan pendekatan mengumpul maklumat menggunakan mel elektronik sebagai perantaraan, maklum balas dan menyediakan kesimpulan dalam menyiapkan laporan. Justeru, kaedah kajian Delphi sesi beberapa pusingan yang tidak dimulakan dengan temu bual berstruktur atau separa berstruktur untuk pakar mengenal pasti dan menjana item soal selidik.

BAB 2

SOROTAN KAJIAN

Pendahuluan

Beberapa tahun kebelakangan ini kebanyakan kajian model kompetensi kerja berkisar kepada sumber manusia. Malah, fokus kajian di Amerika Syarikat dan Eropah adalah konsep kompetensi pengurusan (Abdul Hamid Abdullah, Raja Mohamed Fauzi Raja Musa & Juhary Haji Ali, 2011). Sebagaimana kajian oleh Humphreys dan Einstein (2003) dan Thorn (2002) tentang kompetensi kepimpinan transaksi dan transformasi. Namun, bab ini akan menghuraikan beberapa sorotan kajian berkaitan kompetensi kerja berdasarkan kepada topik kajian iaitu mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Definisi juga dibincangkan mengikut perspektif berbeza dari beberapa pengkaji. Seterusnya, perbincangan merangkumi perkembangan dan kepelbagaian konsep, definisi, teori atau model kompetensi kerja berdasarkan lima model yang telah dipilih. Manakala, sorotan kajian berkaitan kompetensi kerja di dalam dan luar negara juga turut dibincangkan.

Institusi Pendidikan Tinggi Dan Kompetensi Kerja

Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) terdiri daripada universiti-universiti awam dan swasta yang menganugerahkan ijazah akademik di pelbagai peringkat dan bidang. Institusi ini mampu menyediakan kemudahan pembelajaran setanding bahkan lebih baik berbanding dengan universiti dari luar negara. Oleh hal yang demikian, memerlukan proses hala tuju IPT menjana kualiti servis yang berpanjangan (Noddings, 2005). Sebaik-baiknya proses transformasi p&p berupaya mengubah karakter staf kepada satu perubahan yang positif (Jyothibabu, Farooq & Pradhan, 2010). Lazimnya, tidak berlaku kekurangan tenaga pengajar di IPT awam atau swasta. Pembaikan berterusan komitmen staf kepada

tugas mampu memberi kesan mampan terhadap budaya kompetensi kerja sedia ada. Ideanya, staf akademik adalah sumber manusia yang memainkan peranan penting dalam membangun, mengubahsuai dan melaksanakan segala agenda dasar pendidikan IPT.

Kompetensi Kerja Dalam Institusi Pendidikan Tinggi

Kajian berkaitan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta, khususnya di Malaysia tidak banyak ditemui. Walau bagaimanapun, masih terdapat minat oleh sesetengah pengkaji melaksanakan kajian berlandaskan organisasi pendidikan korporat berasaskan keuntungan (Mulder, Gulikers, Biemans & Wesselink, 2009). Mereka melaporkan bahawa konsep kompetensi kerja tersebut terdiri daripada satu set integrasi keupayaan, rumpunan ilmu pengetahuan, kemahiran serta sikap staf. Malah, perkara-perkara ini adalah di antara syarat utama untuk staf akademik berprestasi cemerlang dalam tugas serta bijak menyelesaikan masalah (Umi Narimawati, 2007). Beliau menambah, kompetensi kerja yang efektif seharusnya berpaksikan kepada standard tertentu. Kenyataan ini disokong oleh Pauline Swee Choo Goh, Noor Shah Saad dan Kung Teck Wong (2013) bahawa kematangan serta berkelakuan bijak menangani tugas merupakan salah satu standard bagi mengukur kompetensi kerja yang tinggi. Nguyen, Griffin dan Nguyen (2006) berpendapat yang sama iaitu staf cekap menyelesaikan tugas pada tempoh yang lebih singkat. Namun begitu, dalam kajian beliau tidak melihat kepada pengalaman individu sebagai ukuran kajian. Justeru, dalam kajian ini elemen kematangan atau individu berpengalaman dijadikan salah satu faktor untuk menentukan adakah staf berkompentensi tinggi bekerja.

Konsep Kompetensi Kerja

Konsep kompetensi kerja adalah keberhasilan kajian terawal oleh McClelland (1973) yang bertajuk *Testing Competence rather than 'Intelligence'*. Kajian beliau untuk

mendalami kompetensi kerja staf kepada dua bidang yang berbeza iaitu bidang akademik dan urus niaga. Sejumlah empat dimensi dalam konsep tersebut yang merangkumi kemahiran berkomunikasi, kesabaran, matlamat dan ego atau kematangan individu. Beliau menyatakan bahawa konsep kompetensi menggambarkan kepentingan personaliti individu.

Kemahiran Berkomunikasi

Dimensi ini melibatkan staf seharusnya berupaya berkomunikasi secara tepat dalam persekitaran pekerjaan mereka. Oleh hal yang demikian, komunikasi bukan hanya menggunakan perkataan, malah bijak mentafsir gerak isyarat atau bahasa gerak badan individu. Dimensi tersebut selari dengan kajian ini yang melibatkan institusi pendidikan berteraskan organisasi sosial. Hal ini disebabkan servis yang diberikan adalah berteraskan komunikasi dua hala. Malah, dalam konteks p&p di persekitaran pendidikan harus berlaku komunikasi di antara pelajar dan staf akademik. Walaupun sesetengah institusi ini mengaplikasikan method p&p dengan penggunaan ICT atau pembelajaran maya (Askling, 2002).

Kesabaran

Menurut McClelland staf perlu prihatin dengan permintaan sesetengah pelanggan yang pelbagai serta menjengkelkan. Justeru, staf boleh dianggapkan berkemampuan tinggi apabila mempunyai kesabaran yang secara langsung memberikan impak kepada hasil tugas mereka. Hal ini disebabkan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat bahawa IPT Swasta dapat memberikan kualiti pendidikan yang terbaik (Zulnaidi Yaakob, 2009; Vathanophas & Jintawee Thai-ngam, 2007; Yusnita, 2003; Wenglinsky, 2002). Kesabaran berdepan dengan pelajar yang berlainan demografi adalah satu cabaran. Dalam konteks IPT Swasta, staf akademik tidak hanya bersabar dengan kerenah mereka, tetapi juga permintaan ibu bapa. Hal ini disebabkan berkaitan dengan

yuran pembelajaran. Justeru, fokus masyarakat meliputi kepada keahlian staf melaksanakan tugas, kemampuan mengajar dan cara mengajar.

Matlamat Yang Sederhana

Dalam keadaan tertentu adalah tidak objektif jika staf hanya mensasarkan matlamat terlalu rendah atau pun terlalu tinggi. Hal ini disebabkan sasaran sebegitu akan menjerumuskan mereka ke arah kegagalan. Justeru, satu set matlamat yang realistik perlu ada bagi mencapai kejayaan. Selain dari misi dan visi individu perkaitan secara langsung dengan matlamat visi dan misi organisasi. Pendidikan memerlukan pengurusan yang bijak. Staf akademik seharusnya memberikan tumpuan yang lebih kepada hasil kerja mereka (Triana, 2005). Staf akademik juga harus sedar bahawa pendidikan merupakan satu langkah strategik ke arah mengubah pelajar untuk memahami ilmu pengetahuan.

Pembangunan Ego

Memerlukan staf berkembang serta meningkat selari dengan peningkatan umur yang mematangkan mereka melalui pengalaman. Staf akademik adalah artis dalam setiap sesi kelas. Perspektif mereka tentang pendidikan perlu selari dengan masa kini dan melengkapkan diri kepada perkara baharu. Hal ini menyerlahkan kematangan dengan pengalaman individu.

Justeru, berdasarkan kepercayaan ini McClelland memperkenalkan pendekatan kompetensi kerja sebagai lebih kepada personaliti individu seperti kenyataan yang berikut:

“Beberapa konsep kompetensi mungkin dilihat agak tradisional, contohnya yang melibatkan kognitif, bacaan, menulis dan kemahiran mengira. Selebihnya, bersangkut paut dengan pemboleh-ubah personaliti, kemungkinan lebih baik dari kompetensi itu sendiri, antaranya...(1)kemahiran berkomunikasi...lebih ke arah komunikasi tidak lisan, (2) kesabaran...kadang kala kehendak pelanggan pelbagai dan menjengkelkan, (3)matlamat yang sederhana dan (4) pembangunan ego...kompetensi sebenarnya berkembang selari dengan peningkatan umur individu...” (McClelland, 1973, hlm. 10)

Seterusnya, beberapa istilah yang mencerminkan sejarah konsep kompetensi kerja dikaji. Contohnya, Chan (2005) menyokong hasil kajian McClelland iaitu pembabitan pawiawan keupayaan mental dan kendalian sendiri staf menghasilkan beberapa istilah kompetensi kerja staf yang telah diadaptasikan dalam JPSM. Hal ini disebabkan kurang tumpuan diberikan kepada proses pengambilan, pemilihan dan mengenal pasti keperluan latihan di IPT. Salah satu sebabnya ialah konsep kompetensi kerja staf terlalu sukar untuk dilabelkan sebagai satu elemen penting bagi sesebuah organisasi untuk mencapai kejayaan dan kecemerlangan yang hakiki (Abdul Hamid Abdullah et al., 2011; Beheshtifar & Moghadam, 2011). Walau pun sesetengah organisasi telah menjadikan kompetensi kerja sebagai 'kod kata' dan 'amalan' kepada hampir seluruh Jabatan Pengurusan Sumber Manusia (JPSM) organisasi di dunia.

Sehubungan dengan itu, kepentingan *soft skill* juga memainkan peranan penting dalam aspek staf berkompentensi tinggi. Hal ini disebabkan *soft skill* mencerminkan tentang kemahiran berkomunikasi, penggunaan teknologi, perancangan dan pengelolaan, pengetahuan tentang organisasi, kreatif serta berinovasi dan kepimpinan. Hoy dan Miskel (2008) dan Boyatzis, Stubbs dan Taylor (2002) percaya konsep kompetensi kerja seharusnya sentiasa berubah berdasarkan perubahan sistem pendidikan sejagat. Alasannya, perubahan konsep ini bergantung kepada dua faktor. Faktor pertama adalah kekangan persekitaran dalaman dan luaran. Faktor kedua adalah taraf hubungan kerja staf dengan persekitaran.

Selanjutnya, kajian oleh sesetengah pengkaji luar negara tentang konsep kompetensi kerja staf telah merumuskan pelbagai dapatan. Contohnya, kajian oleh Sims (2006), Sims dan Jones (2003) dalam dapatan kajian mereka melaporkan bahawa terdapat kelemahan besar dalam menentukan kualiti p&p iaitu staf akademik dan pelajar perlu fokus kepada proses perancangan p&p secara menyeluruh. Dalam erti kata lain, perhatian kepada perkaitan antara keperluan konsep kompetensi kerja kepada satu set

kriteria dengan hasil penilaian. (Jones, Voorhees & Poulson, 2002). Beliau dan rakan-rakan menambah, institusi tidak menyatakan dengan jelas faktor mustahaknya staf akademik merancang program dan pembangunan kurikulum yang memberi nilai tambah dalam menilai kecekapan mereka bekerja. Penjelasan adalah perlu kerana rangka kerja kompetensi kerja mesti teguh, dinamik, telus dan fleksibel, mengikut perubahan teknologi, ekonomi dan lain-lain (Young & Dulewicz, 2005; Yusnita, 2003). Justeru, rangka kerja kompetensi kerja di organisasi pendidikan perlu dianalisis, dinilai, ditapis dan diperbaharui dari masa ke semasa.

Definisi Kompetensi Kerja Staf Dalam Bidang Pendidikan

Kebanyakan dapatan sorotan kajian mendedahkan pelbagai isu bagi usaha mengenal pasti definisi sebenar kompetensi kerja. Kebanyakan kajian menggambarkan sifat peribadi dan perasaan individu. Namun, berlainan pula dengan kajian Smith dan Morse (2005) yang menyatakan definisi kompetensi kerja berkisar kepada kepakaran, ketajaman dan kecekapan individu. Kenyataan ini disokong oleh Bolden dan Gosling (2006) bahawa kompetensi kerja sebagai keadaan dan struktur ketetapan perasaan individu. Manakala, Jia dan Fan (2008) menyifatkan kompetensi kerja staf terdiri dari staf yang bijak, berilmu, berketerampilan sangat bagus, bersikap cemerlang dan berprestasi kerja yang tinggi. Berdasarkan beberapa contoh definisi tersebut, jelas terdapat kepelbagaian pandangan tentang definisi sebenar kompetensi kerja. Malah, sekitar tahun 1980-an definisi kompetensi kerja oleh Boyatzis (2008), Boyatzis et al., (2002) terlalu mementingkan staf seharusnya memiliki sifat yang ada kaitan dengan berprestasi unggul dan efektif serta berkesan dalam melakukan sesuatu tugas.

Terlalu banyak definisi yang telah diberikan untuk menjelaskan kompetensi kerja staf akademik. Berikut hujah oleh Spencer dan Spencer (1993) tentang definisi kompetensi kerja staf.

“...motif, sifat, konsep-kendiri, sikap dan nilai, kefahaman kandungan, kognitif dan kemahiran berkelakuan...karakter setiap individu yang boleh diukur serta kepastian kejumlahannya yang kelihatan sangat berbeza prestasi di antara individu yang hebat dengan yang biasa dan purata, atau di antara prestasi individu yang efektif dan tidak efektif...”(Spencer & Spencer, 1993, hlm. 4)

Berdasarkan kenyataan Spencer dan rakan, perbezaan kompetensi kerja antara staf ditafsirkan dengan pembahagian tugas yang diamanahkan. Namun, hasil analisis yang dilaksanakan oleh Spencer dan Spencer (1993) tumpuan kepada beberapa dimensi lain yang mewakili staf berkompentensi tinggi. Beberapa dimensi tersebut adalah motif, pembawaan keseluruhan sikap, nilai dan imej sendiri. Kenyataan ini disokong oleh Boyatzis et al., (2008, 2002) bahawa kompetensi kerja merangkumi sifat staf yang boleh dijangkakan kemampuannya kepada perkara yang dilaksanakan dengan jayanya. Teori tradisinya terlalu memberi penekanan kepada berkebolehan menghasilkan sesuatu keputusan, daya tahan dan toleransi apabila menghadapi tekanan serta bijak bekerjasama secara berkumpulan. Namun, jelas pelbagai pandangan tentang definisi sebenar kompetensi kerja staf. Justeru, kajian demi kajian menghasilkan definisi kompetensi kerja yang pelbagai berdasarkan perspektif seseorang pengkaji yang sangat kurang menyentuh tentang proses.

Teori, Model dan Instrumen Berkaitan Kompetensi Kerja

Bahagian ini membincangkan tentang teori, model dan instrumen pereka bentuk kompetensi kerja bagi konteks organisasi korporat berlandaskan perniagaan. Terdapat pelbagai tafsiran dan Boyatzis (2008) mengenal pasti ciri-ciri, kemahiran asas dan kebolehan individu yang diklasifikasikan sebagai kompeten. Beberapa hasil kajian beliau terdapat perkaitan pengurusan kerja dengan kebimbangan kepada kesan kerja, proaktif, keyakinan diri dan penggunaan kuasa sosial.

Justeru, bahagian ini akan membincangkan satu teori, lima model dan dua instrument. Berikut dikemukakan perbincangan mengenai model, teori dan instrumen tersebut.

Kompetensi Pada Abad ke-21

Pada masa ini hampir kebanyakan organisasi telah melaksanakan beberapa bentuk teori kompetensi kerja berasaskan kompetensi pengurusan sumber manusia '*competency-based human resource management*' (Boyatzis, 2008). Perspektif beliau ialah terdapat hubungan di antara emosi, sosial, kompetensi kognitif intelektual dan prestasi dalam pelbagai pekerjaan, organisasi dan staf. Tambah beliau, kompetensi kerja merupakan set yang membezakan tingkah laku sekitar pembinaan konstruk yang dikatakan 'niat'. Tingkah laku individu memmanifestasikan alternatif niat yang bersesuaian berdasarkan pelbagai situasi dan tempoh waktu tertentu. Beliau menjelaskan bahawa teori prestasi adalah asas bagi konsep kompetensi kerja staf. Perbincangan kepada kegunaan teori kontingensi asas seperti ditunjukkan dalam Rajah 2.1 seperti yang berikut:



Rajah 2.1: ‘Teori tindakan dan prestasi kerja: terbaik (maksimum prestasi, rangsangan dan komitmen) kawasan pertindihan di antara maksimum dan integrasi’. Diadaptasi daripada ‘Theory of action and job performance: best fit (maximum performance, stimulation, and commitment) area of maximum overlap or integration,’ oleh Boyatzis, 2008, *Competencies in 21st Century*. Dimuat turun daripada www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm

Berdasarkan Rajah 2.1 menunjukkan model yang menggabungkan tiga perkara iaitu individu, permintaan kerja dan persekitaran organisasi. Setiap perkara mempunyai dimensi tersendiri. Perkara pertama, dimensi individu adalah merangkumi visi, nilai, falsafah, kompetensi pengetahuan dan kebolehan, peringkat kerjaya, gaya dan faedah. Perkara kedua, dimensi permintaan pekerjaan pula merangkumi tugas, fungsi dan peranan. Manakala, perkara ketiga adalah dimensi persekitaran organisasi terdiri daripada budaya dan iklim, struktur dan sistem, kematangan industri dan kedudukan strategi organisasi.

Perkara pertama, dimensi individu adalah merangkumi visi, nilai, falsafah, kompetensi pengetahuan dan kebolehan, peringkat kerjaya, gaya dan faedah. Justeru, dalam kajian reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta telah menganalisis kepentingan dimensi yang disarankan oleh beliau. Lazimnya, mereka

mempunyai falsafah sendiri dalam melaksanakan tugas. Keperibadian adalah penting kerana mereka adalah *role model* kepada pelajar. Dalam erti kata lain, mempunyai visi dan nilai peribadi yang tinggi penting dan mereka perlu sedar peranan mereka bukan hanya sekadar mengajar, tetapi juga menjalankan kajian, menjadi penasihat kepada pelajar yang bermasalah. Dalam persekitaran p&p tidak bermakna hanya fokus kepada pengajaran, tetapi staf akademik patut berkebolehan menyediakan bahan pengajaran termasuk tugas kerja pada setiap kelas yang dikendalikan (Anantadjaya & Nawangwulan, 2007) dan Rachmayati (2006) staf akademik berkompeten tinggi perlu mengemas kini dimensi tugas mereka.

Kompetensi kerja yang sering diperkatakan dalam konteks pendidikan adalah berkaitan pihak pengurusan IPT Swasta harus meletakkan kedudukan institusi mereka ke tahap yang lebih tinggi standing dengan IPT Awam. Menurut Anatan (2006) ilmu pengetahuan terus membangun untuk menawarkan alternatif yang lebih baik. Apa yang dapat membezakan dua-duanya IPT ini adalah persaingan dalam melahirkan kualiti graduan. Hal ini hanya akan menjadi kenyataan seperti teori Boyatzis bahawa budaya dan iklim, struktur dan sistem organisasi perlu mantap. Hal ini meliputi prosedur menguruskan dan mentadbir adalah penting (Zulnaidi Yaakob, 2009; Yusrizal, 2009; Sudsakorn & Swierczek, 2008; Thorn; 2002). Perkaitan IPT Swasta dengan dunia perniagaan menjadikan masyarakat cenderung menghantar anak-anak mereka dengan beranggapan mendapat pengajaran yang lebih baik daripada staf akademik berkualiti. Faktor etik dan moral dalam pendidikan harus ditekankan setanding dengan budaya kerja yang dipamerkan (Sin Chek Neng, 2009; Smith & Morse, 2005)

Model Kompetensi Kerja

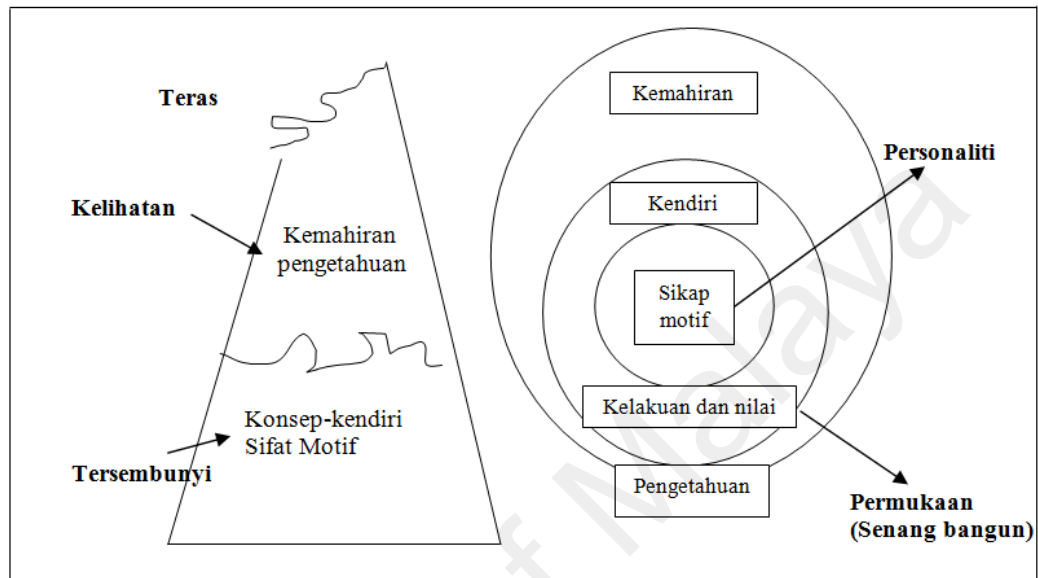
Menurut Delamare Le Deist & Winterton (2005) kepercayaan rasmi dan rasional untuk model kompetensi adalah bagi menguji kompetensi kerja dengan cara yang berkesan dalam meramalkan prestasi kerja staf. Kajian bagi membangun, mereka dan membentuk model kompetensi kerja sudah lama bermula dan salah seorang pencetus terawal ialah McClelland (1973). Malah, selepas kajian beliau, ramai pengkaji lain mula terdapat meliti dan meneroka kajian berdasarkan kompetensi kerja staf akademik secara berperingkat, bersesuaian dengan sekitaran institusi. Seterusnya, aktiviti melibatkan komunikasi adalah salah satu elemen penting. Dalam penerokaan staf berkompoten tinggi tidak banyak menyentuh tentang perwatakan, pengalaman, keberanian dan kesungguhan seseorang staf memainkan peranan penting dalam mempamerkan kerja.

Justeru, mengemukakan model yang sama untuk diaplikasikan dalam sistem organisasi berdasarkan persekitaran dan tugas yang berbeza. Menurut Le Deist dan Winterton (2005) dalam penulisan beliau dan rakan menyatakan bahawa model kompetensi kerja menghuraikan tentang kualiti yang diperlukan bagi setiap staf untuk berjaya dengan jawatan yang disandang. Seterusnya, staf perlu konsisten mempamerkan strategi bagi mencapai kejayaan yang diperlukan oleh organisasi. Hal ini disebabkan bagi mencapai sesuatu matlamat untuk berjaya memerlukan strategi (Le Deist & Winterton, 2005). Kenyataan ini disokong oleh Sudsakorn dan Swierczek (2008) bahawa model kompetensi kerja sebagai strategi, nilai dan misi bagi memberi ganjaran kepada staf. Perlaksanaan model kompetensi kerja bagi pengambilan staf oleh Michelle (2008) memberi kesan positif kepada pencapaian pendidikan di dunia sejak dari awal abad 1990-an yang menjangkau tempoh 30 tahun.

Berikut perbincangan kompetensi kerja staf akademik berdasarkan beberapa model yang dilaksanakan dalam kajian ini.

Model Bilangan dan Kompetensi Pusat dan Permukaan

Rajah 2.2 menunjukkan Model bilangan dan kompetensi pusat dan permukaan oleh Spencer dan Spencer dalam tahun 1993.



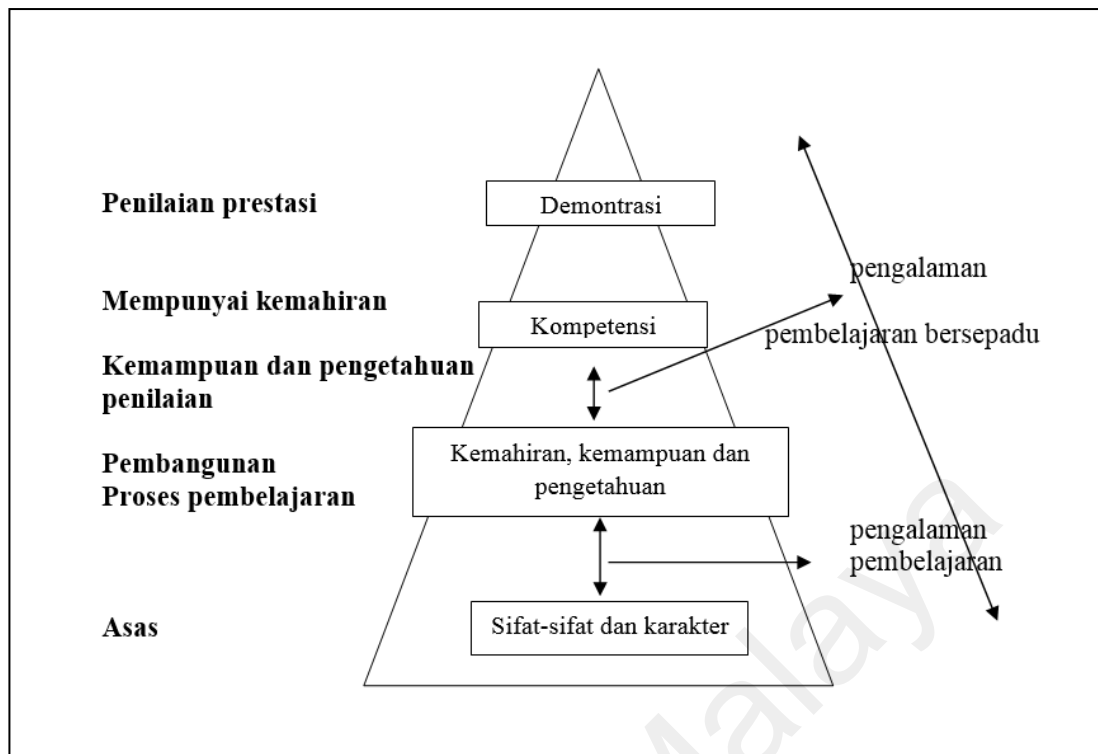
Rajah 2.2: 'Model Bilangan dan Kompetensi Pusat dan Permukaan.' Sumber di adaptasi daripada 'The Iceberg Model and Central and Surface Competencies,' Spencer and Spencer (p. 11. 1993)

Berdasarkan Rajah 2.2 menunjukkan ilustrasi Model bilangan dan kompetensi pusat dan permukaan oleh Spencer dan Spencer (1993). Mereka terdiri dari beberapa pengkaji terawal yang mengenal pasti model kompetensi kerja staf selain McClelland (1973). Spencer dan rakan telah mencadangkan kompetensi kerja staf kepada lima jenis dimensi karakter individu iaitu motif, sifat, konsep-kendiri, pengetahuan dan kemahiran. Perbincangan seterusnya adalah seperti yang berikut: (a) **Motif** adalah perkara yang merangkumi asas pemikiran atau rangsangan kepada kehendak dan kelakuan staf. Ianya juga menjuruskan kepada mengarah dan pemilihan kelakuan staf ke arah aksi tertentu yang mempunyai perbezaan matlamat di antara satu sama lain. Menurut kajian oleh Choi Sang Long et al., (2014) pelajar yang tidak puas hati dengan p&p boleh menjejaskan prestasi akademik mereka. Mereka menambah bahawa mencapai kepuasan

pelajar dalam pembelajaran adalah salah satu objektif yang paling kritikal dalam semua IPT. Justeru, staf akademik perlu peka dan mempunyai motif yang jelas berperanan sebagai seorang tenaga pengajar (Fernandez Chung & Rozilini Mary, 2009; Doyle, 2008; Abu Hassan, 2006; Bransford & Brown, 2000). (b) **Sifat** adalah perkara yang menonjolkan karakter fizikal yang sentiasa bertindak balas secara konsisten kepada informasi berbeza dan respon terhadap informasi tersebut. Pengajaran dan pembelajaran adalah dua dimensi yang berbeza dalam dunia pendidikan (Choi Sang Long et al, 2014). Justeru, kedua-dua dimensi tersebut memerlukan staf berupaya memberi respon yang jitu dalam dunia pendidikan. Malah, sifat staf akademik berkesan adalah mereka yang mempunyai konsep sebagai seorang yang keinginan menghasilkan hasil tugas yang mantap. (c) **Konsep-kendiri** pula terdiri daripada sikap, nilai serta imej-kendiri staf. Konsep menyampaikan ilmu adalah luas. Namun, sesetengah pelajar mempertikaikan kewibawaan sesetengah tenaga pengajar. Adakah mereka mampu memberi dan mempamerkan yang terbaik. Jelas, mereka adalah contoh terbaik selain dari ibu bapa pelajar. Justeru, mempamerkan imej-kendiri adalah penting dalam persekitaran pembelajaran. (d) **Pengetahuan** adalah perkara yang penting dalam persekitaran p&p. Hal ini disebabkan pengetahuan bertindak balas kepada informasi yang diperolehi. Dalam persekitaran pendidikan memberi cabaran kepada staf akademik dan pelajar. Contohnya, staf akademik perlu yakin dan berwibawa dalam amalan praktikal dan (e) **Kemahiran** melibatkan staf berkemampuan menjalani tugas merangkumi dan berdasarkan kepada dua perkara iaitu kemampuan fizikal dan mental.

Model Konseptual Pembelajaran.

Berikut penjelasan kepada Model Konseptual Pembelajaran oleh U.S Department of Education (2001) yang ditunjukkan dalam Rajah 2.3.



Rajah 2.3: Model Konseptual Pembelajaran. Sumber diadaptasi daripada ‘A Conceptual Learning Model,’ oleh U.S Department of Education, 2001.

Rajah 2.3 adalah model berbentuk pyramid yang menunjukkan antara syarat utama untuk mencapai kompetensi kerja. Perkaitan berlaku di antara satu dimensi kepada satu dimensi lain yang juga dipanggil kausal perhubungan. Dalam konteks persekitaran, iklim dan budaya pendidikan, staf memainkan peranan penting. Mereka akan berjaya mencapai kompetensi kerja ke tangga yang tertinggi dengan syarat mereka perlu memanterai antara sifat dan karakter mereka. Di antara keperluan tersebut ialah berkemahiran, berkemampuan dan berpengetahuan (Choi Sang Long et al., 2014; Boyatzis, 2008; Rothwell, 2002). Justeru, kedua-dua aras bawah dan atas dalam gambarajah piramid saling mempengaruhi antara satu sama lain. Perbincangan model di atas adalah seperti yang berikut:

Aras paling bawah terdiri daripada *sifat dan karakter* staf. Hal ini menggambarkan asas pembelajaran serta sifat semula jadi staf untuk membina pengalaman seterusnya. Perbezaan darjah kompetensi di antara staf adalah jelas kerana sifat serta karakter individu yang berbeza-beza kepada aspek pembelajaran, kemahiran,

kemampuan dan pengetahuan. Dalam kajian ini aspek praktikal individu melaksanakan tugas dinilai melalui sifat dan karakter yang ditonjolkan oleh staf (Zulnaidi Yaakob, 2009; Yusnita, 2003; Wenglinsky, 2002). Menurut Haghdoost dan Shakibi (2006) keperluan staf dalam mempamerkan kesungguhan bekerja. Malah berperasaan bertanggungjawab secara telus dalam p&p sejajar dengan karakter sebagai seorang tenaga pengajar. Contohnya dalam kajian ini data di setiap peringkat menunjukkan keperluan kepada dimensi kompetensi peribadi yang perlu ada pada setiap individu.

Manakala, aras kedua adalah *kemahiran, kemampuan dan pengetahuan* yang merangkumi pengalaman pembelajaran staf dalam organisasi. Namun, terdapat juga kemungkinan lain seperti penyertaan staf dalam komuniti setempat boleh menghasilkan pengalaman lebih bersepadu. Ketiga-tiga ciri kompetensi kerja staf ini berinteraksi dengan *bundles* pembelajaran, berhubungan dengan tugas yang dipamerkan. Dalam persekitaran p&p dalam iklim pendidikan, faktor kemahiran, kemampuan dan pengetahuan adalah merupakan elemen penting. Kebanyakan pengkaji membuktikan bahawa faktor tersebut berperanan menjadikan institusi pendidikan berfungsi sebagai institusi yang berkualiti (Archibong, Ogbiji & Anijaobi-Idem, 2012; Abdulrahman, 2010; Abu Hassan, 2006)

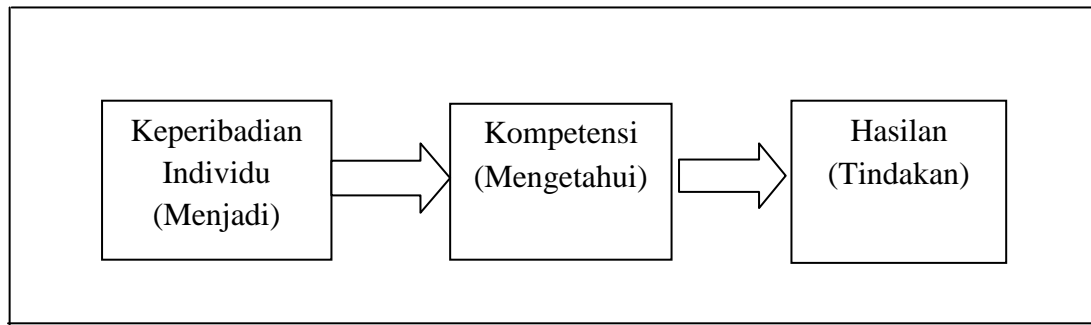
Seterusnya, aras ketiga adalah *kompetensi kerja* melibatkan secara keseluruhan staf kelak mencapai kompetensi tinggi apabila terdapat kombinasi antara pengalaman dan pembelajaran bersepadu. Dalam konteks ini pengalaman individu memainkan peranan penting. Hal ini disebabkan struktur sosial dalam persekitaran pendidikan adalah factor utama menggalakkan pembelajaran (Rosnah Ishak, 2013). Proses pembelajaran ini kadangkala tidak jelas kelihatan. Namun, staf akademik menjalani proses kompetensi tinggi apabila struktur social mempengaruhi cara mereka bekerja, berkomunikasi sama ada dengan pelajar, rakan sejawat dan institusi. Proses mencapai

kompetensi tinggi memerlukan pembinaan kepada nilai positif dan sikap optimistik dan dibantu dengan kemudahan fizikal dalam menyampaikan pembelajaran dan pengajaran.

Selanjutnya, aras keempat adalah *demonstrasi* yang memerlukan staf memperlihatkan mereka berkompeten tinggi dengan mengaplikasikan dan melaksanakan sepenuhnya tugas secara profesional. Contohnya dalam persekitaran pendidikan di IPT sama ada Awam atau Swasta peringkat terakhir untuk masyarakat menilai institusi tersebut berkualiti adalah bila keluaran graduan mereka berkualiti. Hal ini berkaitan dengan mendapat respon dari pihak pengurusan organisasi yang memerlukan tenaga kerja berkompeten tinggi. Justeru, memberikan kesimpulan bahawa staf yang dilabelkan berkompetensi tinggi memerlukan mereka bermula dari aras bawah ke atas. Oleh hal yang demikian, sifat dan karakter yang bagus perlu menyerlah melalui peringkat-peringkat yang telah dibincangkan.

Model Kompetensi-Northhouse

Model Kompetensi yang diperkenalkan oleh Northouse (2004) adalah pendekatan bagaimana kompetensi kerja, sikap dan semua perkara lain boleh menyerlah prestasi dan minda seseorang staf. Model ini berdasarkan projek yang diketuai oleh Mark Mumford yang menjalankan model prestasi manusia pada awal 1990-an. Kajian telah dilaksanakan kepada tentera darat Amerika Syarikat dan Jabatan Pertahanan. Matlamatnya, menunjukkan terbentuknya beberapa dimensi asas prestasi yang berkesan mempamerkan standard staf berkompetensi tinggi. Produk akhir kajian beliau telah dikenali sebagai Model Kompetensi yang memberi gambaran tentang staf berprestasi berkesan. Model ini mempunyai tiga peringkat (a) keperibadian individu, (b) kecekapan, dan (c) hasilan yang mempengaruhi antara satu sama lain. Model ditunjukkan seperti dalam Rajah 2.4.



Rajah 2.4: Model Kompetensi (*Capability Model*) oleh Northouse (2004). Dimuat turun daripada http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/capability_model.html

Berdasarkan Rajah 2.4 menunjukkan bahawa peringkat pertama melibatkan keperibadian individu (menjadi) dan terbahagi kepada empat dimensi (i) *kebolehan kognitif* adalah merangkumi kecerdasan yang dikaitkan dengan biologi dan bukannya pengalaman individu. Dalam kajian awal mengendalikan peperiksaan kepada tentera adalah untuk mengukur tahap kecerdasan rekrut baharu. Namun, bagi institusi pendidikan untuk mengukur kecerdasan seseorang staf akademik secara amnya bergantung kepada tahap pendidikan gred pemohon, (ii) *kebolehan kognitif terhablur* adalah fokus kepada keupayaan intelek yang dipelajari dan diperolehi oleh staf dari masa ke semasa. Keupayaan kognitif bagi staf senior dikatakan terus berkembang dan kebiasaannya tidak berkurang. Hal ini disebabkan idea-idea dan kebolehan mental menghasilkan impak yang tinggi dan belajar melalui pengalaman, (iii) *motivasi* adalah bergantung terus kepada kesediaan staf untuk menangani masalah. Hal ini mempengaruhi staf bekerjasama dengan rakan sekerja. Secara keseluruhan telah memberikan nilai tambah kepada organisasi, dan (iv) *personaliti* adalah perkara yang perlu ada pada staf. Hal ini merangkumi dimensi yang boleh dianggap dapat membantu staf dalam menghadapi situasi kompleks. Sesetengah staf menggunakan personaliti terma, sifat dan sikap yang bersilih ganti bergantung kepada keadaan persekitaran organisasi dan pelajar.

Peringkat kedua melibatkan kompetensi kerja (mengetahui) yang terbahagi kepada tiga dimensi (i) *penyelesaian masalah* yang melibatkan kebolehan staf berkreaitif bagi menyelesaikan masalah sendiri dan organisasi. Bersifat luar biasa dalam menangani setiap masalah, (ii) *kemahiran sosial* adalah berkeupayaan untuk memahami rakan sejawat merupakan sistem sosial memerlukan staf bekerjasama antara satu sama lain, dan (iii) *pengetahuan* adalah melibatkan pengumpulan maklumat dan struktur mental yang digunakan bagi menyusun maklumat (skema). Keputusan pengetahuan membangunkan pelbagai jenis skema yang kompleks untuk pembelajaran dan menyusun data (struktur pengetahuan).

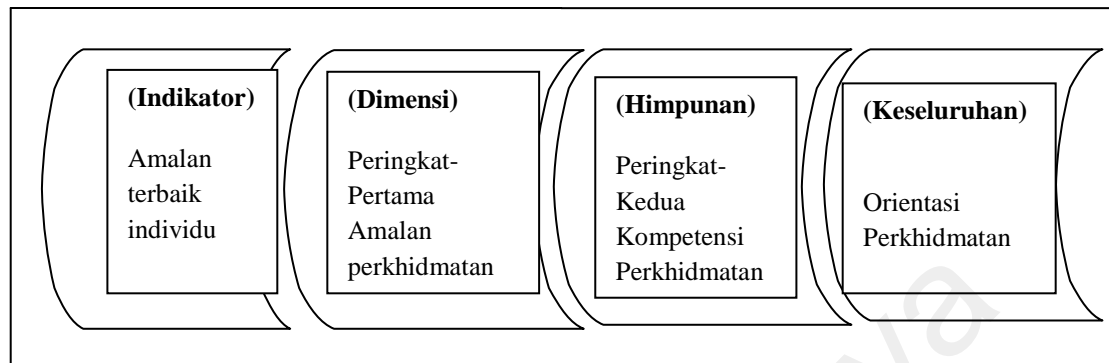
Peringkat ketiga melibatkan hasilan (dapatan). Hasilan merujuk kepada tahap kebijaksanaan staf berjaya melaksanakan tugas yang diamanahkan.

Pada dasarnya, peringkat-peringkat dalam Model Kompetensi ini telah menggambarkan karakter staf melaksanakan tugas dengan berkesan. Justeru, untuk menghasilkan tugas yang mantap, pelan tindakan seharusnya kemas dan kukuh.

Model Pengukuran Orientasi Perkhidmatan – Pedro Oliveira dan Aleda Roth (2011)

Model Pengukuran Orientasi Perkhidmatan merupakan satu kaedah pengukuran bagi mengenal pasti staf berkemahiran tinggi membangunkan prestasi perkhidmatan yang berkualiti dan cemerlang. Justeru, terdapat perkaitan kompetensi kerja staf akademik dengan matlamat atau hala tuju organisasi pendidikan tinggi. Masyarakat telah meletakkan harapan yang tinggi kepada organisasi pendidikan untuk bertanggungjawab melahirkan staf yang berkualiti, berilmu, bermoral serta berkemahiran tinggi (Donaldson, 2006). Malah, model Pengukuran Orientasi Perkhidmatan ini telah mengenal pasti keupayaan staf memberikan prestasi perkhidmatan cemerlang. Hal ini

ditakrifkan sebagai kecenderungan keseluruhan organisasi perniagaan yang memerlukan perkhidmatan cemerlang. Model ditunjukkan dalam Rajah 2.5.



Rajah 2.5: Model Pengukuran Orientasi Perkhidmatan: Sumber diadaptasi daripada ‘*Service orientation: the derivation of underlying construct and measure,*’ oleh Pedro Oliveira dan Aleda Roth, 2011.

Berdasarkan Rajah 2.5 menunjukkan kepada pengukuran kompetensi kerja staf yang telah dibahagikan kepada empat proses seperti yang berikut:

Indikator melibatkan perkara mengenal pasti atribut yang diperlukan oleh staf untuk menentukan mereka kompetensi tinggi. Dalam kajian ini atribut dapat dikenal pasti dengan pelaksanaan sorotan kajian kepada lima model dari lima pengkaji luar negara. Atribut yang dikenal pasti seterusnya disusun atur dan dilaksanakan kepada dua belas orang ketua jabatan. Seterusnya, beberapa dimensi kompetensi kerja dikenal pasti. Terdapat banyak amalan-amalan terbaik yang dikenal pasti perlu untuk individu, tetapi dalam kajian ini fokus kajian adalah dalam konteks pendidikan di IPT Swasta. Justeru, hanya amalan terbaik yang perlu ada pada staf akademik dikaji.

Dimensi melibatkan perkara yang menentukan dimensi yang perlu ada dan staf boleh dianggapkan berkemampuan tinggi. Seterusnya, bagaimanakah pengukuran yang harus dijalankan bagi menentukan keperluan dimensi tersebut? Justeru, perkara utama dan penekanan proses menjuruskan kepada pengukuran amalan staf pameran. Akhirnya, dalam kajian ini dimensi dikenal pasti dengan mendapat kebolehpercayaan

dan pengesahan oleh beberapa orang pakar dalam industri yang berkonsepkan pembelajaran dan pendidikan.

Himpunan melibatkan proses penghimpunan dimensi kompetensi kerja untuk menjadi lebih tepat. Sekiranya berlaku kealpaan mengukur ketepatan pada peringkat ini, penambahbaikan perlu dilaksanakan secara berhati-hati supaya proses ke peringkat seterusnya menjadi lebih teratur dan tersusun.

Keseluruhan melibatkan hasil yang dapat ditemui apabila staf mempamerkan orientasi perkhidmatan dengan cemerlang. Dalam konteks p&p, pencapaian akademik pelajar dan kualiti organisasi berprestasi cemerlang menjadi ukuran kepada keberkesanan staf akademik berkompentensi tinggi.

Selain dari beberapa model yang telah dibincangkan di atas, WHO Global Competency Model (2010) turut membentangkan empat asas kompetensi kerja (a) *komunikasi secara efektif dan boleh dipercayai* iaitu staf perlu bijak berkomunikasi dan menulis secara jelas di khalayak ramai. Dalam konteks institusi pendidikan semestinya bersedia berdepan dengan pelajar. Selain dari itu, penyampaian informasi dan pendapat perlu berstruktur, menggalakkan pengkongsian pendapat, memberi masa kepada pemahaman idea, memastikan informasi di dengarkan dan difahami dan jelas dengan kata kunci dan isu yang dipertikaikan, (b) *mengurus dan mengetahui keperibadian sendiri* iaitu bekerjasama dengan persekitaran p&p serta ada hala tuju, bertenang menempuh tekanan, berfikiran positif dengan cabaran dan cepat bertindak, tidak mengaku kalah, kritikan yang positif untuk memperbaiki prestasi, mempamerkan kerjasama serta belajar daripada pengalaman dan kesalahan pada masa lampau dan menggunakannya dengan sebaik mungkin untuk memperbaiki prestasi, menerima maklum balas untuk memperbaiki kemahiran, pengetahuan dan prestasi, (c) *output* adalah demonstrasi sistematik yang efisien terhadap tugas, mempersembahkan hasil kualiti yang boleh dibanggakan serta bijak menyelesaikan permintaan pelanggan,

memantau objektif sendiri serta memperbaiki perkara yang perlu diperbaiki, menyelesaikan masalah dengan cepat dan bertanggungjawab dengan tugas, dan (d) *mampu berubah mengikut perubahan persekitaran* iaitu sentiasa terbuka dengan idea baharu. Hal ini disebabkan kaedah berkesan, aktif dan mampu menyokong kepada setiap perubahan, mengenali dan mengambil peluang kepada perubahan serta mempunyai beberapa cadangan kepada penyelesaian. Malah, perlu aktif dengan cadangan yang bersangkutan penggunaan teknologi baru yang boleh memantulkan kepada proses penambahbaikan dalam pekerjaan, serta bersedia, efisien kepada perubahan dan permintaan dalam konteks p&p.

Kesimpulannya, model-model yang telah dibincangkan di atas menjuruskan kepada institusi pendidikan berlandaskan dan berorientasikan keuntungan yang berkonsepkan perniagaan. Justeru, kajian bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT swasta di Malaysia dilaksanakan mengambil kira pandangan model-model ini.

Instrumen Dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik

Sonhwa Na (2006) dalam kajian beliau membentuk instrumen kompetensi kerja staf akademik berdasarkan kepada keperluan kompetensi pengajaran pada tahun 2015. Dapatan kajian beliau membina sejumlah 77 kompetensi pengajaran umum dengan pembahagian kepada lima dimensi (a) rancangan dan reka bentuk persekitaran pengajaran, (b) pengajaran dan pembelajaran, (c) teknologi, (d) penilaian dan evaluasi, dan (e) budaya dan isu etika. Sejumlah 17 orang panel pakar kajian Delphi sebagai responden mengesahkan pembinaan instrumen kajian.

Instrumen Dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik

Kajian oleh Noraini Kaprawi et al., (2013) melaporkan instrumen kompetensi pengajaran umum telah dikategorikan kepada tiga dimensi yang berikut: (a) kompetensi teknikal, (b) kompetensi method dan pengajaran, dan (c) kompetensi sosial dan manusia. Jumlah responden terlibat adalah 619 orang staf akademik.

Dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik Institusi Pengajian Tinggi Swasta Malaysia

Berdasarkan kepada perbincangan mengenai hasil kajian kepada dua instrumen tersebut di atas menunjukkan beberapa dimensi telah dikenal pasti keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik. Justeru, bagi kajian ini sejumlah tiga dimensi utama telah dikenal pasti hasil sorotan kajian lima model seperti yang berikut: (a) Ujian untuk kompetensi daripada 'Kecerdasan' oleh McClelland (1973), (b) Model bilangan dan kompetensi pusat dan permukaan oleh Spencer dan Spencer (1993), (c) Ke arah model holistik profesional kompetensi oleh Cheetham dan Chivers (1996), (d) Model kompetensi abad ke-21 oleh Boyatzis (2008), dan (e) Proses kompetensi pengajaran: Analisis model di sekolah, amalan dalam bilik darjah oleh pekerja kebajikan oleh Tahir Kaleem Siddique (2010).

Pengkategorian kompetensi kerja berdasarkan lima model ini kepada tiga dimensi utama (a) kompetensi peribadi, (b) kompetensi pengajaran, dan (c) kompetensi di tempat kerja. Perbincangan seterusnya adalah berdasarkan kepada ketiga-tiga dimensi utama seperti yang berikut:

Dimensi Kompetensi Peribadi

Merujuk kepada kajian McClelland (1973) mutu tugas staf berkait rapat dengan karakter staf. Malah, teori tentang bakat diperkembangkan sama ada secara bertulis atau

pun tidak *tacit and explicit knowledge* dan kebiasaannya, ketinggian peribadi ini ditimba daripada pengalaman (Tahir Kaleem Siddique, 2010; Boyatzis, 2008). Hal ini disokong oleh Cheetham dan Chivers (1996) bahawa ketinggian peribadi staf adalah apabila mereka pakar dalam mengawal mental dan karakter dalaman. Nelson (2002) juga turut menyokong bahawa staf perlu memahami dan mencerminkan kompetensi sendiri secara objektif dan subjektif. Objektifnya, staf berperanan bijak memberikan tunjuk ajar kepada pelajar memahami tugas yang telah diberikan. Subjektifnya, motif dan rangsangan berlaku dalam minda staf (Spencer & Spencer, 1993). Hal sedemikian telah mempamerkan staf bertingkah laku dan memberikan teladan yang baik. Contohnya, melafazkan kata-kata pujian dan galakan seimbang memenuhi kehendak setiap pelajar dan bijak mengawal ego mereka.

Dimensi Kompetensi Pengajaran

Method pengajaran sentiasa berubah selari dengan perubahan masa (Spencer & Spencer, 1993). Malah, penekanan seharusnya staf memahami konsep berkomunikasi, berinisiatif, berintegriti dan profesional dalam mempamerkan pedagogi pengajaran (Sohnwa, 2006). Menurut Michelle (2008) kompetensi kerja staf di persekitaran p&p tidak hanya bergantung kepada kemahiran menulis, berkomunikasi dan bijak mendengar-bercakap. Namun, staf perlu cekap berfikir secara kritikal dan analistik untuk sentiasa memperbaharui metod pengajaran (Boyatzis, 2008; Cheetham & Chiver, 1996). Justeru, secara tidak langsung perkembangan pesat teknologi komunikasi dapat ditangani dengan baik dan berkesan. Sewajarnya, staf akademik mampu menanganinya dengan bijak dan senario sebegini memaksa mereka memperlengkapkan diri dengan ilmu pengetahuan dan kemahiran terkini (Tahir Kaleem Siddique, 2010). Beliau menambah bahawa kebanyakan kuliah pembelajaran di IPT swasta awal dekad 1990-an menggunakan Pendidikan Bercampur (PB). Hal ini disebabkan permintaan yang tinggi

kepada penggunaan dan pelaksanaan ICT sebagai medium komunikasi di antara staf akademik dan pelajar. Oleh hal yang demikian, sikap dan kesediaan staf mempengaruhi bidang pengajaran harus selari dengan mempelajari ilmu teknologi maklumat terkini. Staf boleh dianggapan berkompentensi tinggi apabila mereka berjaya dan bijak melaksanakan kandungan pakar isi p&p melalui teknologi maklumat dalam mempelbagaikan metod pengajaran. Kenyataan tersebut disokong oleh Archibong, Ogbiji dan Anijaobi-Idem (2012) bahawa pembangunan kemahiran ICT memudahkan maklum balas dan perasaan bangga bekerja.

Dimensi Kompetensi di Tempat Kerja

Selain mengajar staf akademik berperanan sebagai pengurus, pemimpin dan fasilitator di persekitaran p&p. Hal ini menyokong kajian Cowley dan Domb (1996) bahawa kepentingan staf untuk mempunyai wawasan kepada kesinambungan pendidikan ke arah kecemerlangan organisasi adalah penting. Mereka harus menyokong perkembangan organisasi (a) staf harus ada matlamat yang positif dan perlu dimaklumkan serta dikongsi dengan rakan sejawat, (b) mampu mengawal perasaan, (c) mencapai kedudukan atau prestasi tinggi dan positif dalam organisasi, dan (d) bersedia keterbukaan kepada perubahan yang dramatik. Hal ini menjadi penyumbang kepada IPT yang berorientasikan masa depan dan mempunyai matlamat yang jelas (McClelland, 1973). Oleh itu, sebagai timbal balas sumbangan dan kepekaan organisasi menyokong pelbagaikan kaedah pengajaran, kemudahan infrastruktur, dasar dan polisi organisasi adalah menjadi satu agenda penting (Tahir Kaleem Siddique, 2010; Boyatzis, 2008; Cheetam & Chivers, 1996). Malah, menurut Boyatzis (2008) penting kepada satu set piawaian untuk mencapai kecemerlangan dan kualiti secara berterusan. Beliau menambah, mempunyai tujuan yang jelas, mengukuhkan komitmen dan semangat jitu,

mempamerkan keunikan institusi dan keperluan staf untuk memiliki cita-cita tinggi adalah penting bagi mencapai kualiti organisasi.

Keperluan Reformasi Kompetensi Kerja Staf Akademik kepada Persekitaran Pembelajaran dan Pengajaran

Tuntutan reformasi kepada kompetensi kerja staf akademik adalah proses menjuruskan kepada tuntutan faedah daripada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan seperti masyarakat, majikan dan ibu bapa pelajar (Gay & Airasian, 2003). Keperluan transformasi personal karekter staf seperti mental, intelek, kognitif, sosial, emosi, sikap dan psikomotor adalah kritikal dan penting. Hal ini disokong oleh Cheetham dan Chivers (1996) bahawa betapa pentingnya perubahan karakter staf akademik terhadap penjanaaan pemikiran dan pengetahuan *know-that* serta memahami ilmu *subject matter expert* (SME) dan *know-why*. Kenyataan ini menyokong kajian oleh Dessler (2009), Van Rooy dan Visweravan (2004), dan Rothwell dan Lindholm (2002) bahawa kompetensi kerja menjadi lebih berkesan apabila staf bertingkah laku dan berfikiran positif ketika menjalankan tugas. Malah, staf memerlukan jati diri, kesabaran dan transformasi sendiri tekak untuk berdepan dengan kerenah pelajar yang pelbagai (Sukino & Seingthai, 2010).

Manakala, usaha membudayakan transformasi kompetensi kerja dalam kalangan staf akademik organisasi pendidikan tinggi perlu dilaksanakan secara menyeluruh dan berhemah. Bolden dan Goslin (2006) turut menyatakan bahawa kompetensi kerja adalah satu keadaan saling berkait antara kerja dan individu. Hal ini disokong oleh Bertoncej, Kovac dan Bertoncej (2009) bahawa perkaitan reformasi kompetensi kerja staf dengan fasa evolusi. Beliau dan rakan menambah, bahawa keupayaan sesebuah organisasi berkualiti, cemerlang dan bertahan di pasaran tempatan dan luar negara terpaksa melalui proses transformasi. Justeru, perspektif IPT Swasta fokus hanya kepada keuntungan

perlu selari dengan tugas dan tanggungjawab staf perlu sentiasa peka pada perubahan p&p yang berlaku dalam organisasi.

Terkini, Gholipur et al., (2012) memberi nafas baharu kepada perspektif tentang asas model kompetensi kerja. Hal ini adalah pengintergrasian dalam perkaitan menilai prestasi dengan tingkah laku dan kecekapan staf. Walau pun, persepsi industri perkaitan kualiti graduan IPT dengan kualiti staf akademik. Justeru, staf akademik adalah aset yang memerlukan penglibatan dan komitmen yang tinggi pemangkin transformasi.

Trend Baharu Institusi Pengajian Tinggi

Trend p&p IPT di dunia berkembang selari dengan peredaran zaman. Kebangkitan trend p&p telah berlandaskan kepada beberapa model. Misalnya, model akademik klasik kemudian diikuti dengan model pragmatik dan seterusnya model korporat pasaran (Clark, 1983). Pelbagai usaha telah dilakukan oleh IPT untuk sentiasa dalam proses peralihan p&p selari dengan trend terkini dan kepentingan keperguruan. Usaha tersebut disebabkan berlakunya perubahan permintaan buruh kepada pasaran di seluruh negara di dunia. Selain dari itu, peningkatan pelajar berdasarkan status sosio-ekonomi, latar belakang kaum dan etnik merubah persepsi mereka terhadap IPT. Malah, perubahan sebegini menjana kepada keperluan kemahiran terhadap sesebuah universiti. Contohnya, negara Amerika yang mengkaji semula program-program akademik untuk melihat kembali hasil pembelajaran pelajar. Perkembangan perubahan kompetensi kerja dinamik staf bergantung sepenuhnya kepada konteks sosial (Spector, 2001) dan *role model* di persekitaran p&p (Elsubes & Rizk, 2001). Justeru, IPT telah dicabar untuk memenuhi semua trend yang baru muncul dan seolah-olah terpaksa menukar budaya sedia ada. Contohnya, pembelajaran maya, menukar mod penyampaian kursus dan secara langsung mengubah peranan staf akademik (Sonhwa Na, 2006). Mod pengajaran telah diklasifikasikan sebagai kaedah pengajaran yang memberikan tumpuan kepada

pelbagai bentuk komunikasi (Park, 2000). Malah, terdapat pelajar IPT bersedia berkongsi idea sendiri dan bertindak balas kepada memperbaiki pemikiran dan pemahaman mereka terutamanya di persekitaran dewan kuliah yang kecil. Makanya, staf akademik mempunyai banyak peluang untuk mengetahui dan memberikan motivasi terhadap setiap pelajar berdasarkan trend terkini. Justeru, pengintegrasian teknologi dalam pedagogi memerlukan staf akademik mengetahui dan berkompoten berkaitan teknologi yang hendak digunakan (Norlida Alias, 2010).

Keperluan Latihan kepada Kompetensi Kerja di Institusi Pendidikan Tinggi

Menurut Kettunen (2011) fungsi utama pendidikan adalah mendidik insan yang terbaik dan berbakat untuk menjamin masa depan negara dan generasi seterusnya. Peranan tersebut menjadi semakin penting dengan berlakunya perubahan di persekitaran p&p bagi menyediakan pendidikan berkualiti (Rothwell, 2002). Hal ini mencabar pemikiran dan peranan staf akademik selari dengan perubahan drastik keperluan pengetahuan tentang teknologi ICT, permintaan pasaran, piagam sosial dan kesediaan pelajar untuk menimba ilmu (Hargreaves & Fullan, 2000). Justeru, keperluan terhadap latihan sering dikaitkan dengan tugas kerja dan didefinisikan sebagai proses tentang pengetahuan dan kompetensi bagi meningkatkan produktiviti hasil kerja individu (Ibrahim, 2001; Gupta & Govindarajan, 2000).

Latihan yang berpanjangan bagi memupuk keberkesanan kompetensi kerja disokong oleh Ivancevich (2003) bahawa latihan memerlukan proses sistematik yang bakal mengubah tingkah laku staf ke arah mencapai matlamat organisasi. Cheng (2000) telah mengklasifikasikan pelaksanaan program latihan akan mengubah sikap negatif, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran staf yang selari dengan keperluan organisasi. Thomson dan Strickland (2004) bagi membantu staf kompeten bekerja dan berkeupayaan berdaya saing telah menuntut organisasi melaksanakan strategi yang

bersesuaian serta cekap menyediakan latihan. Hal ini untuk menjawab persoalan-persoalan seperti ‘Apakah matlamat yang hendak dicapai?,’ ‘Siapakah sasaran?,’ ‘Apakah pengetahuan dan kemahiran yang perlu untuk peningkatan kompetensi kerja?’” Bagi Gonzales dan Nelson (2005) orientasi latihan yang berpanjangan membantu staf menguasai kemahiran dan kebolehan bekerja untuk mereka terus berjaya.

Seterusnya, menurut Cains dan Brown (1996) kebanyakan staf akademik tidak bersedia menghadapi masalah dalam pengajaran kerana merasakan diri tidak berpengalaman dan tidak menghadiri latihan yang mencukupi. Justeru, latihan telah dikenal pasti sebagai proses pembelajaran terancang yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pekerja menyelesaikan masalah semasa dan masalah yang mungkin wujud pada masa akan datang. Malah, latihan adalah salah satu fungsi pembangunan dan pengurusan sumber manusia yang sangat penting (DeSimone, Wenner & Harris, 2002). Program latihan telah pun dan perlu ditingkatkan bagi mewujudkan jangkaan pembelajaran yang realistik. Hal ini menjadikan staf berasa lebih selesa untuk menghadiri program latihan dan menambah baik kompetensi kerja mereka (Tai, 2006) menambah baik sikap dan tingkah laku (Campbell & Kuncel, 2001).

Seterusnya, kebanyakan IPT Swasta khasnya berhadapan dengan keperluan untuk melaksanakan program-program latihan di setiap fakulti. Keperluan *trainability* kompetensi kerja berpotensi memberi sumbangan kualiti staf di tempat kerja yang membangunkan prestasi pekerja. Namun, sesetengah IPT tidak bersedia untuk mengeluarkan kos tinggi mewajarkan staf akademik mampu untuk mengajar pada masa hadapan dengan persaingan yang kompetitif. Muntaz, Norasiken dan Norhayatee (2002) menyatakan penumpuan penyediaan latihan kepada staf tidak boleh diabaikan dan diketepikan. Hal ini disebabkan latihan berpanjangan berfungsi meningkatkan motivasi staf untuk berusaha dengan lebih gigih dalam melaksanakan tugas. Malah, staf akademik yang baru memulakan profesion perguruan perlu menjalani latihan untuk

setanding dengan staf akademik senior yang lebih pengalaman (Umi Narimawati, 2007; Goldhaber, 2002). Justeru, adalah wajar langkah awal mewujudkan program pembangunan profesional tanpa mengenal jantina agar berjaya dan keperluan kompetensi kerja dapat dikenal pasti (Yildirim, 2007).

Sesetengah organisasi pendidikan kini terlibat secara langsung kepada pembangunan kompetensi kerja dan berinisiatif tinggi dalam menyediakan standard dan program-program pembangunan kerja. Hal ini turut dipersetujui oleh Dessler (2009) bahawa kompetensi pekerjaan boleh diukur dan dilihat. Hal ini disebabkan staf berkompetensi tinggi mempamerkan beberapa dimensi tatacara memudahkan sebahagian pekerjaan mereka. Kepentingan program latihan dapat menyediakan staf lebih efektif bersandarkan kepada pengetahuan dan kemahiran yang bersesuaian dengan perkembangan pendidikan masa kini (Crawford, Leonard & James, 2010).

Hakikatnya, modal insan berkompeten tinggi telah diakui menjadi elemen terpenting bagi kejayaan sesebuah organisasi terutamanya di dalam konteks perniagaan pada abad ke-21. Oleh itu, staf yang cekap merupakan sumber utama organisasi bagi memperoleh kelebihan persaingan. Tanah, bangunan dan bahan-bahan lain tidak menghasilkan produktiviti institusi, tetapi sebaliknya staf boleh dianggap modal terpenting untuk menjalankan perniagaan dan menghasilkan nilai daripada sumber sedia ada (Vathanophas & Jintawee, 2007).

Selanjutnya, kemahiran mengajar dan penyediaan sistem pembelajaran memerlukan kebijaksanaan staf akademik mengatur dan memproses pembentukan strategi di tempat kerja (Sohnwa, 2006). Mereka perlu kepada satu kaedah pengajaran dan penggunaan teknik terkini supaya setiap pelajar memahami dan menguasai sepenuhnya mata pelajaran yang diajarkan. Kemahiran di atas tertumpu kepada dua ciri (a) berpusatkan staf-akademik, dan (b) berpusatkan-pelajar. Namun, Bransford dan Brown (2000) menyatakan persekitaran pendidikan bukan hanya bergantung kepada dua

ciri ini. Malah, tumpuan perlu kepada ciri-ciri lain (a) berpusatkan-pengetahuan, (b) berpusatkan-taksiran, dan (c) berpusatkan-komuniti. Tambah beliau lagi, staf perlu lebih berfikiran terbuka kepada ketelusan perubahan, ingin, akan, bersedia dan mesti mahu berubah kepada segala aspek dan pentingnya perubahan paradigm pemikiran. Justeru, latihan berpanjangan perlu dilaksanakan oleh IPT swasta untuk mendapatkan impak kecemerlangan secara keseluruhannya.

Peranan Institusi Pengajian Tinggi terhadap Staf Akademik

Kementerian Pengajian Tinggi ditubuhkan pada tahun 2004 dan pada tahun 2014 diubah nama kepada Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT). IPT di Malaysia adalah institusi sosial negara yang penting kerana fungsi utama IPT adalah menghasilkan modal insan yang akan menggerakkan dan menjamin kelestarian sesebuah negara (KPM, 2012). Suatu keperluan untuk mengukuhkan pembangunan modal insan dalam konteks sosio-ekonomi negara dan global. Matlamat KPTM menjelang tahun 2020 adalah untuk memastikan sistem penyampaian pendidikan tinggi dilaksanakan dengan berkesan dan cemerlang. Kelangsungan memenuhi aspirasi negara dan menjadikan Malaysia sebagai hab kecemerlangan pendidikan tinggi antarabangsa.

Malah, Robiah Sidin (2000) menyatakan bahawa sejarah sesebuah IPT ialah membolehkan cendekiawan menggali, meneliti, menganalisis dan menyebarkan ilmu pengetahuan. Justeru, pendidikan tinggi telah mengalami perubahan paradigma kepada sebuah komuniti kepakaran yang unggul (IPMA, 2002). Seterusnya, pendidikan tinggi Malaysia meliputi semua pengamal pendidikan sama ada pada peringkat rendah termasuk pendidikan lepasan sekolah menengah, kolej dan juga pada peringkat universiti (Abu Hassan, 2006).

Selanjutnya, menurut Ronald Barnet (1992) dalam bukunya *Quality Insurance in Higher Education* telah membahagikan peranan IPT kepada empat fungsi utama (a)

institusi sebagai pengeluar sumber manusia, (b) institusi yang memberikan latihan kerjaya dalam bidang penyelidikan, (c) menyediakan sebilangan pemimpin yang baik, dan (d) individu berpeluang membina sebuah kehidupan selesa. Institusi Pendidikan Tinggi Malaysia tidak terkecuali berdepan dengan sentimen menyediakan p&p yang berkualiti. Malah, permintaan kemasukan ke IPT swasta amat mendesak kerana pengambilan dan kemasukan ke IPT awam terhad (Fernandez Chung, Rozilini Mary, 2009). Pihak pengurusan dan pentadbiran IPT perlu bijak menangani perubahan radikal untuk memenuhi aspirasi dan tuntutan pembangunan negara yang pesat berkembang.

Seterusnya, KPTM dalam penyelarasan penubuhan IPT swasta mewajarkan agenda utama ialah melahirkan modal insan yang berkualiti mampu berdaya saing di dalam negara dan di peringkat global (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014). Hal ini memberi kesan langsung kepada perancangan, perkembangan dan pembangunan kurikulum. Justeru, sangat wajar staf akademik berinisiatif menjadi satu pasukan yang tahap keberkesanan kompetensi kerja mereka bukan hanya dalam bidang yang sama. Namun, langkah positif dan proaktif merentasi bidang yang berbeza. Seterusnya, bagi merealisasikan hasrat tersebut KPTM telah mengambil langkah dengan membekukan semua permohonan berkaitan penubuhan baru IPT Swasta yang merangkumi universiti, kolej universiti dan kolej. Objektifnya, berusaha memperkasakan, meningkatkan keupayaan dan mutu staf akademik yang sedia ada. Kajian oleh Ruhaizan, Asnul, Saemah dan Kamaruzzaman (2011) menyokong hal tersebut dan meletakkan agenda pembangunan sistem pendidikan berkualiti tinggi perlu diberikan keutamaan untuk merealisasikan matlamat pendidikan dan falsafah pendidikan negara tercapai.

Teras Pendekatan Kompetensi Kerja kepada Staf Akademik

Early Childhood/Generalist Standards (2001) telah menggariskan lima teras utama dasar falsafah kompetensi kerja staf akademik (a) berjanji untuk komited mendidik pelajar,

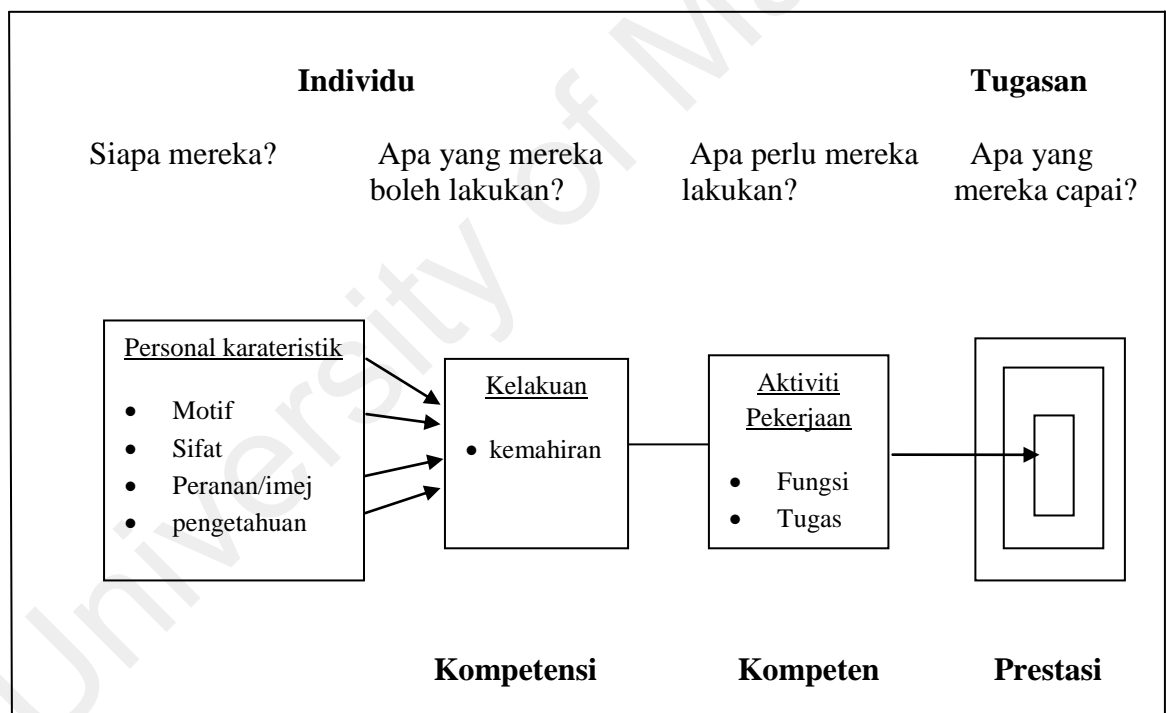
(b) mengetahui seluk belok subjek yang diajar serta berilmu pengetahuan tentang keperluan pendidikan, (c) bertanggungjawab sepenuhnya untuk mengatur dan memantau pendidikan pelajar, (d) berfikiran lebih sistematik melalui pengalaman, dan (e) penting bersosial dengan masyarakat di sekeliling mereka. Malah, kajian oleh Oliver dan Reschly (2007) melaporkan betapa pentingnya kepada peningkatan kemampuan staf akademik kepengurusan efektif di persekitaran kuliah serta akur kepada pendekatan persediaan, pembangunan bersistematik dan profesionalisme. Nieswandt (2005) menyetujui pandangan ini dengan menyatakan terdapat pautan antara kepakaran subjek yang diajarkan kepada pelajar dengan sikap sendiri staf akademik dalam menyampaikan p&p. Terma kompetensi kerja adalah perbezaan dimensi kompetensi seperti berkemampuan atau berpotensi, beraksi dan berkewajipan bagi staf menjalani tugas dalam keadaan tertentu. Duzce (2010) menyokong kenyataan ini iaitu apabila pengajaran boleh dianggap sebagai pekerjaan atau profesion secara khususnya, ilmu pengetahuan dan kompetensi kerja perlu dipamerkan.

Kajian oleh Abdulrahman (2010) telah berfokus dan memberi tumpuan kepada pengertian pendidikan sepatutnya boleh dianggap sebagai satu keperluan, khusus kepada pengetahuan dan kemahiran dan penting kepada profesion. Setiap calon staf akademik IPT perlu menyerlah bagi menyelesaikan tugas yang diberikan dan latihan yang spesifik bagi keunggulan prestasi. Hal ini disebabkan tugas p&p masa kini dan akan datang bukan hanya untuk mereka yang menyampaikan pengetahuan dan modeling kemahiran sahaja, tetapi lebih ke arah penyediaan persekitaran pembelajaran yang kondusif. Keadaan ini disebabkan pencapaian serta prestasi pelajar bersandarkan terus, telus kepada peranan dan aktiviti positif staf akademik. Ciri-ciri keberkesanan tahap kompetensi kerja staf adalah efektif berkomunikasi, memotivasikan pelajar, penyediaan persekitaran yang kondusif, beretika atau peka kepada isu legal, berperaturan dan

bersedia, mencapai objektif dan penghasilan, penilaian tenaga pengajar, penyediaan perbezaan individu dan penilaian, laporan dan pengurusan kuliah.

Seterusnya, teras pendekatan kompetensi kerja memerlukan staf akademik berkompeten tinggi terhadap pengurusan kerja dan berkeperibadian bagus terdiri dari aspek kelakuan, spesifik kemahiran dan tugas (Sudsakorn & Swierczek, 2008). Walau bagaimanapun, kompetensi yang diperlukan bagi staf di institusi pendidikan moden melebihi kompetensi kerja yang diperlukan dalam program pendidikan formal (Rowold & Kauffeld, 2007).

Berikut Rajah 2.6 gambaran kompetensi kerja seperti yang telah dibincangkan di atas.



Rajah 2.6: Hubungan Kompetensi dan Pencapaian Kompetensi Kerja.
 Sumber daripada ‘*Linking Competency and Competence to Performance*,’ oleh Young dan Dulewicz, 2005.

Berdasarkan Rajah 2.6 menunjukkan aplikasi menyeluruh tentang teras pendekatan kompetensi kerja. Staf berdedikasi mempamerkan kesungguhan bekerja dan perbandingan ini dilakukan dengan melihat hasil kerja staf pameran.

Institusi Pendidikan Tinggi Swasta Bagi Konteks Perniagaan

Pada dekad 1980-an kebangkitan model korporat pasaran mendominasi governan dan kepimpinan dalam organisasi. Justeru, permintaan kepada kualiti servis secara berterusan menuntut staf bekerja secara berkesan dan cekap (Seidel & Shavelson, 2007). Hal ini berlaku berlandaskan kepada evolusi pembangunan sains dan teknologi, pembangunan ekonomi, sosial dan politik sesebuah negara. Namun, hal ini memerlukan sokongan padu daripada organisasi (Behestifar & Maghadam, 2011) yang kelak memberi impak yang besar kepada percambahan IPT Swasta. Malah, dapat mengaut keuntungan demi kejayaan organisasi (McQuade, Sjoer, Fabian, Nascimento, & Schroeder, 2007). Dunia perniagaan abad ke-21 telah menghadapi pelbagai kekangan dan memerlukan ramai staf kompeten bekerja untuk berperanan bijak di persekitaran pekerjaan mereka. Persaingan dalam pasaran global yang dinamik memaksa IPT Swasta menjadi lebih berkesan dan fleksibel. Seterusnya, bertindak-balas kepada persekitaran yang pesat berubah (Sohnwa Na, 2006). Kenyataan tersebut disokong oleh Archibong et al., (2012) melaporkan staf perlu pandai dan bijak dalam mengadaptasikan tugas dengan teknologi komunikasi yang terkini dan pelbagai.

Kompetensi Kerja sebagai Strategi Meningkatkan Kecemerlangan Staf Akademik.

Dalam konteks p&p kecemerlangan staf berkait rapat dengan penguasaan ilmu pengetahuan, kemahiran dan keupayaan (Mitrani, Dalziel & Fitt, 1992). Hal ini disokong oleh Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) melaporkan bahawa kompetensi kerja melibatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap.

Justeru, peningkatan kecemerlangan staf melaksanakan tugas berfungsi secara berkesan apabila memenuhi standard dan penetapan tertentu yang diperlukan dalam profesion (Richey, Fields & Foxon, 2001). Namun, bagi sesetengah IPT khususnya IPT Swasta, perbezaan bergantung kepada mode penyampaian kursus sebagai strategi

perniagaan. Mode penyampaian pembelajaran dinamik dengan pelaksanaan e-pembelajaran telah diperkenalkan sebagai strategi mengatur keupayaan staf bertindak cemerlang (Sonhwa Na, 2006) dan staf perlu bersikap profesional (Thorpe, 2002) kelangsungan permintaan kepada pembelajaran di IPT swasta. Program pembelajaran kebanyakan IPT Swasta yang terlibat dalam kajian ini menggunakan ICT. Justeru, dapatan kajian ini kelak mungkin mendapati pelaksanaan strategi amalan kompetensi kerja berada pada tahap yang tinggi.

Pengukuran tahap berkompentensi tinggi perlu dianalisis kerana faktor penambahbaikan model kompetensi kerja staf akademik IPT dapat mempamerkan kecemerlangan IPT (Cheng & Dainty, 2003). Malah, staf kompetensi tinggi adalah mereka yang berkebolehan dan semula jadi mencapai kecemerlangan (Garavan & McQuire, 2001). Dalam kajian ini instrumen dibina adalah hasil dari kebolehppercayaan dan kesahan yang tinggi oleh pakar yang dipilih oleh pengkaji dari peringkat analisis keperluan dan analisis reka bentuk. Justeru, diharapkan reka bentuk model ini dapat membuktikan bahawa staf akademik berkompentensi tinggi.

Kajian oleh Raja Suzana Raja Kasim (2008) mendapati berkompentensi tinggi dapat diukur berdasarkan kepada kejayaan staf memegang tampuk kedudukan. Beliau menambah, staf bijak ialah mempamerkan perlakuan dengan menggabungkannya dengan pengetahuan strategi berdasarkan teknikal. Begitu juga kajian Abdullah Mahmood, Abdulkareem, Hamidaddin dan Mohd Wira Mohd Shafie (2002) melaporkan bahawa kompetensi kerja adalah perhubungan antara kelakuan dengan prestasi kerja individu menjadikan strategi kecemerlangan individu melonjak. Turut dipersetujui oleh Abdul Rahim Hamdan et al., (2010) dalam dapatan kajian beliau dan rakan-rakan bahawa kompetensi terdiri dari kemahiran mengajar, prihatin terhadap organisasi, pelajar dan diri sendiri. Malah, terdapat hubung kait kompetensi pengajaran dengan jantung, pengkhususan dan pencapaian akademik. Justeru, pengajaran profesional selalu

melibatkan satu kompleks set kemahiran luas tetapi tidak selalunya digunakan dengan sepenuhnya sebagai strategi untuk mengangkat kualiti p&p di IPT. Justeru, menurut Malek Shah Mohd Yusof (2005) staf akademik perlu jelas dalam mencapai matlamat, visi, misi organisasi dan hala tuju sendiri. Kenyataan ini disokong oleh Yap (2006) bahawa untuk mencapai keberkesanan kepada perkara-perkara tersebut kerja strategi penting ke arah kecermelangan adalah kerja secara berpasukan. Malah, Yusrizal (2009) menyifatkan staf akademik ialah seorang yang profesional, berdisiplin, bertanggungjawab dan bijak bekerjasama.

Kompetensi Kerja sebagai Strategi Meningkatkan Kualiti Pelajar

Staf akademik perlu memahami empat kriteria kompetensi kerja sebagai strategi meningkatkan kualiti pelajar yang disarankan oleh Raven dan Stephenson (2001) adalah seperti yang berikut: (i) *makna kompetensi* melibatkan staf perlu memahami budaya organisasi untuk bertindak bijak dalam penyelarasan tindakan, (ii) *hubungan kompetensi* memerlukan staf berdaya serta berupaya untuk berkreaitif dan memelihara hubungan dengan pemegang saham, (iii) *pembelajaran kompetensi* melibatkan staf mengenal pasti proses peningkatan bagi menyelesaikan setiap tugas, dan (v) *perubahan kompetensi* yang memerlukan staf menggunakan cara-cara terbaharu apabila perlu bagi menyelesaikan tugas. Justeru, menurut Klicka (2006) staf akademik semestinya efisien dan efektif dalam menjalankan tugas untuk meningkatkan kualiti pelajar. Kefahaman staf merealisasikan tugas bagi konteks p&p adalah selain untuk memenuhi kepuasan diri sendiri, tetapi perlu peka kepada kehendak pelajar, permintaan masyarakat dan organisasi.

Seterusnya, staf akademik perlu mempunyai keinginan dan berkompeten melibatkan diri dalam proses pembentukan produk modal insan minda kelas pertama. Hal ini disebabkan proses penilaian dan penjaminan kualiti setiap graduan yang

dilahirkan merupakan salah satu proses dalam sistem pendidikan di IPT (Rodiah Idris, et al., 2010). Beliau dan rakan-rakan melaporkan bahawa pencapaian akademik pelajar adalah alat ukur kejayaan dan kualiti sesuatu kursus di universiti. Mereka mempersoalkan tahap kesediaan pelajar untuk mengharungi dunia luar selepas mengikuti kursus di IPT. Hal ini disebabkan terdapat persoalan yang hangat dibincangkan sejak akhir-akhir ini tentang kualiti pelajar di IPT swasta yang berkait rapat dengan kompetensi pengajaran staf akademik. Pelbagai persoalan timbul berkaitan dengan bagaimanakah pelajar itu belajar (Rodiah Idris, et al., 2010). Justeru, peranan penting perlu dilaksanakan oleh pengubal polisi bagi menetapkan matlamat pendidikan bagi melahirkan tenaga kerja yang berkualiti. Hal ini adalah berkaitan dengan proses penilaian bagi menjamin kualiti setiap graduan yang dilahirkan dalam sistem pendidikan di IPT. Menurut Abdul Rahim Hamdan et al., (2010) kompetensi kerja staf akademik berkisar kepada kemahiran mengajar, keprihatinan kepada institusi pendidikan, pelajar dan sendiri. Malah, terdapat hubung kait dengan jantung, pengkhususan dan pencapaian akademik dalam peningkatan kualiti pelajar.

Amalan Utama dalam Kompetensi Kerja Staf Akademik

Kompetensi kerja staf terdiri dari sekumpulan watak dan tingkah laku yang berkait rapat dengan prestasi sesuatu pekerjaan (McClelland, 1973). Justeru, watak dan tingkah laku adalah salah satu amalan asas penting dalam konteks persekitaran p&p. Malah, kompetensi kerja adalah amalan keupayaan staf mengambil inisiatif mencapai sesuatu di luar jangkauan yang telah ditetapkan. Oleh itu, menurut Spencer dan Spencer (1993) dengan Model Aisberg dan Pemusatan Asas Kompetensi terdiri daripada perkara yang tersirat dan bersifat eksplisit serta berkait rapat dengan prestasi kerja. Staf yang mampu dan cekap menangani persekitaran kerja serta memikul tanggungjawab jitu ke arah mencapai satu pengiktirafan. Memikul tanggungjawab adalah pemahaman dan amalan

utama praktikal dilaksanakan secara profesional berdasarkan pengetahuan yang diperoleh.

Seterusnya, tujuan utama dan tanggungjawab staf akademik adalah meningkatkan prestasi IPT ke puncak untuk dinilai oleh organisasi dan masyarakat. Kenyataan tersebut disokong oleh Abdullah Mahmood et al., (2002) bahawa terdapat hubung kait kompetensi kerja staf akademik dengan perlakuan dan prestasi kerja mereka dan diukur dengan pencapaian akademik pelajar. Hasil kajian Christopher Kayes, Anna Kayes dan Yoshitaka Yamazaki (2005) mendapati kompetensi tinggi sebagai hasilan keupayaan membangunkan hubungan dan menterjemahkan idea merentasi sempadan. Mereka menambah bahawa penyerapan ilmu yang berkesan ialah keupayaan staf menjana, mengumpul, menyusun dan menggunakan pengetahuan baru. Kajian oleh Boyatzis (2008) dan Robotham (2004) telah menjurus kepada pendapat yang sama. Seterusnya, mencapai prestasi kerja yang amat baik sekali dengan pelbagai kaedah pengajaran perlu diperkenalkan (Huzili Hussin, 2007). Jia dan Fan (2008) melaporkan bahawa sekumpulan tokoh yang berkemampuan mendorong para pekerja mereka untuk menambah ilmu pengetahuan membentuk amalan praktikal mereka. Malah, keperluan untuk berketerampilan sikap yang sangat bagus yang berupaya menjalani pelbagai jenis pekerjaan. Sorotan kajian menunjukkan bahawa kompetensi ditakrifkan kepada tiga perspektif yang berbeza (a) ciri-ciri kompetensi individu, (b) ciri-ciri kompetensi organisasi dan konsep kompetensi sebagai alat untuk memudahkan dan menyusun komunikasi antara pendidikan, dan (c) pasaran buruh (Boon & Van der Klink, 2001).

Kajian Berkaitan Kompetensi Kerja Staf Akademik Luar Negara

Laporan kajian oleh Boyatzis (2008) menunjukkan keperluan pembangunan kompetensi kepada pengurus dan pemimpin yang berkesan yang memerlukan reka bentuk program

dan kaedah pengajaran yang memberikan lebih tumpuan kepada pembelajaran. Kompetensi kerja telah ditakrifkan dan gambaran menyeluruh terhadap lapan kertas kerja dan juga penyelidikan asas kompetensi. Hal ini untuk melihat kepada pautan prestasi dalam pelbagai pekerjaan. Justeru, dapatan melaporkan bahawa emosi, sosial, kognitif intelektual meramalkan keberkesanan dalam profesional, pengurusan dan peranan kepimpinan dalam pelbagai sektor masyarakat. Manakala, Robinson, Sparrow, Chris Glegg dan Kamal Birdi (2005) dengan kajian memperkenalkan satu kaedah tiga fasa bersepadu yang berkesan dalam meramal keperluan kompetensi kerja pada masa hadapan berbanding kaedah sedia ada. Metodologi yang dilaksanakan ialah fasa pertama temu bual peringkat awal, fasa kedua melaksanakan soal selidik dan fasa ketiga adalah teknik temu duga kritikal.

Kajian yang dilaksanakan oleh Garavan dan David McGuire (2001) mendapati terdapat perbezaan yang nyata tentang definisi kompetensi yang dinyatakan oleh pengkaji dari United State of America dan United Kingdom. Contohnya dari segi perspektif pembelajaran di mana UK menggunakan perspektif pembelajaran konstruktivism. Manakala, US menggunakan perspektif pembelajaran kognitif. Namun, pendekatan metodologi ternyata berbeza, iaitu UK lebih terdorong menggunakan pelbagai kaedah termasuk kuantitatif. Justeru, US menggunakan method rasional dan positivism. Malah, beliau melaporkan bahawa pengkaji dari UK memberi tumpuan kajian kepada kerja atau pun ciri-ciri yang ada pada individu dan kemahiran mereka, tetapi pengkaji US lebih memberi tumpuan kepada tingkah laku dan sifat-sifat yang ada pada individu. Perbezaan yang begitu nyata adalah kerana tujuan kajian yang berbeza. Kajian yang dijalankan di UK berkaitan dengan kompetensi kerja menjurus kepada penilaian pensijilan pekerja, tetapi di US mendasari pembangunan kompetensi kerja untuk meningkatkan prestasi.

Seterusnya, Young dan Dulewicz (2005) dalam kajian membangunkan model menjelaskan bahawa faktor-faktor personal dan ciri-ciri tingkah laku mengarah kepada berkompentensi tinggi berkaitan dengan melaksanakan perintah, kepimpinan dan pengurusan. Seramai 261 responden terlibat dalam soal selidik dan terdapat dua jenis soal selidik iaitu soal selidik personaliti pekerjaan '*Occupational Personality Questionnaire*' (OPQ) dan soal selidik dimensi kepimpinan '*Leadership Dimensions Questionnaire*' (LDQ). Dapatan telah mengenal pasti empat kelompok 'supra-kompentensi' iaitu mengkonseptikan, menjajarkan, berinteraksi dan mencipta kejayaan. Kesemuanya berkaitan dengan dimensi personal dan pengurusan individu yang korelasi dengan pencapaian tinggi. Dapatan juga telah menunjuk kesahan kepada kedua-dua jenis soal selidik tersebut. Justeru, dimensi yang terdapat dalam kategori 'mengkonseptikan' ialah mendapat gambaran kepada apa yang perlu dicapai dengan membangunkan perspektif, bijak dalam pertimbangan dan menjalankan kritikal analisis, berinovatif, mengadakan perancangan yang berkesan dan berkeupayaan untuk mengubah serebrum aktiviti ke visi yang memberi fokus jelas kepada kerja berpasukan. Manakala, 'penjajaran' lebih tertumpu kepada aset yang boleh dikawal dengan mengambil pendekatan bertanggungjawab dalam menukar pelan tindakan; memberikan contoh agar boleh dipercayai dan menyusun pelan dengan teliti. Seterusnya, 'berinteraksi' adalah mempamerkan bekerja dan sensitif dengan individu lain serta membina kebebasan dalam tindakan. Misalnya, melaksanakan keputusan secara berkesan, sensitif dan berkomunikasi dengan pasukan secara telus.

Kajian Berkaitan Kompetensi Kerja Staf Akademik Dalam Negara

Dapatan kajian oleh Pauline Swee Choo Goh, et al., (2012) menunjukkan konsepsi kompetensi kerja staf akademik yang baru memulakan pekerjaan kepada lima kategori kualitatif yang berbeza. Kajian tersebut adalah kajian kualitatif yang melibatkan seramai

lapan belas orang staf akademik. Lima kategori tersebut terdiri daripada pengurusan bilik darjah dan tingkah laku, '*subject matter expert*', memberikan bantuan dan sokongan, memahami pelajar dan memiliki nilai professionalism. Dapatan kajian ini juga disarankan oleh Pauline Swee Choo Goh dan rakan-rakan untuk dijadikan platform kepada staf akademik yang baru meneroka alam pekerjaan dengan memahami profesion perguruan dan ini memberikan mereka peluang memantapkan kompetensi kerja mereka dalam menangani isu pelajar. Selanjutnya, dapatan kajian menunjukkan staf akademik merasakan bahawa berpengetahuan tentang pelajar dan memahami persekitaran pembelajaran adalah penting untuk menentukan strategi dan kawalan yang diperlukan dalam proses p&p. Staf juga menjelaskan syarat-syarat berpengetahuan tentang pedagogi diperlukan untuk membolehkan pembelajaran berlaku. Pengetahuan dan kemahiran pedagogi diperlukan untuk memilih strategi dan teknik pengajaran yang bersesuaian.

Dapatan kajian Sin Chek Neng (2009) tentang kewujudan tahap kompetensi penilaian moral staf akademik di IPT swasta, serta perhubungannya dengan faktor etika dan suasana etika kerja. Kajian adalah berbentuk kajian korelasi antara variabel dengan kaedah soal selidik. Seramai 406 staf akademik di Malaysia telah menyertai kajian selidik dan hasil kajian mendapati bahawa 78.1 peratus responden berada di tahap kompetensi kerja bersandarkan penilaian moral yang sederhana. Hasil kajian telah menunjukkan pewujudan dimensi dominan iaitu '*instrumental*' dan '*service*' dalam suasana etika kerja IPT swasta. Dapatan juga telah menunjukkan bahawa perhubungan di antara kompetensi penilaian moral dengan suasana etika kerja, faktor demografi, faktor profesional, dan faktor etika adalah berbeza.

Seterusnya, kompetensi kerja oleh Choi Sang Long, et al., (2013) telah melaksanakan kajian kes di salah sebuah kolej swasta dengan mendapatkan persepsi pelajar terhadap kompetensi kerja staf akademik. Sejumlah 14 kompetensi kerja dipilih

untuk diukur dan seramai 260 orang pelajar terlibat sebagai responden kajian kes. Dapatan menunjukkan bahawa kompetensi kerja staf akademik menyumbang kepada kepuasan pelajar belajar. Manakala, kajian oleh Noraini Kaprawi et al., (2013) dalam membangunkan dan mengesahkan model untuk profil kompetensi dan tahap kompetensi dalam kalangan staf akademik untuk pendidikan teknikal vokasional Malaysia. Pada peringkat pertama, kajian menjana empat puluh dua kompetensi dan peringkat kedua dapat menjana sembilan puluh lapan kompetensi dan seterusnya pada peringkat ketiga dapat menjana seratus dua belas item kompetensi dan 619 staf akademik atau instruktur sebagai responden kajian. Dapatan kajian telah menunjukkan skor melebihi tahap sederhana.

Kesimpulan

Kesimpulannya, untuk mencapai kecemerlangan dalam apa jua bidang yang diceburi merupakan matlamat mutakhir bagi setiap usaha dan perlu dilaksanakan secara sistematik. Bidang pendidikan tidak terkecuali dalam hal ini dan staf akademik perlu berusaha lebih gigih dalam menyampaikan ilmu pengetahuan kepada para pelajar untuk lebih berkesan dan bermakna. Justeru, keperluan kajian bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT swasta di Malaysia telah mengambil kira kesemua dimensi sorotan kajian oleh pengkaji tempatan dan luar negara. Hal ini disebabkan analisis sorotan kajian mereka sebagai panduan melaksanakan kajian ini. Justeru, mengambil panduan teori, model, falsafah dan method sorotan kajian bertepatan dengan topik dan objektif kajian. Ramai pengkaji memperdebatkan dan membangunkan beberapa model kompetensi kerja staf. Namun, pada asasnya kesemuanya masih berkisar kepada pengetahuan, kemahiran dan kelakuan individu. Selanjutnya, dapatan kajian ini dapat membantu pihak pengurusan dan kepimpinan IPT swasta melaksanakan perubahan mengikut arus perubahan masa. Kemahiran dan pengetahuan serta

pembelajaran sepanjang masa seharusnya diambil kira sebagai salah satu aspek penting pada setiap staf akademik. Kesannya, melahirkan modal insan yang bukan sahaja penting kepada pencapaian dan kepuasan staf bekerja, tetapi juga membina kejayaan berterusan kepada bangsa dan negara khususnya.

Rumusannya, IPT swasta tidak sewajarnya mengaut keuntungan semata berbanding kebajikan sosial. Hal ini disebabkan kewujudan IPT swasta adalah untuk menampung ketidakcukupan IPT awam. Peranan yang besar adalah melahirkan pelajar yang berkaliber, berprestasi cemerlang, terbilang dan berkualiti. Justeru, kajian reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT swasta di Malaysia perlu dilaksanakan agar setiap warga pengurusan dapat berusaha menerokai ilmu, idea dan pendekatan baru kepada persekitaran, budaya p&p terkini.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

Pendahuluan

Fokus perbincangan dalam bab ini berdasarkan tajuk kajian iaitu reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia. Pengkaji menganalisis lima model sorotan kajian oleh lima pengkaji luar negara yang merupakan keperluan asas untuk membentuk keperluan reka bentuk model kajian yang dilaksanakan. Oleh itu, di antara perkara yang perlu dilaksanakan ialah meneroka atribut kompetensi kerja staf sebagai mekanisme penyediaan isi kandungan asas dan pengkategorian dimensi kompetensi kerja. Seterusnya, isi kandungan asas tersebut diolah menjadi protokol temu bual separa berstruktur. Seiring dengan pelaksanaan temu bual, pemilihan item dalam bentuk soal selidik juga disenaraikan. Hal ini dilaksanakan oleh dua belas orang ketua jabatan.

Seterusnya, pengkaji mengadakan perbincangan dengan kumpulan fokus '*focus group*' (Wiersma, 2002). Mereka terdiri daripada dua orang berjawatan sebagai pemimpin, pentadbir dan pakar pendidikan berkaliber yang mewakili IPT Swasta dan IPT Awam. Hal ini untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan kepada item yang dipilih. Pengkaji melaksanakan saranan Sonhwa Na (2006) bahawa penglibatan pakar-pakar pendidikan untuk mengesahkan pembinaan sesebuah instrumen adalah satu keperluan. Hal ini disebabkan pakar-pakar berkenaan mempunyai pengetahuan luas tentang aspek-aspek penting p&p berdasarkan pengalaman praktikal mereka. Justeru, timbal balas maklumat daripada individu pakar tersebut sebagai sumber maklumat penting dalam mereka bentuk dan mengesahkan rangka kerja kajian. Kedua-dua pakar pendidikan ini secara langsung terlibat menganalisis kod berdasarkan kesesuaian tema, pengkategorian dimensi dan sub dimensi kompetensi kerja.

Selanjutnya, pada peringkat reka bentuk kajian Delphi dengan beberapa sesi pusingan dilaksanakan. Hal ini untuk mendapatkan kesepakatan pandangan dalam kalangan beberapa orang panel pakar terhadap instrumen soal selidik. Menurut saranan Okoli dan Pawlowski (2004) bahawa jumlah panel pakar kajian Delphi antara 10 hingga 18 orang sudah memadai, mencukupi dan dinamik. Justeru, pengkaji mengambil kira saranan ini dengan menetapkan jumlah 15 orang panel pakar kajian Delphi diperlukan.

Pada peringkat penilaian dua puluh enam IPT Swasta di Malaysia yang melibatkan sejumlah 400 orang responden kajian dilaksanakan. Bab ini turut membincangkan huraian terperinci kaedah kajian kepada perkara-perkara yang meliputi reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, prosedur pengumpulan dan penganalisan data.

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian yang dilaksanakan dalam kajian ini berasaskan kepada tiga peringkat kajian. Reka bentuk kajian adalah rancangan dan prosedur penyelidikan. Hal ini merangkumi setiap keputusan dari andaian yang luas untuk kaedah analisis dan pengumpulan data (Creswell, 2012, 2009). Justeru, mereka bentuk model kajian ini bertujuan menjawab tujuh soalan seperti yang dibincangkan dalam bab 1. Justeru, untuk tujuan kajian, gabungan dua kaedah kualitatif dan kuantitatif dilaksanakan mengikut peringkat kajian. Kekuatan kaedah kualitatif adalah pengetahuan tentang jenis-jenis model memberikan hala tuju kajian lebih spesifik.

Pada peringkat mereka bentuk kajian, pengkaji bukan hanya merancang dan mencadangkan pelan kajian, tetapi keperluan peka kepada persimpangan falsafah, strategi penyelidikan dan kaedah-kaedah spesifik lain. Seperti saranan Creswell (2009) perlaksanaan kualitatif atau kuantitatif atau kedua-duanya sekali boleh diaplikasikan dalam reka bentuk kajian, tetapi hanya setelah pengkaji mendapat informasi yang jelas dan luas tentang idea-idea falsafah kajian. Hal ini bersangkutan dengan epistemologi

(Bryman, 2008) atau pandangan dunia (Creswell, 2009). Mereka mencadangkan supaya pengkaji menyiasat terlebih dahulu apa yang membezakan antara kebenaran kepercayaan dengan pendapat kepada kajian yang hendak dijalankan. Pengkaji mengambil saranan oleh Creswell (2009) bahawa cadangan kajian (a) pandangan dunia tentang falsafah yang dicadangkan dalam kajian, (b) mempertimbangkan pandangan dunia kepada definisi asas, dan (c) pandangan dunia dapat membentuk pendekatan pengkaji dalam kajian yang dilaksanakan. Malah, secara idealnya peringkat ini adalah kaedah pengumpulan, pencarian maklumat serta penganalisaan data secara terperinci yang melibatkan penyediaan struktur, cadangan, strategi siasatan dengan penggunaan kaedah tertentu (Creswell, 2012, 2009; Bryman, 2008).

Seterusnya, reka bentuk model kajian ini membenarkan pengkaji menggunakan sorotan kajian, temu bual separa berstruktur, kajian rintis dan soal selidik sebagai prosedur utama dalam menganalisis dan pengumpulan data kajian. Pengkaji mengambil pandangan dunia kepada *pragmatic view*. Pandangan tersebut berurusan dengan perkara-perkara secara bijak dan realistik. Bersandarkan praktikal dalam menyelesaikan masalah kajian dan bukannya pertimbangan teori sahaja. Kenyataan ini disokong oleh Noraini Idris (2013) dan Neuman (2011) bahawa reka bentuk kajian yang dilaksanakan bagi kajian ini bergantung sepenuhnya kepada tujuan dan objektif kajian yang bermula dengan pemilihan tajuk dan paradigma kajian. Hal ini memenuhi fungsi mewujudkan keadaan untuk perbandingan yang diperlukan oleh persoalan kajian dan membuat interpretasi tentang kepentingan kajian (Mohd Najib Abdul Ghafar, 1999). Secara khususnya, tiga peringkat kajian dilaksanakan seperti yang berikut:

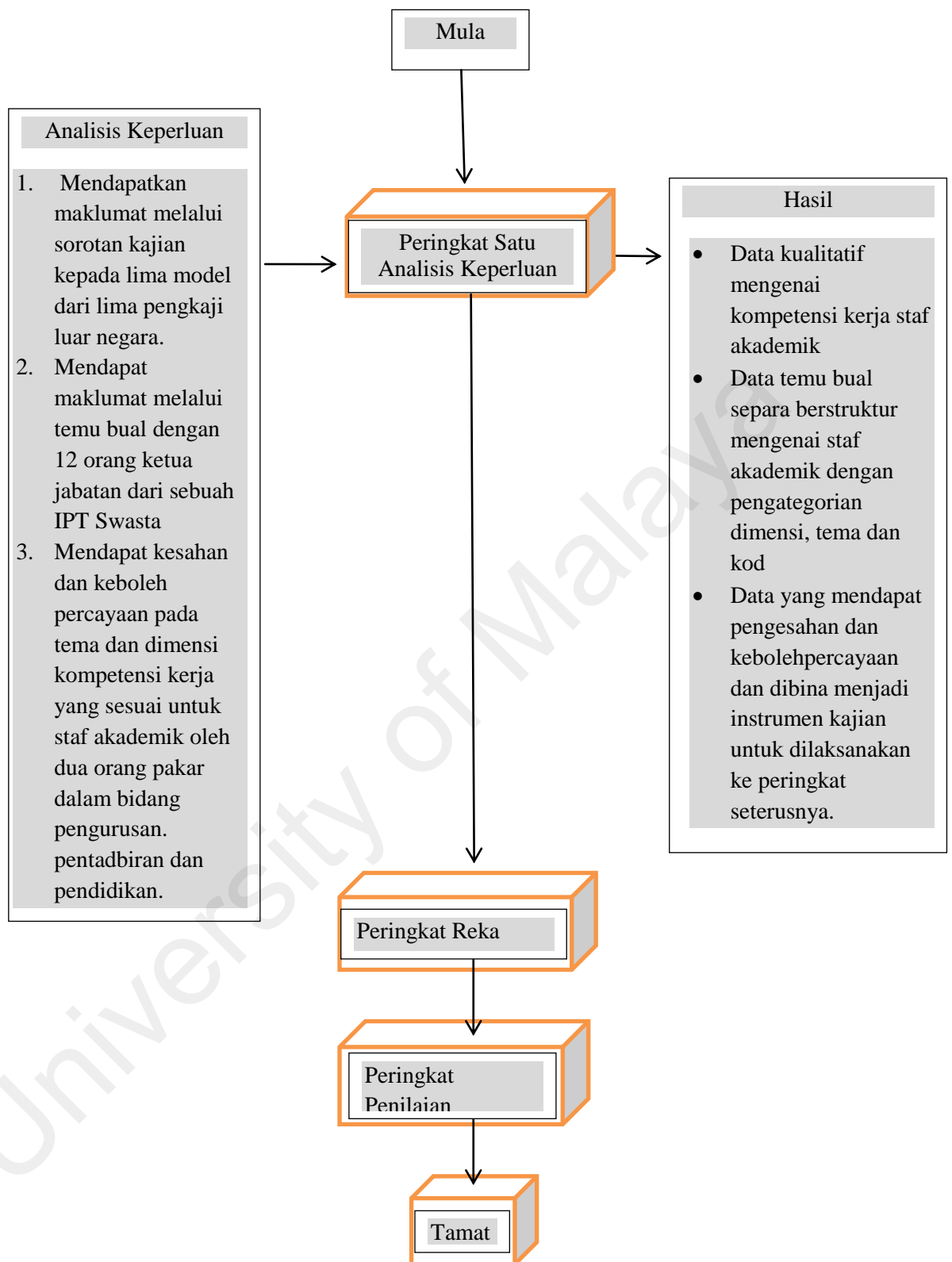
Peringkat Analisis Keperluan

Peringkat ini bertujuan untuk menganalisis perkaitan antara amalan-amalan lama, terkini dan akan datang dengan kompetensi kerja staf akademik. Hal ini melibatkan

analisis keperluan dengan objektif kajian (i) keperluan staf akademik IPT Swasta kepada kompetensi kerja, dan (ii) menganalisis dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta.

Justeru, bagi mencapai objektif kajian tersebut lima model sorotan kajian oleh lima pengkaji luar negara telah dianalisis sebagai mekanisme penyediaan kepada isi kandungan asas. Seterusnya, pengharmonian isi kandungan asas dilaksanakan oleh dua belas orang ketua jabatan mewakili enam buah fakulti di sebuah IPT Swasta. Mereka berpengetahuan luas tentang pendidikan, berkelayakan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan dan secara praktikal peka tentang keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik. Penglibatan mereka penting untuk pengharmonian keperluan dan dimensi utama kompetensi kerja kepada staf akademik. Pengkaji mengemas kini protokol temu bual separa berstruktur dan Noraini Idris (2013) menyatakan soalan temu bual berbentuk terbuka mempunyai pelbagai takrifan perkataan. Malah, keadaan lebih fleksibel apabila soalan telah disenaraikan terlebih dahulu. Pengkaji boleh mengabaikan atau menambah soalan mengikut kesesuaian dan keperluan kajian (Creswell, 2012; 2009).

Gabungan pengharmonian isi kandungan asas kajian oleh dua belas orang ketua jabatan dan dua orang pakar pendidikan penting. Seperti disarankan oleh Carlile dan Christensen (2005) bahawa meneroka dan memahami secara terperinci fenomena kajian secara lebih mendalam dan sistematik adalah tepat. Malah, proses pembinaan instrumen soal selidik menjadi lebih kemas dan kukuh. Kenyataan ini disokong oleh Mohammad Ali (2011) bahawa kaedah kualitatif adalah data dapat dikumpulkan berkaitan dengan pengetahuan responden (pengetahuan), perkara yang disukai atau tidak disukai (nilai dan pilihan), apa-apa yang difikirkan perlu (sikap dan keyakinan) yang bersandarkan kepada pengalaman mereka.



Rajah 3.1: Peringkat Analisis Keperluan

Peringkat Reka Bentuk

Pada peringkat ini kaedah kajian Dephi dilaksanakan dan mempunyai banyak kelebihan yang menjadikannya berguna (Linstone & Turoff, 2002). Hal ini melibatkan peringkat reka bentuk dengan objektif kajian (i) menyenaraikan dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta, dan (ii) menyenaraikan strategi pelaksanaan bagi setiap dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta.

Justeru, kajian Delphi dilaksanakan kerana kelebihannya ialah panel pakar memberi sumbangan ilmu yang boleh dipercayai dan bermakna dalam menyelesaikan masalah kompleks (Landeta & Barrutia, 2011). Pelaksanaan kaedah kuantitatif pada kajian Delphi melibatkan beberapa sesi pusingan bagi mendapatkan maklumat dan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar pendidikan pada instrumen soal selidik (Olaki & Pawlowski, 2004). Malah, mereka berhadapan dengan penilaian mereka sendiri kepada setiap sesi pusingan kepada skor min bagi setiap item yang dipilih (Martino, 1993) dan skor mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK) dilaksanakan oleh ramai pengkaji (Rosnah, 2013; Muhammad Faizal A. Ghani, 2006).

Kajian Delphi

Perlaksanaan kajian Delphi melibatkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar dengan melalui beberapa sesi pusingan maklum balas kepada instrumen soal selidik (Yousuf Muhammad Imran, 2007). Kajian Delphi berguna kerana pendapat dan pertimbangan dari panel pakar dan pengamal diperlukan. Kajian Delphi umumnya mempamerkan beberapa ciri; kerahsiaan dan ketelusan; kawalan maklum balas dan kesinambungan; dan analisis statistik dan penelitian. Rieger (1986) membuktikan bahawa kajian Delphi adalah satu proses berstruktur untuk mengumpul dan menyuling pengetahuan daripada sekumpulan panel pakar. Merupakan satu siri soal selidik dengan proses beberapa sesi pusingan. Hal ini disebabkan maklum balas pendapat panel pakar

dapat dikawal. Analisis statistik dilaksanakan dengan menganalisis skor min, median dan Julat Antara Kuartil (JAK). Panel pakar telah dipilih atas dasar kesanggupan dan keupayaan serta ketelusan mereka menyatakan pendapat mengenai topik-topik yang dibincangkan dan mereka mempunyai pengalaman menyeluruh mengenai perkara-perkara yang dikaji. Kajian Delphi dilaksanakan oleh Sohwa Na (2006) dalam meramalkan trend pendidikan masa depan. Beliau membuktikan keperluan dan dimensi kompetensi kerja yang perlu ada pada setiap staf akademik. Seterusnya, perbincangan beberapa sesi pusingan kajian Delphi adalah seperti yang berikut:

Sesi Pusingan Pertama

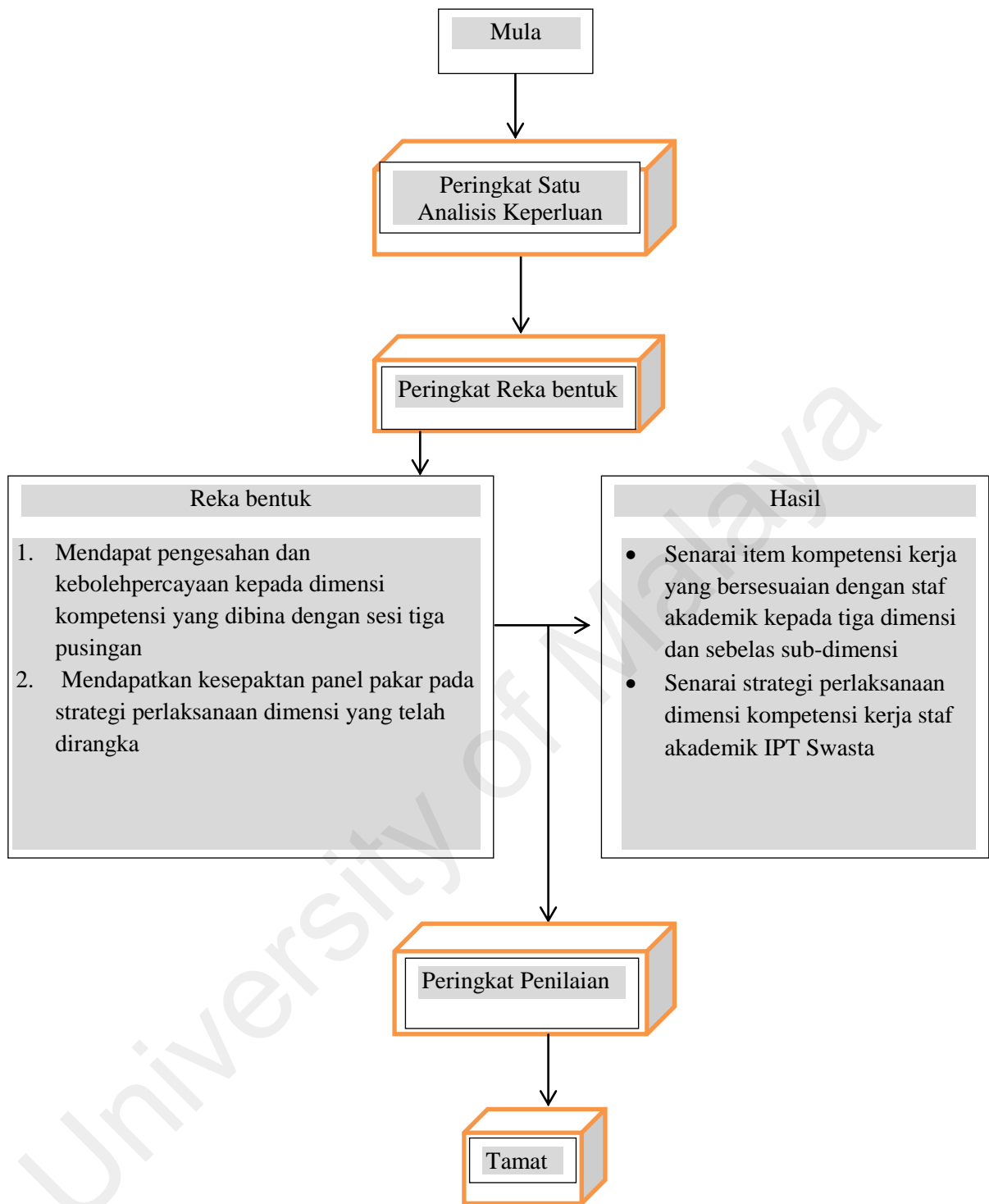
Dalam kajian ini sejumlah 15 orang pakar terlibat dan pengkaji memberi penerangan mengenai prosedur dan tujuan kajian dilaksanakan. Panel pakar akan menerima instrumen soal selidik untuk mengenalpasti tentang keperluan, dimensi utama dan sub dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta. Pada sesi pusingan ini terdapat soalan terbuka pada instrumen soal selidik tersebut. Saranan Helmer (1967) bahawa keperluan memulakan kajian Delphi dengan mengadakan soalan terbuka dapat membantu pengkaji mentakrifkan, mengenal pasti dan menambah perkara-perkara yang boleh dikemukakan dalam instrumen pada sesi pusingan seterusnya. Justeru, ruangan kosong pada sesi pusingan pertama ini adalah bagi memberi peluang kepada panel pakar mencatat perkara yang perlu dinilai dan penambahan idea yang berbentuk perkataan. Instrumen ini dapat dirujuk dalam lampiran K. Panel pakar dikehendaki meneliti instrumen soal selidik ini berdasarkan skala Likert lima poin. Mengikut prosedur, penambahan dan pemilihan instrumen bagi sesi pusingan pertama ini akan dilaksanakan pada sesi pusingan kedua dan seterusnya sehingga kesepakatan dalam kalangan panel pakar terlaksana.

Sesi Pusingan Kedua

Proses penyusunan terhadap tindak balas jawapan dalam kalangan panel pakar pada sesi pusingan pertama dilaksanakan secara sistematik. Proses tersebut melibatkan penyenaian semula senarai idea baru (penambahan idea) termasuk komen, penjelasan dan strategi. Hal demikian memberi hak kepada panel pakar untuk menilai dan membandingkan penarafan sendiri dengan penarafan pakar lain. Menurut Hurme (2009) data yang diperoleh pada sesi pusingan kedua digunakan untuk membangunkan dan memantapkan instrumen soal selidik pada sesi pusingan ketiga. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam Lampiran L.

Sesi Pusingan Ketiga

Pada pusingan ketiga, panel pakar hanya perlu memberikan persetujuan terhadap item yang telah dipilih pada sesi pusingan terdahulu. Hal ini bertujuan untuk merapatkan jurang perbezaan pendapat dan mendapatkan kesepakatan kepada kesahan instrumen. Sekiranya kesemua item telah mencapai tahap kesepakatan yang tinggi kajian Delphi terhenti. Menurut Mohammad Ali (2011) manfaat dari kajian Delphi ini dapat mengklarifikasi pelbagai isu. Hal ini disebabkan setiap panel pakar diberi hak sepenuhnya membuat penilaian sekurang-kurangnya tiga kali. Hal ini cenderung membangunkan kesepakatan dalam kalangan pakar pada pembinaan instrumen kajian. Kajian diberhentikan pada sesi tiga pusingan apabila kesepakatan panel pakar pada instrumen soal selidik telah ditentukan dengan skor mod, median dan JAK. Skor mod merupakan skor yang paling kerap berlaku dalam sesuatu set data (Noraini Idris, 2013). Justeru, soal selidik tersebut digunakan pada peringkat penilaian. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam Lampiran M.

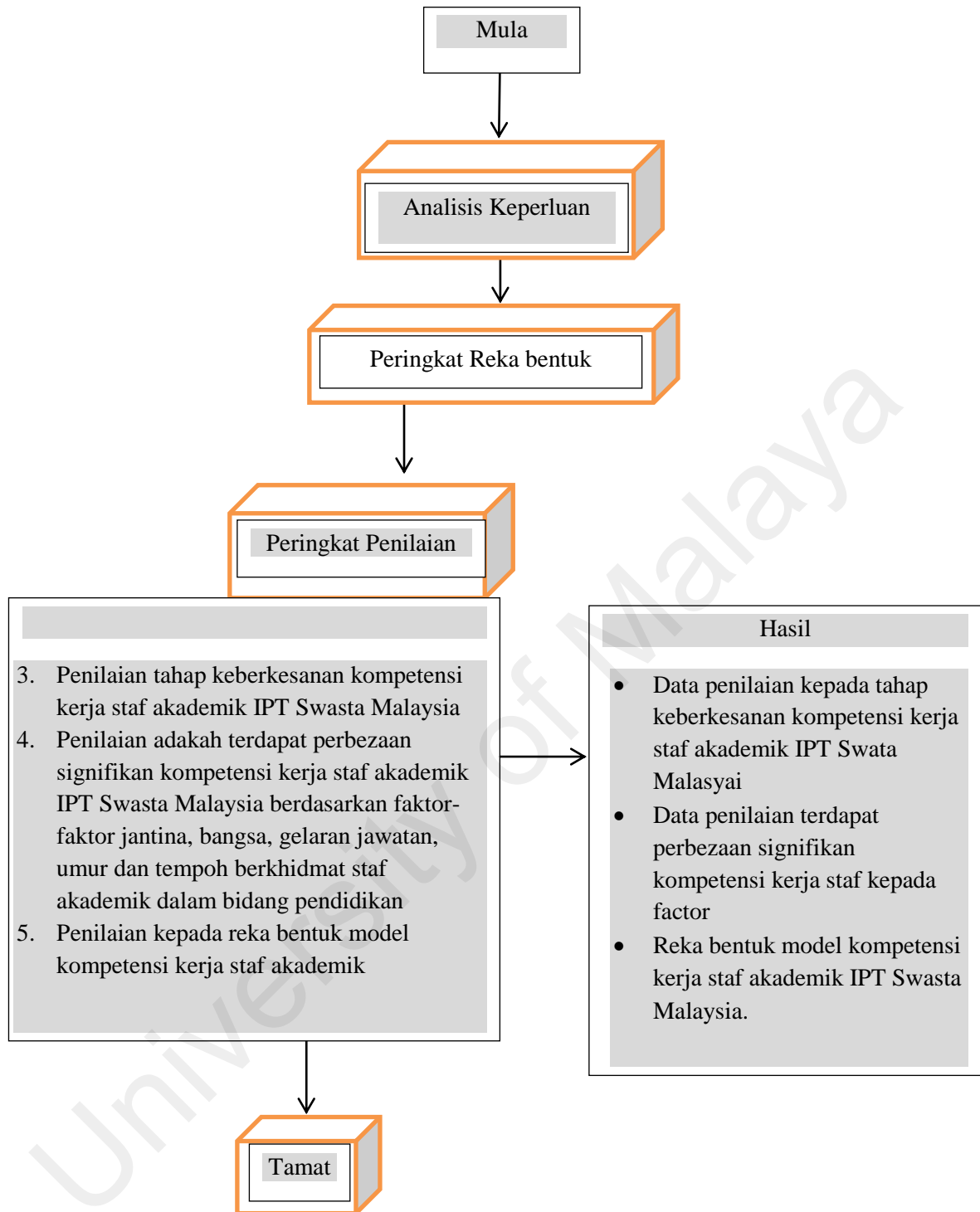


Rajah 3.2: Peringkat Reka Bentuk

Peringkat Penilaian

Peringkat penilaian melibatkan kaedah kuantitatif dengan pelaksanaan kajian tinjauan. Hal ini adalah menjuruskan kepada proses ujian kebolehgunaan. Malah, merupakan method yang digunakan pada pengguna berpusatkan-reka bentuk interaksi untuk menilai produk dengan menguji instrumen kepada pengguna (Noraini Idris, 2013; Rossett & Sheldon, 2001). Instrumen soal selidik kompetensi kerja yang dihasilkan pada peringkat analisis keperluan dan peringkat reka bentuk telah digunakan untuk mengumpul dan menganalisis data kajian tinjauan. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam Lampiran N.

Namun, sebelum kajian tinjauan dilaksanakan kajian rintis dijalankan terlebih dahulu untuk pemastian instrumen soal selidik yang dibina mempunyai tahap kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi. Menurut Noraini Idris (2013) dan Neuman (2011) bagi kajian berskala besar, pelaksanaan kajian rintis digalakkan untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan pada instrumen kajian. Malah, beliau menambah antara sebab kajian rintis dilaksanakan, ubah suai atau singkir item yang boleh mengelirukan dapat dilaksanakan. Kajian rintis dijalankan dengan mengedarkan satu set soal selidik kepada 40 orang staf akademik IPT Swasta yang dipilih di kawasan Lembah Klang, Selangor, Malaysia. Hal ini disebabkan menurut kajian oleh Samuel (2015) dan Yurdugul (2008) bahawa untuk analisis kebolehpercayaan jumlah minimum responden sekurang-kurangnya 10 dan saiz sampel sekecil 30 boleh mengukur kebolehpercayaan yang kukuh di antara skala item dengan korelasi dalaman.



Rajah 3.3: Peringkat Penilaian

Populasi dan Sampel Kajian

Dalam setiap kajian, proses pemastian populasi dan sampel kajian adalah penting. Definisi populasi oleh Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2006) ialah keseluruhan kumpulan manusia, objek mahupun peristiwa yang mempunyai sedikit persamaan secara umumnya dan ianya mestilah didefinisikan secara spesifik. Kenyataan ini sependapat dengan pandangan Noraini Idris (2013) bahawa populasi ialah kumpulan yang menarik perhatian pengkaji yang membolehkan pengkaji mengeneralisasikan dapatan nya. Malah, sesuatu penyelidikan pendidikan mengenal pasti populasi adalah menentukan bidang masalah yang perlu dikaji serta sebanyak mana data dan maklumat yang perlu dikumpulkan.

Justeru, kejayaan sesebuah kajian berkaitan dengan mengenal pasti sampel kajian. Malah, kebanyakan pengkaji bersetuju bahawa sebelum pemilihan sampel dijalankan adalah penting mengenal pasti populasi yang ingin dikaji terlebih dahulu (Noraini Idris, 2013; Chua, 2014, 2006; Bryman, 2008). Manakala, Bryman (2008) menyatakan sampel adalah wakil yang mencerminkan populasi atau merupakan *microcosm* kepada populasi. Pensampelan adalah suatu proses pemilihan objek penyelidikan daripada suatu kumpulan yang mewakili kumpulan besar yang dipilih. Oleh itu, tujuan pensampelan adalah untuk memperoleh maklumat tentang sesuatu populasi (Noraini Idris, 2013). Pensampelan membolehkan pengkaji menjimatkan tempoh kajian. Contohnya, tempoh yang diperlukan untuk memasukkan data mentah ke dalam komputer adalah lebih pendek jika dibandingkan dengan data mentah berhubung populasi (Fraenkel & Wallen, 2006). Perbincangan kepada pemilihan responden kajian sebagai sampel kajian ini daripada populasi adalah seperti yang berikut:

Mengenal Pasti Responden Kajian

Kesemua responden kajian yang telah dipilih bagi kajian ini adalah berdasarkan kepada tajuk dan objektif kajian yang telah dirancang oleh pengkaji pada peringkat awal kajian dan dalam reka bentuk kajian lagi. Pemilihan responden kajian adalah berbeza-beza berdasarkan kepada tiga peringkat kajian. Justeru, beberapa perkara perlu diambil kira untuk mengenal pasti responden kajian. Pertama, pemilihan mereka mestilah selari dengan etika kajian. Hal ini dinyatakan oleh Salkind (1990) bahawa hak responden perlu dilindungi dan tidak sepatutnya ada elemen paksaan. Malah, untuk mencapai hasrat ini pengkaji perlu beramanah dan berintegriti dalam melaksanakan penyelidikan. Kedua, jaminan kerahsiaan setiap responden kajian adalah menjadi tanggungjawab pengkaji untuk menghormati hak, keperluan, nilai dan keinginan pemberi maklumat Sarantakos (2005). Ketiga, persetujuan responden semestinya dengan kerelaan hati dan kesanggupan untuk menyertai kajian atau dengan kata lain berminat dan secara sukarela (Rosnah Ishak, 2013) dan melalui penggunaan borang persetujuan. Justeru, bahagian ini membincangkan perkara-perkara berkaitan populasi dan sampel kajian berdasarkan kepada tiga peringkat kajian seperti yang berikut:

Peringkat Analisis Keperluan

Responden yang terlibat terdiri daripada dua belas orang ketua jabatan yang mewakili enam buah fakulti di sebuah IPT Swasta dan dua orang pakar pendidikan tentang kompetensi kerja staf akademik dari dua IPT yang berbeza. Kepakaran mereka diperlukan untuk pengharmonian hasil analisis sorotan kajian lima model oleh lima orang pengkaji luar negara. Hal ini disebabkan sorotan kajian telah digunakan sebagai mekanisme pembentukan isi kandungan asas. Hasilan penglibatan mereka menentukan keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik. Pengkategorian dimensi dan sub dimensi kompetensi kerja dilaksanakan dengan jelas. Bilangan responden pada

peringkat ini adalah kecil kerana melibatkan kaedah kualitatif. Saranan Satzinger, Jackson dan Burd (2007) penetapan saiz sampel kajian kualitatif adalah mengikut pendapat kebanyakan penyelidik, sekiranya objektif kajian adalah jelas dan terhad, sejumlah kecil sampel sudah memadai digunakan.

Kriteria Responden Peringkat Analisis Keperluan

Sejumlah dua belas orang ketua jabatan dan dua orang pakar pendidikan telah dikenal pasti sebagai responden. Mereka berkaliber dan mempunyai reputasi cemerlang dalam hal ehwal tentang keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik di IPT. Mereka telah berkhidmat hampir tiga puluh tahun dalam bidang pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan di IPT. Mereka juga telah menjalankan banyak kajian dan membentangkan kertas kerja berkenaan keperluan staf akademik berkualiti dalam organisasi pendidikan. Adalah penting latar belakang mereka haruslah berdasarkan dan mewakili bidang pendidikan, keupayaan merumuskan pemikiran melalui penulisan dan penyelidikan dari dalam dan luar negara. Noraini Idris (2013) menjelaskan bahawa pakar yang aktif menjalankan kajian, bacaan dan pemerhatian boleh membantu pengkaji untuk meneroka suatu permasalahan yang hendak dikaji dengan lebih lanjut. Seterusnya, responden kajian pada peringkat ini dipilih kerana ahli-ahli responden mudah diakses dan mudah didekati (Noraini Idris, 2013). Hal ini disebabkan pengkaji adalah merupakan salah seorang staf akademik di IPT Swasta yang mempunyai *connection* bagi memudahkan kajian dilaksanakan. Kesemua mereka memenuhi kriteria kajian iaitu mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam bidang p&p. Demografi dua belas orang responden kajian peringkat analisis keperluan berdasarkan jenis fakulti, jawatan dan jantina yang di tunjukkan dalam Jadual 3.1 seperti yang berikut:

Jadual 3.1: *Demografi Responden Peringkat Analisis Keperluan Berdasarkan Jenis Fakulti, Jawatan dan Jantina.*

Jenis Fakulti	Jawatan	Jantina		Jumlah
		Perempuan	Lelaki	
Fakulti Pendidikan dan Sains Sosial	Ketua Jabatan	2	-	2
Fakulti Pentadbiran Perniagaan	Ketua Jabatan	3	-	3
Fakulti Pendidikan Awal Kanak-kanak	Ketua Jabatan	1	-	1
Fakulti Pengurusan Hospitaliti dan Pelancongan	Ketua Jabatan	-	2	2
Fakulti Teknologi Maklumat	Ketua Jabatan	-	1	1
Fakulti Jabatan Kajian Asas dan Am.	Ketua Jabatan	1	2	3
Jumlah		7	5	12

Berdasarkan Jadual 3.1 menunjukkan responden kajian pada peringkat analisis keperluan berjumlah 12 orang kesemuanya. Mereka terdiri daripada ketua jabatan yang mewakili 6 buah fakulti iaitu seramai 7 wanita dan 5 lelaki. Kerjasama dan respon yang diberikan adalah berguna bagi pengkaji meneruskan kajian ke peringkat seterusnya. Kesemua responden sepenuhnya berkongsi idea melalui temu bual separa berstruktur tentang kepentingan dan keperluan kajian kompetensi kerja kepada staf akademik IPT Swasta Malaysia. Malah, kerjasama dan pendapat mereka amat berguna untuk kajian ini. Kewibawaan mereka dan pengesahan dari dua orang pakar pendidikan tentang kualiti staf akademik dapat menghasilkan instrumen soal selidik dengan mengutarakan beberapa dimensi utama dan sub dimensi kompetensi kerja menjadi lebih kukuh dan mantap.

Peringkat Reka Bentuk

Responden kajian pada peringkat reka bentuk terdiri dari 15 orang panel pakar kajian Delphi. Kajian Delphi ini dilaksanakan bagi mendapatkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar kepada instrumen soal selidik. Nama calon panel pakar yang dipilih bagi menyertai kajian ialah nama yang diperolehi atau didapati dan dicadangkan oleh rakan-rakan atau rakan sejawat mereka. Seterusnya, topik kajian dan prosedur serta komitmen panel pakar harus diperjelaskan dengan terperinci demi mencapai kejayaan kajian.

Kriteria Responden Peringkat Reka Bentuk

Kriteria pemilihan panel pakar sebagai responden kajian adalah kritikal. Justeru, Noraini Idris (2013) percaya kejayaan kajian bergantung kepada penggunaan pendapat bermaklumat antara pakar, harus dipilih mewakili organisasi yang berbeza dan pakar dalam bidang masing-masing. Malah, kriteria pemilihan responden kajian Delphi sangat penting dan kepakaran mereka perlu selari dengan isu kajian yang sedang dijalankan. Pandangan Lang (1998) menyatakan pemilihan panel pakar perlu dikenal pasti melalui proses penamaan calon dan pemilihan rawak tidak boleh diterima pakai. Sasarannya ialah kalangan mereka yang berpengetahuan, berpengalaman tentang subjek kajian dan bermotivasi untuk berperanan sebagai pakar. Kenyataan tersebut disokong oleh Adler dan Ziglio (1996) dan Linstone dan Turoff (1975) menyatakan bahawa di antara syarat diperlukan daripada panel pakar (a) berpengetahuan dan berpengalaman luas dengan isu-isu penyelidikan, (b) berkeupayaan dan berkemahuan untuk menyertai kajian, (c) waktu yang cukup untuk menyertai kajian, dan (d) kemahiran berkomunikasi dengan berkesan. Berikut perbincangan tentang penetapan saiz sampel kajian Delphi.

Sampel Responden Kajian Delphi

Penentuan saiz sampel responden kajian Delphi adalah berdasarkan kepada saiz sampel beberapa kajian terdahulu. Hal ini disebabkan kebolehpercayaan jawapan dalam kumpulan akan meningkat sekiranya saiz atau bilangan panel pakar juga meningkat (Noraini Idris, 2013). Pandangan dalam kalangan panel pakar ini dipercayai boleh menghasilkan sumbangan yang bermakna bagi menyelesaikan permasalahan kompleks (Landeta & Barrutia, 2011). Malah, Delbecq, Van De Ven dan Gustafson (1975) mencadangkan jumlah minimum panel pakar mencukupi antara 15 hingga 20 dan saranan Okoli dan Pawlowski (2004) adalah 10 hingga 18 panel pakar. Hal ini disebabkan jumlah yang besar akan menjana banyak perkara dan idea yang kelak proses yang ringkas menjadi sukar. Justeru, bagi kajian ini pengkaji menetapkan sejumlah 15 orang panel pakar sudah memadai dan mencukupi untuk kajian Delphi. Agihan responden kajian Delphi berdasarkan jenis organisasi dan jawatan yang ditunjukkan dalam Jadual 3.2 seperti yang berikut:

Jadual 3.2: *Pemilihan Responden Kajian Delphi Berdasarkan Jawatan, Jenis Institusi dan Jumlah Responden.*

Jawatan	Jenis Institusi	Jumlah (orang)
Ketua Sumber Manusia	IPT awam	2 responden
Ketua Sumber Manusia	IPT swasta	2 responden
Ketua Jabatan	MAMPU	2 responden
Staf Akademik Cemerlang	IPT awam	4 responden
Staf Akademik Cemerlang	IPT swasta	5 responden
Jumlah		15 orang

Jadual 3.2 menunjukkan demografi panel pakar iaitu masing-masing dua orang dari IPT Swasta dan IPT Awam dan berjawatan sebagai Ketua Sumber Manusia. Seramai dua orang Ketua Jabatan daripada Unit Pemodenan Pentadbiran dan

Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU). Manakala, sejumlah sembilan orang staf akademik cemerlang iaitu empat orang dari IPT Awam dan lima orang dari IPT Swasta. Anugerah cemerlang yang diterima adalah daripada kerajaan atau badan awam yang diiktiraf sama ada yang berorientasikan keuntungan ataupun kebajikan. Pemilihan responden kajian Delphi berdasarkan kepada kriteria seperti yang berikut:

- Mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pengurusan pendidikan;
- Memegang jawatan sekurang-kurangnya sepuluh tahun dalam bidang kepimpinan pendidikan, dan
- Bersetuju untuk menyertai kesemua sesi pusingan kajian Delphi.

Peringkat Penilaian

Kajian peringkat penilaian adalah pelaksanaan aktiviti kajian tinjauan. Hal ini adalah proses ujian kebolegunaan bersandarkan method yang dilaksanakan kepada pengguna untuk menilai hasil produk. Justeru, pemilihan sampel peringkat ini penting kerana pemilihan mereka memberi impak yang besar kepada setiap keputusan dan hasilan kajian. Bahagian ini membincangkan perkara seperti yang berikut:

Kaedah Pemilihan Lokasi Kajian Tinjauan

Kaedah pemilihan lokasi kajian tinjauan adalah mengikut bilangan terkini jumlah IPT Swasta yang bertaraf universiti dari tahun 2007 sehingga 2012. Namun, perlu dinyatakan bahawa IPT Swasta daripada negeri Sabah dan Sarawak tidak diambil kira bagi kajian ini. Hal ini disebabkan pengkaji kekurangan kos untuk melanjutkan kajian ke Sabah dan Sarawak. Manakala, bilangan dan taburan IPT Swasta di Semenanjung Malaysia tidak setara berdasarkan negeri (misalnya, tiada institusi tersebut di negeri Terengganu, Pahang dan Kota Bharu, tetapi terlalu banyak di negeri Selangor dan

Wilayah Persekutuan). Justeru, pemilihan dijalankan dan ditetapkan berdasarkan zon. Selanjutnya, data kajian telah dimuat turun dari laman web rasmi Jabatan Pengajian Tinggi Malaysia (JPTM) dan berikut ditunjukkan dalam Jadual 3.3.

Jadual 3.3: *Bilangan Institusi Pengajian Tinggi Swasta Bertaraf Universiti Penuh Pada Tahun 2012 Berdasarkan Zon dan Taburan Negeri.*

Zon	Taburan Negeri	Bilangan IPT Swasta (buah)
Utara	Pulau Pinang	1
	Kedah	2
Barat	Perak	2
Selatan	Negeri Sembilan	1
	Melaka	1
	Johor	1
Tengah	Selangor	12
	Wilayah Persekutuan	9
Jumlah		29 buah

Sumber: *Laman Web Rasmi Jabatan Pengajian Tinggi. Dimuat turun daripada <http://jpt.mohe.gov.my/menudirektori.php>*

Berdasarkan Jadual 3.3 menunjukkan IPT Swasta telah dibahagikan mengikut zon dan bilangan institusi tersebut bagi kajian ini adalah berdasarkan taburan negeri. Taburan berlaku ketidakseimbangan dalam aspek bilangan. Oleh itu, IPT Swasta dikodkan mengikut zon. Umpamanya, terlalu banyak beroperasi dalam zon tengah iaitu di negeri Selangor berjumlah 12 buah dan 9 buah dalam Wilayah Persekutuan. Namun, di zon utara hanya berjumlah 3 buah iaitu sebuah di Pulau Pinang dan 2 buah di Kedah. Manakala, di zon barat terdapat 2 buah di negeri Perak. Di zon selatan pula masing-masing sebuah di Negeri Sembilan, Melaka dan Johor. Namun, untuk kajian ini sejumlah 26 buah IPT Swasta terlibat. Berikut senarai kod institusi yang terlibat dalam kajian mengikut zon (a) zon utara kesemua tiga buah yang dikodkan dengan kod 1, 2

dan 3, (b) zon barat hanya sebuah terlibat dan sebuah menarik diri dengan memberikan alasan institusi mereka baru beroperasi dikodkan dengan kod 4 dan 5, (c) zon selatan juga hanya sebuah terlibat kerana dua buah IPT Swasta telah tidak bersetuju untuk bekerjasama dengan alasan IPT mereka baharu beroperasi dan jumlah staf akademik mereka sedikit dan dikodkan dengan kod 6, 7 dan 8, dan (d) zon tengah kesemua IPT Swasta dan dikodkan dengan kod 9 sehingga kod 29.

Kriteria Responden Peringkat Penilaian

Staf akademik berkelulusan Sarjana merupakan salah satu kriteria penting sebagai responden kajian tinjauan. Kriteria sampel responden yang dipilih bagi kajian tinjauan seharusnya pemegang jawatan itu sendiri kerana mereka mampu memberikan maklumat tentang tugas yang dilaksanakan. Kenyataan di atas disokong oleh Norlidah Alias (2010) bahawa responden kajian wajar memenuhi kriteria yang telah ditetapkan supaya maklumat yang diberi menepati kajian yang sedang dijalankan.

Berdasarkan rekod Pusat Data dan Maklumat Jabatan Pengajian Tinggi Malaysia, 80 peratus dari populasi staf akademik IPT Swasta di Malaysia ialah terdiri daripada mereka yang berkelulusan Sarjana. Justeru, pengkaji menetapkan kriteria pemilihan responden kajian ini terdiri daripada staf akademik berkelulusan Sarjana sahaja. Namun begitu, beberapa kriteria lain juga diperlukan untuk menyokong kajian menjadi lebih sempurna (a) staf akademik mesti telah disahkan dalam jawatan, (b) telah berkhidmat di IPT Swasta sekurang-kurangnya sepuluh tahun, dan (c) secara sukarela menyertai kajian.

Saiz Sampel Responden Kajian Tinjauan

Kajian tinjauan pada peringkat penilaian berbentuk kajian deskriptif. Menurut Chua (2014, 2006) apabila pengkaji melaksanakan kajian deskriptif ianya memerlukan saiz

sampel yang lebih besar. Beliau menambah bahawa kajian kuantitatif iaitu kajian tinjauan memerlukan responden yang ramai. Justeru, bagi kepentingan kajian ini pemilihan saiz sampel responden kajian tinjauan dilaksanakan berdasarkan pensampelan rawak berkelompok. Kaedah pensampelan rawak berkelompok dilaksanakan kerana kesesuaian untuk mendapatkan sampel dari bilangan populasi yang besar dan meluas (Babbie, 2007). Malah, menurut Mohammad Ali (2010) walaupun pengamatan berlaku terhadap sebahagian kelompok boleh dianggarkan telah mewakili seluruh kelompok.

Manakala, Noraini Idris (2013) menyatakan pensampelan rawak adalah pengambilan sampel dari populasi kajian bila mana setiap individu dalam populasi ini mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Bilangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia yang kelulusan Sarjana ditunjukkan dalam Jadual 3.4 seperti berikut:

Jadual 3.4: *Bilangan Staf Akademik IPT Swasta di Malaysia berdasarkan Kelulusan Sarjana pada tahun 2012*

Kelulusan	Tahun	Jantina		Jumlah
		Lelaki	Perempuan	
Sarjana	2012	7,052	6,276	13,328

Sumber daripada Pusat data dan Maklumat Jabatan Pengajian Tinggi (2012) Dimuat turun daripada http://www.mohe.gov.my/web_statistik/statistik2010/BAB3.pdf

Jadual 3.4 menunjukkan saiz keseluruhan populasi staf akademik IPT Swasta di Malaysia yang berkelulusan Sarjana dalam tahun 2012 berjumlah 13,328 orang. Bagi kajian ini pengkaji merujuk kepada formula Krejcie dan Morgan (1970) melaporkan daripada jumlah keseluruhan populasi 13,328 orang, saiz sampel yang diperlukan ialah di antara 370 hingga 375 orang. Justeru, pengkaji menetapkan sejumlah 375 orang sebagai sampel responden kajian tinjauan.

Namun, saiz sampel yang telah berjaya dikutip dan respon kepada instrumen soal selidik adalah berjumlah 441 orang dan pengkaji menganalisis soal selidik yang

menjawab dengan tepat ialah seramai 400 orang. Pengkaji mengambil pendekatan dari pernyataan Gay dan Air Asian (2003) bahawa saiz sampel yang melebihi had akan memberikan hasil yang tinggi kepada kebolehpercayaan dan kesahannya. Di samping itu pengkaji juga mengambil kira saranan Sekaran (2003, 2000) bahawa sampel saiz yang melebihi 30 dan kurang daripada 500 adalah sudah memadai untuk keperluan setiap kajian.

Kesemua responden kajian peringkat penilaian terdiri daripada staf akademik IPT Swasta yang berkelulusan Sarjana. Sampel responden yang diperlukan daripada setiap institusi tersebut ialah sejumlah 30 responden. Bagi kajian ini sejumlah 400 responden telah diproses yang mewakili 26 buah IPT Swasta di Malaysia. Institusi tersebut telah dibahagikan kepada empat zon iaitu zon selatan, barat, utara dan tengah.

Berikut data responden kajian tinjauan peringkat penilaian ditunjukkan dalam Jadual 3.5 meliputi aspek jantina, tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan, kelayakan akademik, gelaran jawatan, bangsa dan umur.

Jadual 3.5: Demografi Responden Kajian Tinjauan Berdasarkan Jantina, Tempoh Berkhidmat dalam Bidang Pendidikan, Kelayakan Akademik, Gelaran Jawatan, Bangsa dan Umur.

Demografi Responden Kajian	Bilangan (orang)	Peratusan (%)
Jantina		
Lelaki	233	58.2
Perempuan	167	41.8
JUMLAH	400	100.0
Tempoh Berkhidmat Dalam Bidang Pendidikan		
Kurang dari 10 tahun	-	-
11-25 tahun	217	54.2
26-35 tahun	131	32.8
Melebihi 36 tahun	52	13.0
JUMLAH	400	100.0
Kelayakan Akademik		
Sarjana	400	100.0
JUMLAH	400	100.0
Gelaran Jawatan		
Profesor Madya	9	2.2
Pensyarah Kanan	70	17.5
Pensyarah	301	75.3
Penolong Pensyarah	20	5.0
JUMLAH	400	100.0
Bangsa		
Melayu	301	75.2
Cina	83	20.8
India	16	4.0
Lain-lain	0	0.0
JUMLAH	400	100.0
Umur (tahun)		
Kurang dari 10 tahun	-	-
25 - 35 tahun	225	56.2
36 - 45 tahun	142	35.5
46 – 55 tahun	33	8.3
JUMLAH	400	100.0
JUMLAH	400	100.0

Berdasarkan Jadual 3.5 menunjukkan staf akademik lelaki yang terlibat sebagai responden kajian ialah seramai 233 orang (58.2%) daripada keseluruhan jumlah responden kajian dan staf akademik perempuan ialah seramai 167 orang (41.8%).

Berdasarkan aspek tempoh berkhidmat dalam pendidikan, staf akademik yang berkhidmat daripada 11 hingga 25 tahun ialah seramai 217 orang (54.2%) daripada keseluruhan jumlah responden kajian. Manakala, staf akademik yang berkhidmat dalam pendidikan daripada 26 hingga 35 tahun ialah seramai 131 orang (32.8%) yang merupakan majoriti sebagai peserta aktiviti tinjauan. Seterusnya, sejumlah 52 orang (13%) staf akademik yang berkhidmat melebihi 36 tahun.

Seterusnya, untuk gelaran jawatan, staf akademik berjawatan Pensyarah mendahului bilangan bagi responden kajian tinjauan ini iaitu seramai 301 orang (75.3%) daripada keseluruhan jumlah responden kajian dan diikuti dengan Pensyarah Kanan seramai 70 orang (17.5%), Penolong Pensyarah seramai 20 orang (5%). Selebihnya ialah staf akademik yang berjawatan Professor Madya iaitu seramai 9 orang (2.3%).

Berdasarkan aspek bangsa, sebahagian besar responden kajian tinjauan ialah berbangsa Melayu dan merupakan majoriti iaitu seramai 301 orang (75.3%) daripada keseluruhan jumlah responden kajian. Manakala, bangsa Cina seramai 83 orang (20.8%) dan bangsa India seramai 16 orang (4.0%).

Dari segi umur, seramai 225 orang staf akademik (56.3%) daripada keseluruhan jumlah responden kajian ialah staf akademik berumur dalam lingkungan 25 hingga 35 tahun, seramai 142 orang (35.5%) staf akademik berumur dalam lingkungan 36 hingga 45 tahun dan seramai 33 orang (8.3%) staf akademik yang berumur dalam lingkungan 46 hingga 55 tahun.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian dibina dengan gabungan dua kaedah iaitu kaedah kualitatif dan kuantitatif. Justeru, terdapat dua jenis instrumen iaitu soalan temu bual berstruktur dan instrumen soal selidik. Menurut Creswell (2012, 2009) instrumen kajian boleh dibina sendiri dan memodifikasi instrumen kajian yang sedia ada atau penggabungan antara

kedua. Beliau menambah bahawa maklumat berkaitan instrumen kajian adalah merupakan satu komponen yang sangat penting dalam pelan kaedah kajian yang bertujuan untuk mengumpul dan menganalisis data. Malah, saranan Mohammad Ali (2011) menyatakan kriteria instrumen yang layak untuk mengumpul data kajian perlu berdasarkan kepada perkara seperti yang berikut: (a) Objektif, (b) Kelayakan (c) Kebolehpercayaan, dan (d) Kesahan. Hakikatnya, semua pengkaji memerlukan instrumen kajian yang membenarkan mereka membuat kesimpulan yang tepat kepada perkara yang diselidiki (Ary, Jacob & Rozavieh, 2002).

Berikut adalah perbincangan terperinci pembinaan instrumen soal selidik kajian yang merangkumi dua kaedah kajian iaitu kaedah kualitatif dan kuantitatif di peringkat analisis keperluan, reka bentuk dan kajian rintis.

Peringkat Analisis Keperluan

Pada peringkat analisis keperluan penyediaan isi kandungan asas perlu dijalankan secara sistematik. Justeru, menganalisis fenomena lepas, semasa dan akan datang keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik perlu dilaksanakan. Pengkaji menganalisis hasil sorotan kajian lima pengkaji luar negara dengan lima model sorotan kajian mereka. Seterusnya, penyediaan protokol temu bual dan temu bual separa berstruktur dilaksanakan kepada dua belas orang ketua jawatan yang mewakili enam buah fakulti. Mereka dipilih oleh pengkaji berdasarkan kewibawaan mereka dalam bidang pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan pendidikan. Mereka juga berpengetahuan luas berkaitan dengan menyediakan pelbagai latihan dalam menyediakan staf berkompoten tinggi dalam konteks pendidikan.

Selanjutnya, seiringan dengan temu bual ini soalan berbentuk soal selidik juga dilaksanakan kepada dua belas orang ketua jabatan di IPT Swasta. Soalan adalah berbunyi seperti yang berikut: '*Keperluan sebelum, kini dan masa akan datang kepada*

kompetensi kerja staf akademik dalam konteks institusi pendidikan di IPT Swasta. Sila tandakan persetujuan anda kepada senarai item kompetensi kerja staf yang disediakan dan penambahan item atau idea baru yang boleh dianggapkan bersesuaian untuk kajian amatlah dialu-alukan'. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam lampiran F. Maklum balas dan kerjasama yang diterima amat memuaskan.

Manakala, protokol temu bual separa berstruktur ringkas dilaksanakan kepada dua belas orang ketua jabatan tersebut berdasarkan format '*Competency Based Interviewing – The Behavioral Event Interview (BEI)*' (Program Faculty Atul Sapre, 2002). Penggunaan BEI yang telah diperkenalkan oleh David McClelland dan rakan-rakan beliau (Spencer & Spencer, 1993) dijadikan asas untuk pengkaji mengendalikan temu bual tersebut. Namun, pengkaji juga mengambil pendekatan yang disarankan oleh Creswell (2009). Instrumen dapat ditunjukkan dalam Lampiran E. Format temu bual separa berstruktur BEI yang disarankan oleh Program Faculty Atul Sapre (2002) adalah seperti yang berikut:

Bahagian pengenalan. Bahagian pengenalan melibatkan perhubungan awal pengkaji dengan responden. Bahagian ini juga berfungsi bagi pengkaji menjelaskan dan menetapkan jangkaan skop dan proses kajian dengan lebih mendalam. Hal ini disebabkan untuk mengurangkan kebimbangan responden dalam sesi temu bual dan mencuba supaya responden berupaya merasa selesa untuk menyampaikan idea yang diperlukan.

Bahagian pencetusan idea. Pada bahagian ini pengkaji perlu bijak mengatur strategi supaya responden mengenang kembali peristiwa dalam minda mereka, menilai sama ada terdapat atribut yang bersesuaian kepada peristiwa yang lepas, sedang dan akan berlaku. Hal ini memberi peluang kepada responden untuk menukar pemikiran berdasarkan pengalaman mereka dan berdasarkan soalan berbentuk terbuka yang diajukan.

Bahagian struktur peristiwa. Mendapatkan garis jelas kepada perkara-perkara yang ditemu bualkan dan merangka sesuatu untuk mendapatkan jalan penyelesaian dari hasil temu bual kajian tersebut.

Bahagian penutup. Sesi pengkaji mengucapkan terima kasih di atas kerjasama yang diberikan.

Berdasarkan respon dua belas orang ketua jabatan, terbina instrumen soal selidik dengan pengenalpastian beberapa dimensi utama dan sub dimensi kompetensi kerja. Seterusnya, hasil data temu bual ini mendapat pengesahan dan kebolehpercayaan oleh dua orang pakar pendidikan. Kesahan instrumen merujuk kepada kemampuan instrumen untuk mengukur apa yang sepatutnya diukur (Noraini Idris, 2013; Neuman, 2011).

Kedua-dua pakar memegang jawatan penting dan tinggi dalam dua institusi pendidikan yang berbeza iaitu IPT Swasta dan IPT Awam. Jelas berkemampuan mengukur kompetensi kerja staf akademik berdasarkan pengalaman luas mereka. Selanjutnya, hasil perbincangan secara teliti kepastian berlaku penambahan dua sub dimensi kepada Dimensi II iaitu daripada tiga sub dimensi kepada lima sub dimensi.

Penambahan dua sub dimensi tersebut adalah 'Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar' dan 'Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan'. Justeru, langkah yang diambil bertepatan bagi menyokong dapatan sorotan kajian sebagai mekanisme isi kandungan asas kajian peringkat analisis keperluan. Senarai tiga dimensi utama dan sebelas sub dimensi kompetensi kerja staf akademik diperincikan seperti yang berikut:

- Dimensi I Kompetensi Peribadi melibatkan tiga sub dimensi (a) motivasi sendiri, (b) interaksi sosial, dan (c) integriti.
- Dimensi II Kompetensi Pengajaran melibatkan lima sub dimensi (a) kemahiran subjek dan pedagogi, (b) kemahiran penyampaian pengajaran, (c) kemahiran menguruskan aktiviti p&p, (d) kemahiran membimbing dan

menyelia pelajar, dan (e) kemahiran menjalankan aktiviti penyelidikan dan pembangunan.

- Dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja yang melibatkan tiga sub dimensi (a) penghayatan visi dan misi organisasi, (b) amalan budaya kerja cemerlang, dan (c) penyelarasan tindakan dengan matlamat organisasi.

Peringkat Reka Bentuk

Pada peringkat ini kajian Delphi telah dilaksanakan bagi mendapatkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar terhadap instrumen soal selidik. Hal ini bagi mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan kepada pembentukan instrumen soal selidik. Justeru, beberapa sesi pusingan kajian Delphi dilaksanakan. Sesi pusingan terhenti sekiranya kesemua item mencapai kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar. Kenyataan ini menyokong tatacara yang telah pengkaji laksanakan dan pembinaan instrumen soal selidik kajian dibincangkan adalah seperti yang berikut:

Sesi Pusingan Pertama

Setiap panel pakar kajian Delphi berinteraksi dengan senarai item yang dibina sebagai instrumen soal selidik pada peringkat analisis keperluan. Panel pakar diminta menyenaraikan sebanyak mana mungkin item atau bertindak balas jawapan kepada idea, penyelesaian dan pendekatan yang boleh dianggarkan sesuai digunakan untuk kajian. Justeru, pengkaji menyediakan ruangan kosong untuk panel pakar menyediakan tindak balas jawapan, huraian atau komen dan cadangan.

Pemilihan item melibatkan proses yang sistematik sehingga terbinanya instrumen soal selidik yang akan digunakan pada peringkat penilaian. Justeru, peringkat ini memerlukan panel pakar untuk menyemak, menganalisis dan menandakan item kompetensi kerja yang boleh dianggarkan sesuai bagi kajian tinjauan. Penyusunan

instrumen adalah untuk menentukan tahap persetujuan pakar dan skala Likert lima poin digunakan bagi menggambarkan tahap kepentingan. Malah, skala Likert sering digunakan apabila pengkaji ingin mengukur bagaimana seseorang individu berfikir tentang sesuatu (Neuman, 2011). Berikut persetujuan panel pakar kepada item yang telah dipilih mengikut skala yang telah ditetapkan.

- 5= Sangat Setuju
- 4= Setuju
- 3= Agak Setuju
- 2= Tidak Setuju
- 1= Sangat Tidak Setuju

Panel pakar bukan sahaja mendapat hak untuk memilih item yang boleh dianggap perlu dan bersesuaian dengan kajian, tetapi mempunyai hak sepenuhnya untuk mengenal pasti, menambah dan memperbaiki ayat pada sesetengah item supaya menjadi lebih jelas dan tidak mengelirukan. Contohnya, penambahbaikan kepada item, 'saya bijak bersosial dengan rakan sebaya' telah diubah kan kepada 'saya bijak bersosial dengan rakan sekerja/sejawat'. Perkataan 'rakan sebaya' mempunyai banyak pengertian sedangkan kajian ini berkaitan rakan yang sama pekerjaan dan tugas yang dipikulkan.

Menurut Creswell (2012, 2009) istilah kesahan instrumen lebih menyeluruh apabila penilaian teliti dan berhati-hati dilakukan dalam melaksanakan pemilihan item. Hal ini disebabkan instrumen diuji untuk kesahan nya dalam aspek kesahan isi kandungan yang melibatkan proses pengukuhan pernyataan, penggunaan bahasa yang bertepatan dengan laras bahasa pendidikan dan kejelasan maksud. Seterusnya membenarkan interpretasi skor yang sesuai (Noraini Idris, 2013; Neuman, 2011). Jadual 3.6 menunjukkan konstruks dan jumlah item pembentukan instrumen soal selidik sesi pusingan pertama kajian Delphi seperti yang berikut:

Jadual 3.6: *Konstruks dan Jumlah Item Instrumen Soal Selidik bagi Kegunaan Sesi Pusingan Pertama Kajian Delphi.*

Konstruk	Item	Jumlah Item
Bahagian I		
Demografi staf akademik	- Jantina	1
	- Tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan	1
	- Kelayakan akademik tertinggi	1
	- Gelaran jawatan	1
	- Bangsa	1
	- Umur	1
Bahagian II		
Dimensi 1: Kompetensi Peribadi		
	- Motivasi Kendiri	8
	- Interaksi Sosial	5
	- Integriti	6
Dimensi II: Kompetensi Pengajaran		
	- Kemahiran Subjek dan Pedagogi	6
	- Kemahiran Penyampaian Pengajaran	8
	- Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P	6
	- Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar	10
	- Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan	8
Dimensi III: Kompetensi di Tempat Kerja		
	- Penghayatan Visi dan Misi Organisasi	7
	- Amalan Budaya Kerja Cemerlang	8
	- Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi	11
JUMLAH		89

Berdasarkan Jadual 3.6 menunjukkan instrumen soal selidik kajian Delphi bagi sesi pusingan pertama telah dibahagikan kepada dua bahagian. Bahagian I menunjukkan demografi responden kajian berjumlah 6 item dan Bahagian II menunjukkan tiga dimensi kompetensi. Terdapat tiga dimensi utama (a) dimensi I Kompetensi Peribadi dengan tiga sub dimensi berjumlah 19 item, (b) dimensi II Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi berjumlah 38 item, dan (c) dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja dengan tiga sub dimensi mengandungi 26 item. Justeru, jumlah keseluruhan item instrumen soal selidik adalah 89 item. Seterusnya, maklum balas daripada panel pakar kajian Delphi sesi pusingan pertama bagi bahagian II ini telah dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif yang melibatkan skor mod, median dan JAK.

Sesi Pusingan Kedua

Panel pakar menerima semula instrumen soal selidik sesi pusingan pertama dengan penambahan beberapa item baru yang telah disarankan oleh beberapa orang panel pakar. Dalam sesi pusingan kedua ini memerlukan panel pakar sekali lagi untuk menilai semula tahap persetujuan mereka. Malah, mereka masih mempunyai peluang menambah item baru dan memperbaiki tata bahasa pada ayat item. Terdapat beberapa orang panel pakar bertindak balas dengan beberapa ayat dalam instrumen soal selidik yang boleh dianggapkan tidak sesuai digunakan. Contohnya, penggunaan ayat bagi Dimensi I Kompetensi Peribadi dalam sub dimensi Interaksi Sosial iaitu ‘saya saling percaya mempercayai terhadap rakan sejawat’ lebih sesuai digunakan berbanding dengan ‘saya bersangka baik terhadap rakan sejawat’ kerana istilah ‘bersangka baik’ mempunyai pelbagai takrifan.

Seterusnya, menurut Custer, Scarcella dan Stewart (1999) satu-satunya perbezaan antara sesi pusingan pertama dan kedua kajian Delphi adalah skor JAK

pusingan pertama diletakkan dalam sesi pusingan kedua. Justeru, setiap panel pakar akan dapat melihat penarafan item daripada panel pakar lain. Hal demikian memberi panduan kepada sesetengah panel pakar untuk mengesahkan penarafan mereka untuk kali kedua. Justeru, dalam keadaan ini terdapat dua kemungkinan (a) panel pakar menyetujui penarafan pakar lain, dan (b) berkemungkinan kekal dengan penarafan asal mereka. Namun, sekiranya penarafan panel pakar kekal atau keluar dari jangkauan kesepakatan majoriti sebilangan panel pakar, penjelasan perlu dinyatakan dengan jelas.

Oleh hal yang demikian, ruangan kosong disediakan untuk memberi ruang kepada panel pakar bagi mencatatkan penjelasan dan alasan munasabah mereka. Kaedah simbol (*) telah ditempatkan pada setiap item bagi menggambarkan kepentingan item tersebut. Pengurangan simbol (#) menjuruskan kepada pengurangan penggunaan item atau persetujuan panel pakar terhadap item.

Menurut Hurme (2009) sesi pusingan kedua dilaksanakan dengan tujuan untuk mengukuhkan instrumen soal selidik sesi pusingan ketiga. Sekiranya pada pusingan ketiga kesepakatan dalam kalangan panel pakar muktamad proses kajian Delphi terhenti. Pada sesi pusingan kedua, panel pakar masih memilih item menggunakan skala Likert lima poin untuk menggambarkan tahap kepentingan dan persetujuan mereka kepada setiap item (Neuman, 2011). Penggunaan skala Likert adalah kerana ia mempunyai tahap pengukuran kebolehpercayaan yang tinggi iaitu 85 peratus (Mohd Najib Abdul Ghafar, 1999) seperti yang berikut:

- 5 = Sangat Setuju
- 4 = Setuju
- 3 = Agak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

Berikut dalam Jadual 3.7 menunjukkan hasil sesi pusingan pertama kajian Delphi dan merupakan konstruks dan jumlah item soal selidik yang dilaksanakan pada sesi pusingan kedua kajian Delphi.

Jadual 3.7: *Konstruks dan Jumlah Item Instrumen Soal Selidik bagi Kegunaan Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi.*

Konstruk	Item	Item Asal	Item Baru	Jumlah Item
Bahagian I				
Demografi staf akademik				
	- Jantina	1	-	1
	- Tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan	1	-	1
	- Kelayakan akademik tertinggi	1	-	1
	- Gelaran jawatan	1	-	1
	- Bangsa	1	-	1
	- Umur	1	-	1
Bahagian II				
Dimensi I: Kompetensi Peribadi				
	- Motivasi Kendiri	8	1	9
	- Interaksi Sosial	5	3	8
	- Integriti	6	2	8
Dimensi II: Kompetensi Pengajaran				
	- Kemahiran Subjek dan Pedagogi	6	2	8
	- Kemahiran Penyampaian Pengajaran	8	1	9
	- Kemahiran Menguruskan Aktiviti p&p	6	-	6
	- Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar	10	2	12
	- Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan	8	-	8
Dimensi III: Kompetensi di Tempat Kerja				
	- Penghayatan Visi dan Misi Organisasi	7	1	8
	- Amalan Budaya Kerja Cemerlang	8	2	10
	- Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi	11	1	12
JUMLAH		89	15	104

Berdasarkan Jadual 3.7 menunjukkan bahawa instrumen soal selidik kajian Delphi sesi pusingan pertama bahagian II masih kekal dengan tiga dimensi. Namun, terdapat penambahan item kepada beberapa sub dimensi kompetensi kerja staf akademik (a) dimensi I Kompetensi Peribadi kepada penambahan 6 item menjadikan 25 item, (b) dimensi II Kompetensi Pengajaran kepada penambahan 5 item menjadikan 43 item, dan (c) dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja penambahan kepada 4 item menjadikan 30 item kesemuanya. Manakala, bahagian I item demografi responden kajian kekal 6 item. Justeru, jumlah keseluruhan item kompetensi kerja staf akademik kajian Delphi sesi pusingan kedua berjumlah 104 item.

Sesi Pusingan Ketiga

Pada pusingan ketiga proses yang sama berlaku seperti pada sesi pusingan pertama dan kedua iaitu menambah baik tatacara penggunaan bahasa. Namun, tidak ada item atau idea baru yang perlu dikemukakan oleh panel pakar. Sesi pusingan ini adalah mengemas kini dan menyusun semula kesemua tindak balas jawapan mengikut tahap kepentingan sesebuah item. Hasil pengamatan dan berdasarkan JAK membolehkan pengkaji memutuskan sama ada kajian memerlukan sesi pusingan tambahan atau pun tidak.

Keputusan tersebut bergantung kepada kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar pada instrumen soal selidik. Pada kajian ini, sesi tiga pusingan sudah mencukupi kerana faktor penyumbang kepada penutupan jurang pendapat antara panel pakar dicapai hasil analisis data diukur dengan skor mod, median dan JAK. Neuman (2011) menginterpretasikan skor mod adalah paling senang digunakan untuk data nominal, ordinal selang dan nisbah. Beliau menambah, median adalah titik tengah atau titik di mana separuh kes berada di atas dan separuh di bawah. Seterusnya, jumlah keseluruhan item kompetensi kekal kepada 104 item kesemuanya.

Berikut adalah Jadual 3.8 menunjukkan dapatan sesi pusingan kedua dan instrumen soal selidik ini dilaksanakan bagi kegunaan sesi pusingan ketiga kajian Delphi.

Jadual 3.8: *Konstruks dan Jumlah Item Instrumen Soal Selidik bagi Kegunaan Sesi Pusingan Ketiga Kajian Delphi .*

Konstruk	Item	No Item	Jumlah Item
Bahagian I			
Demografi staf akademik			
	- Jantina	1	1
	- Tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan	1	1
	- Kelayakan akademik tertinggi	1	1
	- Gelaran jawatan	1	1
	- Bangsa	1	1
	- Umur	1	1
Bahagian II			
Dimensi I: Kompetensi Peribadi			
	- Motivasi Kendiri	7-15	9
	- Interaksi sosial	16-23	8
	- Integriti	24-31	8
Dimensi II: Kompetensi Pengajaran			
	- Kemahiran Subjek dan Pedagogi	32-39	8
	- Kemahiran Penyampaian Pengajaran	40-48	8
	- Kemahiran Menguruskan Aktiviti PdP	49-54	6
	- Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar	55-66	12
	- Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan	67-74	8
Dimensi III: Kompetensi di Tempat Kerja			
	- Penghayatan Visi dan Misi organisasi	75-82	8
	- Amalan Budaya Kerja Cemerlang	83-92	10
	- Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi	93-104	12
JUMLAH		104 item	

Jadual 3.8 menunjukkan dapatan dan membentuk instrumen soal selidik sesi pusingan ketiga untuk dilaksanakan bagi kajian tinjauan yang mengandungi dua bahagian utama (a) bahagian I demografi responden kajian tinjauan yang mempunyai 6 item, dan (b) bahagian II dengan tiga dimensi kompetensi dan sebelas sub dimensi iaitu Kompetensi Peribadi sejumlah 25 item, sejumlah 43 item bagi Kompetensi Pengajaran dan Kompetensi di Tempat Kerja berjumlah 30 item. Justeru, jumlah kesemua item soal selidik adalah 104 item.

Peringkat Penilaian

Pada peringkat ini instrumen soal selidik terbina menerusi kajian Delphi sesi tiga pusingan pada peringkat reka bentuk terdahulu. Soal selidik pada peringkat ini walau bagaimanapun dikatakan mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Justeru, instrumen soal selidik tersebut mengandungi dua bahagian. Bahagian I terdiri daripada demografi responden kajian (a) jantina, (b) tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan, (c) kelayakan akademik tertinggi, (d) gelaran jawatan, (e) keturunan, dan (f) umur. Bahagian II terdiri daripada tiga dimensi utama dan sebelas sub dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta adalah seperti yang berikut: (a) Kompetensi Peribadi dengan tiga sub dimensi iaitu Motivasi Kendiri, Interaksi Sosial dan Integriti, (b) Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi iaitu Kemahiran Subjek dan Pedagogi, Kemahiran Penyampaian Pengajaran, Kemahiran Menguruskan Aktiviti p&p, Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar dan Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan, dan (c) Kompetensi di Tempat Kerja dan tiga sub dimensi iaitu Penghayatan Visi dan Misi Organisasi, Amalan Budaya Kerja Cemerlang dan Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi.

Seterusnya, responden kajian tinjauan dikehendaki menyatakan tahap persetujuan mereka kepada item soal selidik kajian tinjauan berdasarkan skala Likert lima poin

(1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Setuju, 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju). Namun, sebelum soal selidik tersebut dilaksanakan pada kajian tinjauan penjaanaan item terlebih dahulu dilaksanakan dengan melibatkan kajian rintis.

Kajian Rintis

Kajian rintis amat berguna dan penting dilaksanakan pada sesetengah kajian (Noraini Idris, 2013; Neuman, 2011; Sekaran, 2003). Hal ini disebabkan bagi mengurangkan kekeliruan dalam format dan perkataan dalam instrumen soal selidik. Kajian rintis adalah cara terbaik bagi membantu menyelesaikan masalah ini sebelum kajian sebenar dijalankan. Pandangan ini turut disokong oleh Johnson dan Christensen (2000) bahawa sekiranya prosedur pengumpulan data yang dijalankan pada kajian rintis boleh dipercayai, ia akan menghasilkan dapatan kajian yang sama dalam setiap keadaan yang sama. Malah, Neuman (2013, 2003) menyatakan prosedur ini dilaksanakan untuk memudahkan responden kajian memahami setiap item dalam soal selidik. Justeru, menurut beliau seharusnya instrumen soal selidik kajian melalui proses penjaanaan terlebih dahulu.

Pelaksanaan kajian rintis merupakan penilaian formatif untuk melihat *Cronbach alpha*. Menurut Noraini Idris (2013) bagi memastikan soal selidik yang direka bentuk dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur, adalah dengan menguji instrumen soal selidik ini terlebih dahulu ke atas satu kumpulan fokus yang kecil dan dikenali sebagai kajian rintis. Proses penambahbaikan pada instrumen soal selidik perlu dilakukan berdasarkan dapatan kajian rintis ini. Justeru, penambahbaikan ini membantu pengkaji menghasilkan satu set soal selidik yang berkualiti dan pertindihan maksud antara item dapat dikurangkan. Nilai *Cronbach alpha* perlu melebihi 0.7 dan item boleh dianggapkan sah (Pallant, 2010).

Justeru, bagi kajian ini soal selidik dilaksanakan kepada 40 orang staf akademik di salah sebuah IPT Swasta yang dipilih di kawasan Lembah Klang dan 35 soal selidik dapat dikutip. Namun, hanya 30 soal selidik dianalisis kerana responden telah menjawab dengan betul dan lengkap. Jadual 3.9 menunjukkan analisis dapatan soal selidik tersebut seperti yang berikut:

Jadual 3.9: *Item Soal Selidik dengan Nilai Cronbach Alpha Pada Kajian Rintis*

Item	Nilai Cronbach Alpha
Dimensi I: Kompetensi Peribadi	
- Motivasi Kendiri	.812
- Interaksi Sosial	.801
- Integriti	.796
Dimensi II: Kompetensi Pengajaran	
- Kemahiran Subjek dan Pedagogi	.799
- Kemahiran Penyampaian Pengajaran	.796
- Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P	.803
- Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar	.790
- Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan	.793
Dimensi III: Kompetensi di Tempat Kerja	
- Penghayatan Visi dan Misi Organisasi	.797
- Amalan Budaya Institusi Kerja Cemerlang	.798
- Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi	.829
Jumlah	.808

Berdasarkan Jadual 3.9 menunjukkan bahawa indeks kebolehpercayaan nilai *Cronbach alpha* bagi Dimensi I Kompetensi Peribadi berjumlah 25 item bagi tiga sub dimensi adalah seperti yang berikut: (a) Motivasi Kendiri yang mencatat nilai alfa pada

.812 (b) Interaksi Sosial mencatat nilai alfa .801 dan (c) Integriti dengan nilai alfa .796. Manakala, Dimensi II Kompetensi Pengajaran berjumlah 43 item untuk lima sub dimensi adalah seperti yang berikut: (a) Kemahiran Subjek dan Pedagogi telah mencatat nilai alfa .799 (b) Kemahiran Penyampaian Pengajaran dengan nilai alfa .796 (c) Kemahiran Menguruskan Aktiviti p&p telah mencatat nilai alfa .803 (d) Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar dengan nilai alfa .790 (e) Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan mencatatkan nilai alfa .793. Seterusnya, bagi Dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja pula berjumlah 30 item dengan tiga sub dimensi adalah seperti yang berikut: (a) Penghayatan Visi dan Misi Organisasi yang mencatat nilai alfa .797 (b) Amalan Budaya Kerja Cemerlang dengan nilai alfa .798 dan (c) Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi dengan nilai alfa .829. Jumlah keseluruhan nilai alfa adalah .808 telah menentukan pengukuhan dan ketekalan item soal selidik tersebut.

Menurut Chua (2006) jika nilai *Cronbach alpha* kajian melebihi .950 boleh dianggapkan berlaku pertindihan antara item dan kekeliruan data kaji selidik pada kajian rintis. Justeru, disarankan supaya kajian rintis diulangi. Namun, nilai *Cronbach alpha* bagi kajian ini adalah di bawah nilai .950. Kesemua dimensi kompetensi kerja staf akademik kajian rintis ini mengatasi skala yang telah ditetapkan dan tidak berlakunya pertindihan antara item. Secara keseluruhannya, nilai skala *Cronbach alpha* adalah melebihi nilai 0.7. Hal ini mengukuhkan tahap keupayaan item dalam soal selidik kajian adalah tinggi. Oleh hal yang demikian, boleh dirumuskan bahawa instrumen soal selidik yang dibina boleh digunakan untuk kajian tinjauan yang kajian ini bertujuan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia. Namun, sebelum soal selidik ini dilaksanakan kepada 30 responden sebagai kajian rintis, analisis faktor eksploratori dilaksanakan terlebih dahulu kepada 400 orang responden untuk melihat tahap keperluan item. Lampiran ditunjukkan di lampiran Q.

Prosedur Kutipan Data

Prosedur sebenar kutipan data adalah berbeza-beza dan bergantung sepenuhnya kepada data dan instrumen atau dokumen kajian bagi setiap pengkaji gunakan (Creswell, 2012). Malah, dua aspek perlu mendapat perhatian (a) piawaian penggunaan prosedur, dan (b) etika amalan kajian. Hal ini dibincangkan secara terperinci berdasarkan kepada tiga peringkat kajian seperti yang berikut:

Peringkat Analisis Keperluan

Prosedur kutipan data bagi isi kandungan asas adalah hasil analisis kepada lima model sorotan kajian oleh lima pengkaji dari luar negara. Kutipan data pada peringkat ini berbentuk data kualitatif. Hal ini mengambil masa lebih kurang setahun dari Januari 2010 sehingga Januari 2011. Data pada peringkat ini penting sebagai keperluan melakukan kajian dan menurut Ary et al., (2002) dan Punch (2001) bahawa piawaian prosedur yang digunakan bagi kutipan data kajian adalah kutipan data lunak berupa perkataan dan ayat. Dalam kajian ini pengkaji memerlukan kepada perkataan atau pun ayat bagi proses penyusunan yang betul dalam menghasilkan komponen isi kandungan asas yang bersesuaian berdasarkan objektif dan topik kajian.

Manakala, bagi kutipan data melalui temu bual separa berstruktur dengan dua belas orang ketua jabatan, ketertiban dan protokol perlu dilaksanakan. Pengkaji terlebih dahulu memohon kebenaran dengan mengambil pendekatan '*personally*' dari mereka. Mereka mewakili enam buah fakulti dari sebuah IPT Swasta dipilih oleh pengkaji. Kelulusan mendapatkan kebenaran menjalankan temu bual ini adalah berdasarkan *connection* pengkaji dan reputasi pengkaji sebagai seorang staf akademik IPT Swasta dan mendapat *green light* daripada salah seorang ketua jabatan di IPT tersebut. Beliau membantu pengkaji sepenuhnya dengan menyediakan senarai nama-nama ketua jabatan yang akan bekerjasama bagi sesi temu bual yang hendak dijalankan. Pengkaji mendapat

kerjasama dan kebenaran menjalankan temu bual daripada kesemua ketua jabatan. Pengkaji mengikuti prosedur kajian iaitu pertama, memohon persetujuan mengadakan temu janji berkomunikasi secara talian dan disusuli dengan komunikasi lisan iaitu secara bersemuka untuk membentuk kesesuaian berinteraksi pada temu bual sebenar. Kedua, setelah persetujuan tercapai pengkaji berjumpa dengan kesemua ketua jabatan untuk menetapkan tarikh, waktu dan tempat yang telah dipersetujui bersama. Ketiga, pengkaji menunjukkan surat kebenaran untuk menjalankan kajian dari Universiti Malaya. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam Lampiran A, B dan D.

Selanjutnya, pelaksanaan temu bual telah mengambil masa selama satu sehingga dua jam bergantung kepada keselesaan responden. Namun, kaedah temu bual yang dijalankan lebih bersifat tidak formal. Hal ini disebabkan menurut Richardson et al., (2005) situasi dan maklum balas yang diperoleh lebih meyakinkan kerana pengkaji menjalankan sendiri temu bual ini. Penumpuan menjuruskan kepada soalan mengenai keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik IPT Swasta. Justeru, setelah hasil temu bual ditranskripsikan, pengkaji membentuk, memperkemaskan dan menjalankan penambahbaikan dan *endorsement* dari kesemua ketua jabatan yang terlibat. Seterusnya, mendapatkan pengesahan item kompetensi kerja yang dikodkan dari dua orang pakar pendidikan yang berkaliber. Kedua orang pakar pendidikan ini menentukan item bersesuaian digunakan dan dibentuk menjadi instrumen soal selidik yang kelak dilaksanakan pada peringkat reka bentuk. Prosedur mengadakan janji temu dengan dua orang pakar pendidikan yang berjawatan tinggi di IPT Swasta dan awam adalah agak rumit. Hal ini disebabkan kedua mereka mempunyai atur cara yang ketat selari dengan jawatan yang disandang. Walau bagaimanapun, mereka dapat meluangkan sedikit masa dengan pengkaji dalam menghasilkan tindak balas positif kepada kajian yang dijalankan.

Berikut Jadual 3.10 menunjukkan tarikh perjumpaan sesi temu bual dan tarikh pemulangan skrip bagi semakan yang dijalankan bersama-sama dengan dua belas orang ketua jabatan IPT Swasta.

Jadual 3.10: *Tarikh Perjumpaan Sesi Temu bual Separa Berstruktur dan Tarikh Pemulangan Skrip untuk Semakan bersama Ketua Jabatan IPT Swasta*

Ketua Jabatan	Tarikh Sesi Temu bual	Tarikh Pemulangan Skrip untuk Semakan
Fakulti 1	19 Februari 2011	22 Februari 2011
Fakulti 2	19 Februari 2011	21 Februari 2011
Fakulti 3	22 Februari 2011	24 Februari 2011
Fakulti 4	23 Februari 2011	25 Februari 2011
Fakulti 5	23 February 2011	26 Februari 2011
Fakulti 6	25 Februari 2011	28 Februari 2011
Fakulti 7	25 Februari 2011	28 Februari 2011
Fakulti 8	03 Mac 2011	6 Mac 2011
Fakulti 9	03 Mac 2011	7 Mac 2011
Fakulti 10	05 Mac 2011	10 Mac 2011
Fakulti 11	07 Mac 2011	13 Mac 2011
Fakulti 12	09 Mac 2011	15 Mac 2011

Berdasarkan Jadual 3.10 menunjukkan proses perjumpaan sesi temu bual separa berstruktur dengan sejumlah dua belas orang ketua jabatan. Menganalisis data telah mengambil tempoh hampir tiga bulan. Dalam tempoh ini pengkaji berkesempatan mentranskripsikan rakaman temu bual dan meletakkan kod yang bersesuaian supaya tidak berlaku kekeliruan dan kecelaruan dalam mentafsirkan data (Gibbs, 2007). Di samping transkripsi rakaman temu bual yang perlu dilakukan beberapa kali, perhatian analisis perlu pada soalan tertutup iaitu pemilihan item oleh dua belas orang ketua jabatan sokongan analisis lima model sorotan kajian sebagai mekanisme isi kandungan asas kajian. Terdapat kesinambungan idea kepada soalan tertutup dan hasil transkripsi data temu bual. Seterusnya, pengkaji mengemas kini data kompetensi kerja staf akademik. Selanjutnya, mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen dari dua orang pakar pendidikan untuk dilaksanakan pada peringkat reka bentuk.

Peringkat Reka Bentuk

Mengikut prosedur kajian, langkah awal kutipan data ialah kesemua calon panel pakar yang berkelayakan dihubungi melalui e-mel dengan tarikh yang berbeza-beza bermula daripada awal Ogos, 2011 hingga akhir Ogos 2011. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam lampiran I. Pandangan Andrews dan Allen (2002) dan saranan Okoli dan Pawlowski (2004) telah diguna pakai dengan langkah awal interaksi komunikasi dilaksanakan dengan menghubungi calon panel pakar melalui e-mail. Menurut mereka pendekatan ini dapat menjimatkan masa dan kos dan tindak balas kepada pertanyaan e-mail juga lebih cepat. Namun, bersua muka diperlukan untuk mendapatkan ruang dan peluang kepada pengkaji menjelaskan secara terperinci kepentingan kajian dan kaedah penglibatan serta komitmen mereka sebagai panel pakar. Rodney, Joseph, Scarcella dan Steward (1999) melaporkan kajian Delphi memerlukan proses pemilihan pakar dengan teliti (a) untuk mengelak kepincangan panel pakar memilih item yang tidak sesuai dan diperlukan, dan (b) meningkatkan kebarangkalian kesepakatan boleh dicapai dengan cara cekap dan tepat pada masanya.

Seterusnya, perkara yang perlu dipatuhi adalah memohon kebenaran atau persetujuan bertulis daripada panel pakar kajian Delphi dan menerima pengesahan surat persetujuan perlantikan daripada mereka. Justeru, pengkaji terlebih dahulu mengikuti prosedur ini dengan mendapatkan persetujuan dari panel pakar. Namun, jika pakar tidak bersetuju untuk menyertai kajian dengan alasan munasabah, pengkaji memohon pakar tersebut mencadangkan pakar lain yang boleh dianggapkan berkaliber untuk menyertai kajian ini. Seterusnya, setelah persetujuan dan kata sepakat di antara pengkaji dan pakar dicapai, pengkaji akan menjelaskan proses, format dan kaedah kajian Delphi. Penerangan terperinci perlu dilakukan secara berhemah supaya tidak menimbulkan kekeliruan di kemudian hari yang akan menjejaskan kajian. Panel pakar dikehendaki meneliti instrumen soal selidik yang disarankan. Proses kajian Delphi yang telah

dilaksanakan oleh Feridah Mohd Nadzar (2003) juga telah diambil kira iaitu panel pakar diminta untuk menandakan sama ada 'ya, saya bersedia untuk mengambil bahagian dalam kajian ini' atau 'tidak, saya tidak dapat menyertai kajian ini, walau bagaimanapun, saya mencadangkan...' berupa borang dan di email kan bagi menyatakan atau mendapatkan persetujuan. Prosedur ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengelakkan responden kajian mengundurkan diri dan tidak melaksanakan sepenuh komitmen kepada kajian yang sedang dijalankan.

Kajian peringkat reka bentuk ini bertujuan untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan dalam kalangan panel pakar kepada instrumen soal selidik yang telah dibentuk pada peringkat analisis keperluan. Oleh hal yang demikian, pengkaji perlu menentukan item soal selidik dalam bentuk yang kemas, boleh dikuasai dan difahami oleh panel pakar. Seterusnya, pelaksanaan kajian Delphi dilaksanakan dengan melalui sesi beberapa pusingan.

Rodney et al., (1999) menyatakan bahawa kesahihan proses kajian Delphi bergantung sepenuhnya kepada prosedur yang sistematik iaitu pemilihan pada kandungan instrumen soal selidik. Contohnya, mengkaji sorotan kajian, membangunkan spesifikasi penjadualan, melaksanakan kajian rintis dan lain-lain. Selanjutnya, kesemua panel pakar mengambil tempoh untuk respon sesi tiga pusingan kajian Delphi. Tempoh pelaksanaan adalah lima bulan dari awal Ogos 2011 hingga ke penghujung Disember 2011. Jangka masa ini berdasarkan permintaan daripada sesetengah pakar untuk memilih item yang dikenal pasti sesuai digunakan dalam kajian. Manakala, untuk kemudahan pengkaji mengadakan semakan, satu sistem senarai semak telah disediakan.

Sistem ini berupaya melakukan semakan sekiranya terdapat panel pakar yang belum mengembalikan instrumen soal selidik pada waktu yang telah ditetapkan. Selanjutnya, panel pakar perlu dihubungi sekiranya mereka tidak menyediakan tindak balas pada masa yang telah ditetapkan.

Berikut Jadual 3.11 menunjukkan tarikh diedarkan dan dikembalikan soal selidik oleh kesemua panel pakar dari sesi pusingan pertama sehingga pusingan ketiga.

Jadual 3.11: *Tarikh Jemputan Instrumen Soal Selidik kepada Panel Pakar dan Tarikh Pemulangan Bagi Semakan Sesi Tiga Pusingan Kajian Delphi*

Pakar	Tarikh Jemputan	Tarikh Pemulangan 1	Tarikh Pemulangan 2	Tarikh Pemulangan 3
1	2 Ogos 2011	06 Ogos 2011	18 September 2011	07 Oktober 2011
2	2 Ogos 2011	11 Ogos 2011	08 September 2011	01 Oktober 2011
3	2 Ogos 2011	06 Ogos 2011	10 September 2011	01 Desember 2011
4	2 Ogos 2011	11 Ogos 2011	16 September 2011	05 Desember 2011
5	2 Ogos 2011	18 Ogos 2011	22 September 2011	05 Desember 2011
6	2 Ogos 2011	08 Ogos 2011	15 September 2011	15 Desember 2011
7	2 Ogos 2011	10 Ogos 2011	22 September 2011	06 October 2011
8	2 Ogos 2011	18 Ogos 2011	01 September 2011	06 October 2011
9	2 Ogos 2011	22 Ogos 2011	15 September 2011	15 Desember 2011
10	2 Ogos 2011	01 Ogos 2011	15 September 2011	22 Desember 2011
11	2 Ogos 2011	22 Ogos 2011	07 September 2011	05 Desember 2011
12	2 Ogos 2011	23 Ogos 2011	06 September 2011	01 Desember 2011
13	2 Ogos 2011	23 Ogos 2011	11 September 2011	23 Desember 2011
14	2 Ogos 2011	17 Ogos 2011	03 September 2011	10 Oktober 2011
15	2 Ogos 2011	23 Ogos 2011	22 September 2011	12 Oktober 2011

Berdasarkan Jadual 3.11 menunjukkan tarikh jemputan dan tarikh pemulangan semakan soal selidik untuk sesi pusingan pertama, kedua dan ketiga telah mengambil tempoh selama satu hingga lima bulan. Tempoh tersebut adalah atas permintaan beberapa panel pakar. Hal ini disebabkan terdapat dalam kalangan panel pakar memerlukan waktu sedikit panjang kerana kesibukan menangani kerja harian mereka. Seterusnya, perbincangan kepada sesi tiga pusingan kajian Delphi seperti yang berikut:

Sesi Pusingan Pertama

Pada sesi pusingan pertama, panel pakar dikehendaki meneliti dan berinteraksi dengan instrumen soal selidik. Tahap persetujuan pandangan dalam kalangan panel pakar terhadap item soal selidik menggunakan skala Likert lima poin.

Sesi Pusingan Kedua

Pada sesi pusingan kedua bertujuan bagi merapatkan jurang perbezaan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar. Tahap persetujuan pandangan dalam kalangan panel pakar kepada instrumen soal selidik yang melangkaui skala majoriti harus diberi perhatian. Hal ini disebabkan penentuan menghasilkan data yang berkualiti. Terdapat sejumlah lima orang panel pakar respon nilai tinggi kepada kesemua item pada sesi pusingan kedua.

Sesi Pusingan Ketiga

Pada sesi pusingan ketiga, tahap kesepakatan majoriti panel pakar telah dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif untuk mencapai dua tujuan (a) membentuk kandungan kajian mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia, dan (b) membina item bagi set soal selidik yang kelak digunakan pada peringkat penilaian. Setelah kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar kepada instrumen soal selidik terlaksana pada sesi pusingan ketiga ini, kajian Delphi dihentikan. Seterusnya, pengkaji mengambil peluang bersua muka dengan kesemua 15 orang pakar untuk mengucapkan terima kasih kerana sudi menyertai kajian.

Peringkat Penilaian

Peringkat penilaian adalah kajian tinjauan melibatkan pungutan data dari populasi untuk memahami suatu situasi terkini berhubung populasi dari satu atau lebih pemboleh ubah (Noraini Idris, 2013). Justeru, bagi kajian tinjauan ini pengkaji terlebih dahulu mengikuti prosedur menjalankan kajian dengan mendapatkan kebenaran bertulis daripada Fakulti Pendidikan Universiti Malaya. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam lampiran A dan B. Bagi Kementerian Pengajian Tinggi instrumen dapat ditunjukkan dalam lampiran D. Kutipan data pada peringkat ini mengambil masa selama enam bulan

bermula pada awal bulan Mei, 2013 dan berakhir pada September, 2013. Menurut statistik awal, kajian tinjauan perlu dijalankan kepada 29 buah IPT Swasta. Namun, tiga daripada 29 buah IPT tersebut enggan bekerjasama dengan alasan IPT mereka baharu beroperasi dan juga staf akademik mereka masih sedikit. Justeru, hanya 26 IPT Swasta yang terlibat dalam kajian ini.

Pada peringkat awal kutipan data, pengkaji dengan beberapa penolong penyelidikan yang terdiri dari pelajar IPT Swasta yang mengambil Ijazah Sarjana telah mentadbir sendiri soal selidik kajian tinjauan. Kami berjumpa responden kajian tinjauan di beberapa buah IPT tersebut yang meliputi kawasan zon tengah yang terdiri daripada Wilayah Persekutuan, Selangor dan zon barat meliputi negeri Perak. Malah, pengkaji sendiri mengambil inisiatif mendapatkan kebenaran menjalankan kajian daripada Pengurus Jabatan Sumber Manusia IPT Swasta yang terlibat. Pengkaji menjelaskan beberapa perkara yang perlu dipatuhi iaitu responden kajian yang terlibat hanyalah staf akademik berkelulusan Sarjana dan kajian ini tidak ada kaitan langsung dengan isu sensitif seperti prestasi dan keberkesanan yang melibatkan pihak pengurusan mereka. Setelah persetujuan dicapai soal selidik diedarkan. Pengkaji dengan bantuan beberapa penolong penyelidikan berjanji akan kembali semula untuk menjalankan kutipan dalam tempoh yang dijanjikan dan dipersetujui bersama.

Namun, untuk zon utara dan zon selatan pengkaji menggunakan pendekatan lain iaitu soal selidik di hantar melalui pos. Bersama-sama dengan soal selidik kajian dikepilkan juga surat kebenaran daripada universiti dan surat kebenaran dari Kementerian Pendidikan Tinggi Swasta. Sampul surat berselem dan beralamat penuh pengkaji juga disertakan untuk memudahkan proses soal selidik dikembalikan. Pendekatan ini terpaksa diambil kerana kekangan masa dan kos serta bilangan soal selidik yang perlu dihantar adalah banyak. Menurut Noraini Idris (2013) kelebihan soal

selidik adalah instrumen soal selidik ini boleh dihantar melalui pos atau perkhidmatan kiriman cepat kepada ramai responden pada masa yang sama.

Seterusnya, senarai semak pemulangan soal selidik dilaksanakan untuk menganalisis kadar pulangan. Senarai semak ini mempunyai empat ruangan penandaan seperti yang berikut: (a) Nama IPT Swasta terlibat, (b) Jumlah kutipan, (c) Kekerapan terkumpul, dan (d) Tarikh penerimaan (Muhammad Faizal A. Ghani, 2006). Setelah tamat tempoh kutipan sejumlah 450 unit soal selidik atau 60 peratus telah dikembalikan daripada sejumlah 26 buah IPT swasta yang terlibat. Namun, setelah diambil kira kesahan soal selidik hanya 400 unit dianalisis berdasarkan ketepatan respon yang diberikan (Noraini Idris, 2013). Justeru, untuk memudahkan pengkaji menganalisis data, setiap IPT Swasta telah ditandakan dengan menggunakan kod (kod 1 sehingga kod 29) iaitu kod-kod ini mewakili setiap IPT Swasta berdasarkan zon-zon yang telah ditetapkan. Dalam Jadual 3.12 menunjukkan tarikh soal selidik diedarkan dan dikembalikan oleh staf akademik daripada 26 buah IPT Swasta di Malaysia adalah seperti yang berikut:

Jadual 3.12: *Tarikh Soal Selidik Diedarkan dan Dikembalikan oleh IPT Swasta berdasarkan Zon dan Kod*

IPT swasta (Kod)	Tarikh dihantar	Tarikh dikembalikan
Zon Utara		
Kod 1	02 Februari 2013	15 Februari 2013
Kod 2	02 Februari 2013	10 April 2013
Kod 3	02 Februari 2013	16 April 2013
Zon Barat		
Kod 4	02 Februari 2013	03 Februari 2013
Kod 5	03 Februari 2013	-
Zon Selatan		
Kod 6	12 Mac 2013	10 April 2013
Kod 7	12 Mac 2013	-
Kod 8	13 Mac 2013	-

Jadual 3.12, sambungan’: *Tarikh Soal Selidik Diedarkan dan Dikembalikan oleh IPT Swasta berdasarkan Zon dan Kod*

IPT swasta (Kod)	Tarikh dihantar	Tarikh dikembalikan
Zon Tengah		
Kod 9	10 Februari 2013	11 Februari 2013
Kod 10	11 Februari 2013	13 Februari 2013
Kod 11	12 Februari 2013	13 Februari 2013
Kod 12	15 Februari 2013	17 Februari 2013
Kod 13	15 Februari 2013	17 Februari 2013
Kod 14	16 Februari 2013	20 Februari 2013
Kod 15	16 Februari 2013	20 Februari 2013
Kod 16	17 Februari 2013	20 Februari 2013
Kod 17	17 Februari 2013	18 Februari 2013
Kod 18	20 Februari 2013	22 Februari 2013
Kod 19	28 Februari 2013	03 Mac 2013
Kod 20	03 Mac 2013	06 Mac 2013
Kod 21	03 Mac 2013	06 Mac 2013
Kod 22	05 Mac 2013	05 Mac 2013
Kod 23	17 Mac 2013	17 Mac 2013
Kod 24	25 Mac 2013	04 April 2013
Kod 25	25 Mac 2013	04 April 2013
Kod 26	27 Mac 2013	15 April 2013
Kod 27	27 Mac 2013	15 April 2013
Kod 28	03 April 2013	07 April 2013
Kod 29	03 April 2013	07 April 2013

Berdasarkan Jadual 3.12 menunjukkan soal selidik telah dikembalikan dan dikutip dalam tempoh tiga bulan. Namun, tidak semua soal selidik tersebut dikembalikan dalam jumlah sebenar, tetapi jumlah pulangan yang melebihi 50 peratus sudah boleh dianggap memenuhi kriteria kajian seperti dinyatakan oleh Creswell (2009) berdasarkan beberapa kajian yang telah dilaksanakan beberapa pengkaji terdahulu.

Berikut Jadual 3.13 menunjukkan bilangan soal selidik yang dihantar, dikutip dan dianalisis berdasarkan zon. Sejumlah 30 soal selidik dilaksanakan bagi setiap IPT Swasta.

Jadual 3.13: *Bilangan Soal Selidik Berdasarkan Zon.*

Zon	Bilangan Hantar	Bilangan Terima	Bilangan Analisis
Utara	90	43	37
Barat	60	27	20
Selatan	90	28	23
Tengah	630	343	320
Jumlah	870	441	400

Jadual 3.13 menunjukkan untuk zon utara bilangan soal selidik yang dihantarkan adalah 90 unit pada tiga IPT tersebut dan dapat dikutip kan semula adalah 43 unit dan dianalisis berjumlah 37 unit soal selidik. Manakala, pada zon barat bilangan soal selidik yang dihantarkan adalah 60 unit bagi dua IPT Swasta. Namun, bilangan yang dapat dikutip kan semula hanya berjumlah 27 unit dan dianalisis adalah 20 unit soal selidik sahaja kerana sebuah IPT Swasta ini menarik diri dan enggan bekerjasama dari menyertai kajian ini dengan alasan institusi mereka masih baru beroperasi. Manakala, untuk zon selatan sejumlah 90 unit soal selidik dihantarkan iaitu 30 unit setiap IPT Swasta. Namun, hanya 28 unit yang dikembalikan dan 23 unit soal selidik dianalisis dari hanya sebuah IPT Swasta. Pulangan soal selidik di zon selatan amat sedikit kerana dua buah IPT Swasta ini tidak mahu terlibat dalam kajian. Manakala, di zon tengah bilangan soal selidik yang terbanyak dihantarkan adalah sebanyak 630 unit dan jumlah dikembalikan adalah 343 unit dan dapat dianalisis kan berjumlah 320 unit yang mewakili 21 buah IPT Swasta. Kesimpulannya, hanya 26 daripada 29 buah IPT Swasta yang terlibat sepenuhnya untuk kajian tinjauan.

Analisis Data

Analisis data adalah salah satu langkah penting bagi memperoleh hasil temuan kajian yang tepat. Mohammad Ali (2011) melaporkan bahawa data kajian semestinya dianalisis kan dengan menggunakan teknik yang betul. Dalam kajian ini analisis data

terbahagi kepada dua jenis data iaitu data lunak dan data keras. Data keras adalah data yang berbentuk angka yang menggambarkan kaedah kuantitatif atau skor dan data lunak dikenal pasti sebagai data kualitatif yang kebiasaannya dalam bentuk nota lapangan atau kajian melalui dokumen. Justeru, maksud utama analisis data adalah menjadikan data yang dikutip dapat diertikan sehingga penemuan yang dihasilkan dapat dikomunikasikan kepada orang lain (Mohammad Ali, 2011).

Berikut perbincangan tentang analisis data berdasarkan kepada tiga peringkat kajian.

Peringkat Analisis Keperluan

Pada peringkat ini analisis data kualitatif dilaksanakan dan lebih mengutamakan kepada menyusun dan menilai data mengikut kesesuaian topik kajian (Mohammad Ali, 2011). Menurut Creswell (2009) kajian kualitatif sebagai proses inkuiri yang lazimnya digunakan bagi meninjau sesuatu permasalahan sosial. Justeru, analisis data sorotan kajian lima model oleh lima orang pengkaji luar negara dilaksanakan untuk menjawab soalan pertama kajian. Ianya perlu dituliskan secara sistematik sebagai mekanisme isi kandungan asas kajian.

Seterusnya, analisis data temu bual separa berstruktur oleh dua belas orang ketua jabatan dilaksanakan. Semasa sesi temu bual separa berstruktur dengan penyediaan protokol temu bual, perbualan direkodkan bagi semakan semula (Creswell, 2009). Malah, data kajian mesti dilaporkan sama ada dalam bentuk perkataan agar maklumat dapat difahami dengan mudah dan jelas (Neuman, 2011). Penyediaan protokol temu bual berkisar kepada keperluan kompetensi kerja dan menentukan dimensi utama kompetensi kepada staf akademik dengan membangunkan idea keperluan kompetensi tersebut pada masa lepas, semasa dan pada masa akan datang. Seterusnya, data temu bual ini telah ditranskripsikan dan dianalisis secara sistematik. Ayat-ayat penting

direkodkan dan dikelaskan bagi pembentukan instrumen soal selidik menjadi lebih kukuh.

Analisis data pada peringkat ini terbahagi kepada dua bentuk soalan iaitu soalan tertutup dan soalan terbuka. Justeru, soalan tertutup memerlukan dua belas orang ketua jabatan memilih jawapan yang telah disediakan oleh pengkaji berbentuk soal selidik keperluan dan dimensi utama kompetensi kerja kepada staf akademik. Manakala, jawapan bagi respon terbuka iaitu hasil transkripsi data dari protokol temu bual separa berstruktur yang memerlukan pengkaji menganalisis data secara mendalam dan berhati-hati. Data telah ditranskripsikan mengikut saranan Creswell (2009) yang telah mengubahsuaikan cara yang ditunjukkan dalam Jadual 3.14 adalah seperti yang berikut:

Jadual 3.14: *Contoh Pengkodan Dimensi dan Sub dimensi Daripada Transkripsi Temu bual Ketua Jabatan Institusi Pengajian Tinggi Swasta*

Bil	Maklumat kajian	Kod	Dimensi dan sub dimensi
25	Kompetensi adalah perkara yang sangat		
26	subjektif, namun dalam institusi pengajian		
27	tinggi perkara ini tidak boleh dipandang sepi.		
28	Umpamanya, saya sebagai ketua jabatan		
29	melihat kepada keperibadian seseorang staf	} PP	Dimensi Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran Penyampaian Pengajaran
30	amat sensitif... satu keperluan, perkara		
31	penting dalam sistem pengajaran. Pelajar		
32	pada masa sekarang celik akal dan mereka tahu		
33	bagaimana hendak membandingkan staf		
34	akademik yang berperikemanusiaan yang mesti	} KMM	Sub dimensi: Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar
35	bijak dalam mengendalikan <i>class</i> . Mesti bijak		
36	berkomunikasi, prihatin kepada		
37	pembelajaran pelajar mereka. Jika pensyarah	} KMM	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran membimbing dan menyelia pelajar
38	silap sikit sahaja... mereka menuntut hak.		
39	Swasta ni lain sikit, pelajar <i>demand</i> ... mungkin	} KMM	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran membimbing dan menyelia pelajar
40	sebab dia bayar <i>fees</i> ... Ada juga komen dari		
41	pensyarah, mereka kena menjadi seorang	} KMM	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran membimbing dan menyelia pelajar
42	pendengar , kebanyakan pelajar bukan dari		
43	kawasan ini... maksud saya <i>local</i> . Malah,	} KMM	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran membimbing dan menyelia pelajar
44	mereka datang dari jauh, ada yang datang dari		
45	Sabah dan Sarawak. Budaya mereka lain dan	} KMM	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran membimbing dan menyelia pelajar
46	kadangkala memenatkan sebab... nak lebih		
47	perhatian. Elemen cekap, motivasi,	} KMM	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran membimbing dan menyelia pelajar
48	pendengar yang setia dan sentiasa mengkaji		
49	masalah pelajar yang mereka perlu sangat-	} KMM	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran membimbing dan menyelia pelajar
50	sangat. Pembelajaran di IPT swasta banyak		

Jadual 3.14, sambungan: Contoh Pengkodan Dimensi dan Sub dimensi Daripada Transkripsi Temu bual Ketua Jabatan Institusi Pengajian Tinggi Swasta

Bil	Maklumat kajian	Kod	Dimensi dan sub dimensi
51	subjek bahasa Inggeris dan sebagai bahasa	KSP	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran Subjek dan Pedagogi
52	pengantar...kadang-kala pensyarah berhadapan		
53	dengan masalah memahami subjek yang diajar.		
54	Kekuatan pensyarah, sabar, tenang dalam menyampaikan pelajaran dan pengajaran atau metod pengajaran perlu bersesuaian.		
55	Itu sebab saya suka mengambil pensyarah yang berpengalaman kerana mereka lebih		
56	prihatin...tak semua..gitu. Pensyarah baru	KSP	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran Penyampaian pengajaran
57	berkemahiran penggunaan ICT. IPT kami		
58	memang penggunaan e-	KMA	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran Menguruskan Aktiviti PdP
59	pembelajaran...pensyarah baru cepat menguasai... Kebanyakan pensyarah kami		
60	berpendidikan Sarjana. Pihak institusi merasakan perlu kepada kelayakan akademik yang tinggi ...mengalu-alukan		
61	pensyarah sambung belajar. Pensyarah akan	MAP	Dimensi: Kompetensi Pengajaran Sub dimensi: Kemahiran menjalankan aktiviti penyelidikan dan pembangunan
62	lebih peka keadaan sekeliling, menambah ilmu, berkongsi ilmu. Saya mengalakan mereka membuat research dan present research mereka... secara langsung pensyarah		
63	dapat memperbaiki kaedah mengajar mereka...ya lah apabila bersosial dengan		
64	penyelidik-penyelidik dalam dan luar negara, ilmu akan		

Proses transkripsi data kualitatif tidak mudah dan tiada sistem yang tetap dalam proses menganalisis data kualitatif dan pendekatan diambil adalah berbeza-beza (Chua, 2006). Hal ini disebabkan data temu bual seharusnya diproses kan secara berterusan sebaik sahaja data dikutip (Muhammad Faizal A. Ghani, 2006) dan pengkaji mengikuti prosedur yang disarankan oleh beliau. Justeru, mereduksi data temu bual memerlukan pengkaji mendengar ulangan temu bual dan membaca transkripsi berulang kali. Hal ini perlu sebelum pengkaji memulangkan kembali hasil transkripsi temu bual ini kepada ketua jabatan. Hal ini bertujuan untuk memberi peluang kepada responden melaksanakan semakan dan persetujuan hasil temu bual yang telah direkodkan (Rosnah Ishak, 2013). Setelah menerima persetujuan, pengkaji memilih dan meringkaskan data yang perlu digunakan. Seiringan dengan analisis ini pengkaji juga membandingkan dan menambah atur kesesuaian pilihan.

Selanjutnya, analisis diteruskan dengan kerjasama dari dua orang pakar pendidikan. Kepakaran mereka menentukan kesahan dan kebolehpercayaan item keperluan dan beberapa dimensi utama kompetensi kerja dikenal pasti secara terperinci. Data yang telah dikodkan dan direkodkan digunakan dan item yang tidak menyerlahkan apa-apa makna diabaikan, diketepikan. Instrumen ini dapat ditunjukkan dalam Lampiran P. Adalah penting bagi pengkaji menyediakan kod berlabel untuk memudahkan pengkaji dan dua orang pakar pendidikan mengkategorikan data kepada bentuk dimensi dan sub dimensi kompetensi kerja staf akademik. Hal ini disebabkan penggunaan kod dengan singkatan simbol yang telah diletakkan pada ruangan kiri menyediakan ruang kemudahan kepada pengkaji mengenal pasti susunan data kelak. Pengkaji melaksanakan kaedah kualitatif pada peringkat analisis keperluan. Hal ini disebabkan pada peringkat ini memerlukan penekanan bagi menghasilkan kajian berdasarkan topik, tujuan dan objektif kajian. Kenyataan ini disokong oleh Noraini Idris (2013) bahawa asas pemilihan pendekatan kualitatif berkait rapat dengan tajuk dan persoalan kajian. Justeru, analisis data pada peringkat ini juga mengambil kira saranan oleh Mohammad Ali (2011) kepada perkara-perkara yang memerlukan perhatian (a) analisis data perlu dilakukan kepada data yang penting dan benar-benar diperlukan, (b) keperluan kepada data yang bersifat objektif, (c) menganalisis data yang benar-benar autentik, dan (d) data sara berstruktur harus perlu dibezakan dengan informasi peribadi responden.

Peringkat Reka Bentuk

Analisis data pada peringkat ini adalah berbentuk kuantitatif yang tujuan utama adalah inkuiri untuk mengukur kadar pendapat atau pandangan dalam kalangan responden yang terpilih (Merriam, 1988). Hal ini disebabkan data perlu mendapat kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar. Justeru, kajian Delphi sesi tiga pusingan

dilaksanakan untuk membentuk instrumen soal selidik yang kelak dilaksanakan kepada kajian tinjauan. Hal ini menggambarkan tentang kepentingan item dan perlu dipamerkan dalam bentuk yang kemas, ringkas dan mudah difahami. Selanjutnya, data dipersembahkan dalam bentuk skor kecenderungan pemusatan data iaitu median dan min dilaksanakan. Manakala, statistik inferensi pula berfungsi menyediakan kesimpulan kepada populasi berdasarkan sampel kajian (Mohammad Ali, 2011).

Kajian Delphi

Kajian Delphi mengadakan peluang yang berbeza daripada kajian tinjauan. Komponen penting dalam kajian Delphi termasuk proses komunikasi sekumpulan pakar dan mendapatkan maklum balas penting (Yousuf Muhammad Imran, 2007). Menurut Limestone dan Turoff (1975) kajian Delphi adalah kaedah menstrukturkan proses komunikasi dalam kumpulan dan proses berkesan apabila membolehkan sekumpulan individu, secara keseluruhan dapat menangani masalah yang kompleks. Kajian Delphi telah digunakan untuk mendapatkan kata sepakat dalam kalangan pakar mengenai trend masa depan menggunakan proses sistematik dalam mengumpul maklumat. Teknik Delphi telah dibangunkan oleh Olaf Helmer dan rakan-rakannya di Rand Corporation pada awal 1950-an. Menurut Yusuf Muhammad Imran (2007) kajian Delphi membolehkan pendidik berkomunikasi dengan berkesan dan membangun trend, keperluan atau faktor-faktor lain yang relatif di bidang pendidikan tertentu. Manakala, Needham (1990) menyatakan selain kesepakatan pandangan dari panel pakar, penekanan adalah mengenal pasti perbezaan pendapat dan perbezaan tindak balas melalui proses perbahasan dijalankan dengan beberapa pusingan. Malah, kelebihan kajian Delphi tidak memerlukan kehadiran fizikal kumpulan panel pakar (Mitchell & Larson, 1987).

Seterusnya, instrumen soal selidik kajian Delphi dianalisis menggunakan pendekatan statistik deskriptif mengikut skor mod, median dan JAK dan diproses menggunakan *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Dalam analisis data variabel fokus penting adalah penggunaan skala bagi hasil kajian yang dijalankan. Jadual 3.15 ditunjukkan item dinilai kan oleh panel pakar berdasarkan skor JAK seperti berikut:

Jadual 3.15: Tahap Kesepakatan Panel Pakar Berdasarkan Skor Julat Antara Kuartil (JAK)

Skor Julat Antara Kuartil (JAK)	Tahap Kesepakatan Pakar
0 hingga 1	Kesepakatan Tinggi (KT)
1.01 hingga 1.99	Kesepakatan Sederhana (KS)
≥ 2	Tiada Kesepakatan (TK)

Sumber dan diadaptasi daripada '*Jangkaan Masa Depan Terhadap Aplikasi Teknologi Dalam Pengajaran dan Pembelajaran Peringkat Sekolah Menengah: pandangan pakar*' oleh Saedah Siraj & Mohd Paris Saleh, 2011. Dimuat turun daripada <http://www.Slideshare.net/norelianamdsharif/saedah-um>

Jadual 3.15 menunjukkan bahawa sekiranya item pilihan kesemua 15 orang panel pakar berada pada julat 0 hingga 1. Hal ini bermakna item memperoleh tahap kesepakatan tinggi. Manakala, jika tahap kesepakatan 1.01 hingga 1.99 bermakna kesepakatan panel pakar berada pada tahap kesepakatan sederhana. Namun, sekiranya skor JAK melebihi 2.00 menunjukkan tahap kesepakatan panel pakar berada pada tahap kesepakatan rendah atau tiada kesepakatan (Rosnah Ishak, 2013; Noraini Idris, 2013; Muhammad Faizal A. Ghani, 2006). Malah, skor JAK menunjukkan perkaitan persetujuan antara panel pakar bagi setiap item (Zaharah Hussin, 2008, 2006; Muhammad Faizal A. Ghani, 2006). Justeru, kajian Delphi sesi pusingan pertama hingga sesi pusingan ketiga dilaksanakan berdasarkan penarafan di atas.

Peringkat Penilaian

Data kajian tinjauan dianalisis menggunakan Pakej Statistik Untuk Sains Sosial atau *Statistical Package For Science Social* (SPSS) versi 20.0. Pakej SPSS memudahkan pewujudan data berkod. Analisis data boleh dilakukan dalam pelbagai cara dan dapat menjana hasil tafsiran statistik dengan lebih terperinci (Mohammad Ali, 2011; Laura & Kate, 2003). Data analisis pada peringkat ini adalah untuk menjawab soalan ketiga kajian yang dikemukakan dalam bab satu.

Berikut adalah perbincangan statistik analisis kajian berdasarkan kepada soalan-soalan kajian yang dibincangkan dalam bab satu.

Analisis Statistik Deskriptif

(a) Skor Peratus dan Kekerapan

Analisis statistik deskriptif bagi kajian ini digunakan pada peringkat penilaian. Menurut Taylor (2000) kajian deskriptif berperanan untuk menghuraikan dan menjelaskan mengenai sesuatu keadaan atau perkara dalam jangka masa tertentu. Beliau menambah, dapatan kajian kelak digunakan untuk membantu mendiagnos dan seterusnya menyelesaikan masalah kajian. Justeru, analisis deskriptif kajian melibatkan skor peratusan. Oleh hal yang demikian, penghuraian secara menyeluruh kepada demografi responden kajian seperti jantina, bangsa, umur, tempoh berkhidmat dalam perkhidmatan dan jawatan dilaksanakan. Hasil tafsiran data dikodkan mengikut kategori dan telah dibincangkan secara terperinci dalam bab tiga.

(b) Skor Min

Analisis statistik deskriptif dengan pengukuran skor min dan sisihan piawai dilaksanakan bagi menjawab soalan pertama dalam peringkat penilaian iaitu bagi mendapatkan hasil tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta

Malaysia. Justeru, pengukuran menggunakan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Setuju, 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju). Menurut Neuman (2011) dan Cresswell (2008) penggunaan skor min telah digunakan secara meluas dan kaedah ini menggambarkan maklum balas responden kajian kepada item soal selidik. Malah, skor min mengambil kira semua skor di dalam set data dan merupakan nilai yang paling tepat mewakili set data kajian (Neuman, 2011). Penghuraian tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta ditunjukkan dalam Jadual 3.16.

Jadual 3.16: *Interpretasi Skor Min Kepada Tahap Pelaksanaan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta.*

Skor Min	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
1.00 hingga 2.49	Rendah	Tidak Memuaskan
2.50 hingga 3.79	Sederhana	Memuaskan
3.80 hingga 5.00	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 3.16 menunjukkan skor min yang perlaksanaannya secara menyeluruh oleh sebilangan pengkaji bagi melihat tahap keberkesanan (Rosnah Ishak, 2013; Muhammad Faizal A. Ghani, 2006).

Ujian Mann-Whitney U

Menurut Pallant (2010) penggunaan ujian Mann-Whitney *U* adalah untuk menguji perbezaan antara dua kumpulan bebas dengan menggunakan ukuran secara berterusan. Contohnya, adakah terdapat perbezaan kompetensi kerja di antara staf akademik lelaki dan perempuan? Ujian ini dilaksanakan kepada kajian data bukan parametrik dan dua variabel yang diperlukan adalah variabel berbentuk kategori antara dua kumpulan. Contohnya, jantina dan variabel berterusan. Justeru, ujian ini digunakan bagi menjawab

soalan kedua kajian pada peringkat penilaian. Analisis data menggunakan ujian Mann-Whitney U adalah alternatif yang bertepatan dengan jenis data disebabkan perbandingan yang dilakukan berdasarkan kepada skor min.

Ketidaknormalan taburan data dapat dibuktikan menerusi pelaksanaan ujian Kolmogorov-Smirnov^a dan Shapiro-Wilk. Kedua-dua ujian tersebut berupaya menentukan kedudukan data bagi memenuhi syarat asas statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini. Justeru, pemilihan jenis statistik yang bersesuaian dapat dilakukan dengan tepat berpandukan aras signifikan yang diperolehi. Seterusnya, Jadual 3.17, menunjukkan keputusan ujian normaliti data kajian yang telah dijalankan bagi kajian analisis *Mann-Whitney U*.

Jadual 3.17 : *Ujian Normaliti Data Bagi Kajian Analisa Mann-Whitney U*

Data	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.
Mempelbagaikan kaedah kajian	.076	300	.000	.964	300	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan Jadual 3.17, ujian Kolmogorov-Smirnov^a dan Shapiro-Wilk yang dijalankan menunjukkan nilai signifikan (sig) diperolehi adalah .000. Justeru, berdasarkan aras signifikan $< .05$ bagi kedua-dua ujian, maka dapatlah dibuktikan bahawa data kajian yang digunakan adalah bertaburan tidak normal.

Ujian Kruskal-Wallis

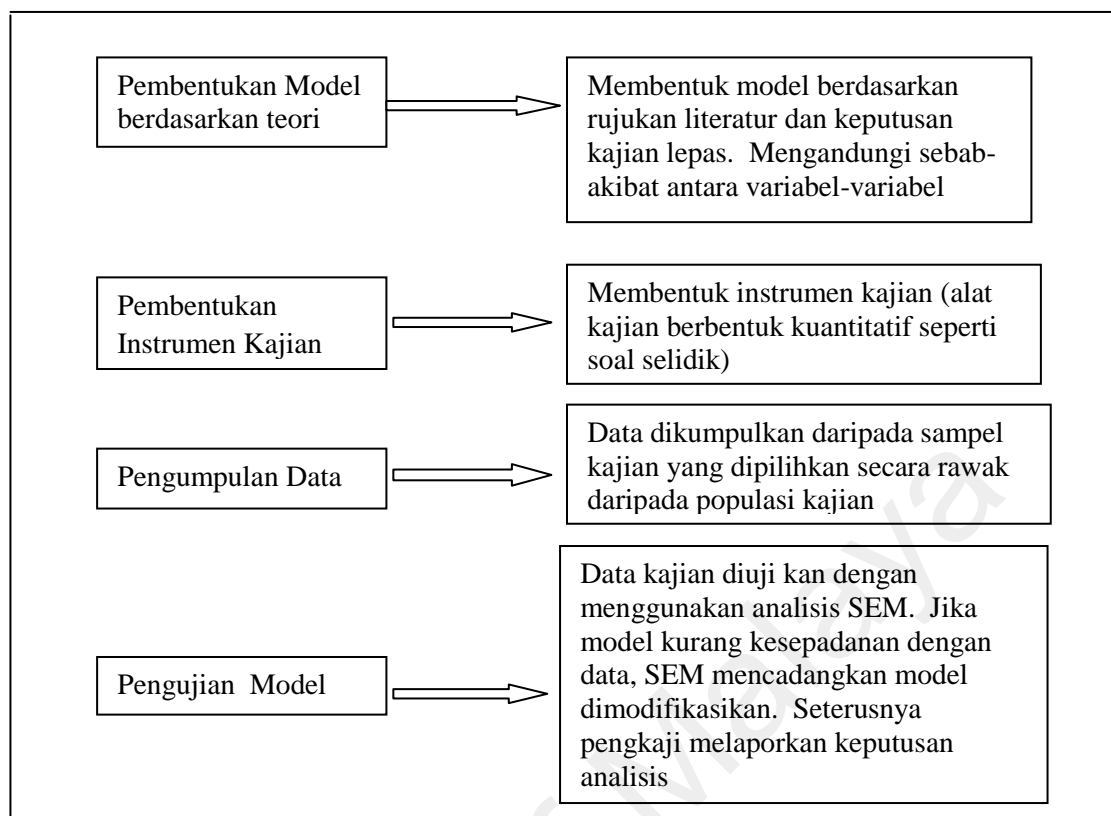
Pallant (2010) menyatakan *Ujian Kruskal-Wallis* digunakan sebagai alternatif bukan parametrik sehala antara kumpulan analisis varians. Ujian ini membolehkan perbandingan dilakukan pada skor dan ukuran secara berterusan kepada tiga atau lebih kumpulan variabel. Justeru, ujian ini digunakan bagi menjawab soalan kedua kajian pada peringkat penilaian bagi melihat adakah wujud perbezaan yang signifikan antara

kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia berdasarkan faktor jantina, gelaran jawatan, bangsa, umur dan tempoh staf akademik berkhidmat dalam bidang pendidikan.

Model Persamaan Struktur - Structural Equation Modeling (SEM)

Model Persamaan Struktur atau SEM digunakan bagi menjawab soalan ketiga pada peringkat penilaian bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia. Menurut Chua (2014) dalam buku beliau bahawa pelaksanaan analisis SEM bersandarkan kepada beberapa perkara (a) direka kan khas bagi menganalisis data kuantitatif, (b) mengenal pasti sama ada perhubungan antara variabel-variabel pada model 'soalan kajian' benar dalam kalangan responden kajian, (c) direka kan khas untuk kaedah menguji model bagi kajian perhubungan sebab-akibat antara sekumpulan variabel dalam kajian, (d) penekanan kepada prosedur mengenal pasti berbanding penjelajahan perhubungan antara variabel, (e) mengenal pasti varians dan kovarians sepadanan dengan soalan kajian dan petunjuk nya adalah berdasarkan Khi Kuasa Dua Goodness-of-Fit, Baseline Comparisons dan RMSEA, dan (f) jika model tidak sepadanan, SEM mencadangkan perhubungan baru antara variabel. Hal ini membolehkan pengkaji membentuk model alternatif berdasarkan indeks modifikasi yang ditunjukkan oleh keputusan analisis SEM terdahulu. Justeru, kajian ini menggunakan perisian SPSS Amos 20.0 untuk analisis data kuantitatif.

Berikut ditunjukkan prosedur melaksanakan kajian yang dianalisiskan dengan menggunakan SEM dalam Rajah 3.1.



Rajah 3.4: Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM.

Sumber dan diadaptasi daripada “*Kaedah dan Statistik Penyelidikan: ‘Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM,’* Chua Yan Piaw (2014) Edisi Kedua, McGraw Hill.

Analisis SEM bagi Rajah 3.4 menunjukkan penamaan kepada variabel kajian iaitu variabel endogenus, eksogenus, indikator atau variabel diperhatikan dan variabel pendam. Variabel-variabel ini mempunyai peranan tertentu dalam analisis SEM. Namun, aplikasi SEM adalah analisis yang agak baru. Perspektif praktikal dan pendekatan yang berasaskan teori untuk SEM mustahak kerana semua hubungan perlu dinyatakan oleh pengkaji sebelum model SEM boleh diperjelaskan (Chua, 2014; Rosnah, 2013). Jadual 3.18 menunjukkan interpretasi penggunaan model ini.

Jadual 3.18: *Interpretasi Index Bacaan Bagi Beberapa Analisis SEM*

Analisis	Indeks Bacaan	Interpretasi
Maximum Likelihood Estimates	C.R di luar lingkungan ± 1.96	Signifikan
Standardized Regression Weights	Tinggi ($>.50$)	Signifikan
Model Fit Summary (NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI)	$>.90$	Signifikan
RMSEA	$<.06$	Signifikan

Sumber dan diadaptasi daripada “*Pembinaan Profil Amalan Terbaik Organisasi Pembelajaran untuk Sekolah Malaysia,*” oleh Rosnah Ishak (2013). Diperoleh Daripada thesis Doktor Falsafah, Universiti Malaya.

Berdasarkan Jadual 3.17 ditunjukkan Model Persamaan Struktur yang dilakarkan dan disahkan signifikan apabila indeks NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI melebihi .90 dan nilai RMSEA kurang daripada .06.

Kesimpulan

Kesimpulannya, bab tiga ini menjelaskan tentang kaedah kajian yang dibincangkan secara terperinci kepada peringkat analisis keperluan, reka bentuk dan penilaian kajian yang dijalankan. Seterusnya, perbincangan juga menyentuh tentang populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, lokasi kajian dijalankan, prosedur pengumpulan dan penganalisaan data. Akhirnya, perbincangan dengan keperluan melaksanakan kajian rintis untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan kepada keperluan item bagi menentukan soal selidik yang kelak digunakan dalam aktiviti tinjauan adalah berkualiti.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

Pendahuluan

Kajian ini bertujuan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia. Perbincangan terperinci dalam bab ini berdasarkan dapatan kajian. Hal ini berasaskan kepada tiga peringkat kajian iaitu peringkat analisis keperluan, reka bentuk dan penilaian. Peringkat analisis keperluan melibatkan analisis data kepada lima model sorotan kajian oleh lima pengkaji luar negara. Peringkat ini bertujuan untuk mengenal pasti keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik. Seterusnya, pengkategorian dimensi utama kompetensi kerja staf akademik. Maklumat mengenai perkara ini berdasarkan pelaksanaan instrumen soal selidik dan temu bual separa berstruktur kepada dua belas orang ketua jabatan. Selanjutnya, pengesahan dan kebolehpercayaan kepada kod dan tema kompetensi dilaksanakan oleh dua orang pakar pendidikan. Seterusnya, pada peringkat reka bentuk kajian Delphi dengan penglibatan 15 orang panel pakar dilaksanakan. Hal ini untuk mendapatkan kesepakatan dalam kalangan panel pakar kepada pembinaan instrumen soal selidik. Selanjutnya, pada peringkat penilaian menganalisis data dengan mengedarkan soal selidik kepada responden kajian yang terdiri daripada 400 orang staf akademik. Responden kajian pada peringkat penilaian ini mewakili 26 buah IPT Swasta di Malaysia. Institusi tersebut dibahagikan kepada empat zon yang terdiri daripada zon utara, selatan, barat dan tengah. Manakala, data dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif untuk melihat taburan kekerapan, peratusan, skor min, skor median dan sisihan piawai. Ujian statistik non parametrik menggunakan SPSS version 2.0 pula melibatkan analisis Mann-Whitney *U* dan Kruskal-Wallis. Seterusnya, statistik AMOS – SEM *Statistical Equations Model* digunakan bagi menghasilkan reka bentuk model kompetensi kerja

dilaksanakan. Perbincangan dapatan kajian dengan tiga peringkat kajian seperti yang berikut:

Peringkat Analisis Keperluan

Pada peringkat analisis keperluan fokus perbincangan adalah dapatan data kajian. Dapatan diperoleh berdasarkan kepada transkripsi instrumen temu bual separa berstruktur oleh dua belas orang ketua jabatan yang telah dipilih secara bertujuan (Norlida Alias, 2010). Analisis data bagi menjawab dua soalan kajian dalam bab satu seperti yang berikut:

- a) Apakah keperluan kompetensi kerja kepada staf akademik IPT Swasta dalam konteks Malaysia? dan
- b) Apakah dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta dalam konteks Malaysia?

Keperluan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta dalam Konteks Malaysia

Kesemua dua belas orang responden yang mewakili sebuah IPT Swasta bersetuju bahawa keperluan setiap individu staf akademik berkompentensi kerja tinggi pada masa kini dan akan datang. Sejumlah enam daripada dua belas orang responden ialah KJ1, KJ4, KJ5, KJ7, KJ11 dan KJ12 telah bersetuju bahawa keperluan bagi staf akademik berkompentensi tinggi dalam menjalankan tugas mereka dalam konteks p&p. Contoh yang diperjelaskan oleh enam orang responden tersebut adalah seperti yang berikut:

Ya. Saya bersetuju bahawa untuk menjadi seorang tenaga pengajar yang berwibawa...mereka harus dan memerlukan keperibadian yang amat tinggi...sudah jelas mereka adalah *role model* kepada pelajar...perlu bersedia menjadi pendengar yang setia...(KJ1:3)

Aaa...hm...memang amat penting staf akademik menunjukkan kebijaksanaan dalam pengajaran...pelajar sekarang pandai menilai. Mereka berpeluang mengadakan *feedback* tentang kualiti dan komitmen tenaga pengajar...(KJ4:10)

Kita mempunyai komitmen kepada diri sendiri, pelajar, ibu bapa, masyarakat dan negara secara keseluruhannya. Kena terima amanah dengan hati terbuka...tuhan memberikan ganjaran yang lebih...kepercayaan harus selari dengan perbuatan (KJ5:12)

Buka minda, berfikir lah secara matang dan diluar kotak...perlu berusaha meningkatkan minat pelajar dan berkualiti lah anak didik kita...(KJ7:20)

Pada pendapat saya, mustahak staf akademik berkompentensi tinggi pada masa kini dan akan datang, maksudnya, mereka berdepan dengan pelajar yang berkemampuan berfikir, contohnya, penggunaan ICT, mereka kena kompeten ICT juga.(KJ11:25)

Seterusnya beliau menambah;

Hmm...pelajar sekarang...gen Y terdedah kepada ilmu hanya di hujung jari dan kerlip mata mereka sahaja. Staf akademik kena peka, menambah ilmu dengan membaca bukan hanya sebuah buku tetapi berpuluh-puluh buku.(KJ11:29)

Responden KJ12 bersetuju dengan pendapat di atas dan menyatakan;

Staf akademik perlu faham makna pedagogi...perlu dan mustahak. Saya memang... saya memang sangat takut jika IPT mengambil tenaga pengajar yang tidak tahu mengajar. Maksudnya, method mengajar mesti bijak, pelbagaikan, kehendak pelajar pelbagai, nanti kena *complaint* tak pandai mengajar, *boring*, pelajar mengantuk dalam dewan kuliah, memalukan. (KJ12:13)

Beliau menambah;

Kebanyakan IPT diberikan kewangan yang mencukupi untuk staf lakukan *research*. Kalau betul-betul nak buat *research* ada cara...tambah ilmu, banyak *agency* yang boleh kita cari...(KJ12:20)

Dapatan di atas menjelaskan betapa pentingnya staf akademik komited dengan tugas yang diamanahkan kerana mereka adalah *role model* kepada pelajar. Kebijaksanaan dalam menjadi seorang pendengar ditekankan oleh hampir kesemua ketua jabatan. Hal ini disebabkan terdapat perbezaan demografi dan budaya pelajar IPT Swasta berbanding dengan pelajar IPT Awam. Justeru, perkara yang amat penting diberi perhatian adalah cara menyampai p&p. Malah, staf akademik yang banyak menjalankan kajian dan membentangkan kertas kerja sama ada di dalam dan luar negara memberi impak kepada peribadi mereka.

Staf akademik yang aktif dan bijak dalam menyampaikan p&p kepada pelajar begitu penting di IPT Swasta. Sebagaimana yang diperjelaskan oleh tujuh daripada dua

belas orang responden. Responden terdiri daripada KJ3, KJ4, KJ7, KJ9, KJ10, KJ11 dan KJ12 berpendapat adalah seperti yang berikut:

Pengajaran yang betul dan pedagogi yang bertepatan dengan iklim pembelajaran bukan setakat menarik perhatian pelajar....namun juga merupakan satu kepuasan kepada seseorang staf dalam menjalankan tugas mereka. Contohnya..saya amat puas dalam menyampaikan pengajaran apabila saya melihat kemajuan yang dicapai oleh pelajar-pelajar saya...(KJ3:13)

....dalam apa jua situasi, kita kena bersedia memberikan yang terbaik. Kita berdepan dengan pelajar...mereka adalah manusia dan bukannya produk yang tidak bernyawa...hm...IPT swasta adalah institusi pendidikan menerima yuran dari pelajar... tidak boleh tidak penyampaian pengajaran kita mestilah dapat memuaskan kehendak dan *expectation* mereka....(KJ4:9)

Turut dipersetujui oleh responden KJ7 yang menyatakan adalah seperti yang berikut:

Pada pendapat saya, institusi pendidikan sepatutnya mendedahkan staf akademik dalam keadaan yang sentiasa bersedia dalam menyampaikan pengajaran..ini kerana implikasinya amat tinggi jika kita tidak menjalankan tugas dengan betul dan tidak kompeten sebagai seorang tenaga pengajar...(KJ7:12)

Responden KJ9, KJ10, KJ11 dan KJ12 bersetuju dengan kenyataan di atas; Saya tidak nampak ada kelemahan pada seseorang staf atau tenaga pengajar untuk bijak dalam menyampaikan pengajaran. Kebanyakan mereka menjalankan penyelidikan dan membentangkan hasil penyelidikan mereka dalam dan luar negara....mereka bersedia berkongsi maklumat dan memperbaiki cara pengajaran mereka....pengalaman menjadikan mereka kompeten..*i believe the experience* menjadikan mereka lebih hebat...kecuali *fresh* staf...kena jalani latihan... (KJ9:25)

mengajar mesti datang dari hati...ada rasa bertanggungjawab, perihatin dan simpati...saya sentiasa memperbaharui cara pengajaran saya supaya tidak dikatakan ketinggalan zaman (KJ10:35)

sebagai ketua jabatan saya memerlukan dan memastikan staf berkompentensi tinggi dalam bidang tugas dan subjek yang diajar. Perkara memberikan ilmu yang betul tidak boleh dipandang remeh dan ringan (KJ11:22)

...Saya lebih suka kepada staf yang berpengalaman, mereka bijak dalam menangani masalah pelajar...kena bijak dan ada *skill* berkomunikasi...*very rare* dapat *complaint* staf berpengalaman atau orang lama (hehehe)...Cuma penggunaan ICT sedikit lembap (KJ12:43)

Kebanyakan ketua jabatan telah bersetuju bahawa mereka tidak akan berkompromi dengan kebijaksanaan staf dalam mempamerkan method pengajaran mereka.

Selanjutnya, kesemua dua belas orang responden telah bersetuju bahawa keperluan staf akademik secara langsung dan telus dalam penglibatan mereka dengan komuniti. Tanggung jawab dan akauntabiliti kepada IPT, masyarakat dan negara. Contoh yang diperjelaskan oleh lapan daripada dua belas orang responden terdiri daripada KJ3, KJ4, KJ5 dan KJ6 adalah seperti yang berikut:

Kena positiflah....kompeten pensyarah bukan hanya pada bidang pengajaran tetapi pada masa yang sama CSR perlu juga dibuat...ini misi dan visi organisasi....bersosial dengan rakan sejawat dari luar fakulti dan universiti juga perlu (KJ3:22)

Terdapat hubung kait antara ketiga-tiga dimensi kompetensi.....terdapat beberapa perkara yang perlu diberikan perhatian serius...contohnya kompeten menangani kehendak institusi dan faktor luaran....kadang-kala kami terpaksa juga buat *marketing*.....*so*....perlu sangat peka kepada kehendak organisasi....(KJ4:30)

Responden KJ5 dan KJ6 menambah dan menyatakan:

...untuk menunjukkan kita perihatin kepada organisasi, perlu bersedia menjalankan tugas yang diarahkan oleh institusi...IPT swasta *very competitive*...setiap masalah melibatkan...pelajar...hmmm...kena...bersedialah dalam menyelesaikannya secara profesional...*no choice*, kena buat...(KJ5:23)

...penting..yalah penting staf akademik terlibat menjadi AJK memodifikasikan kurikulum...untuk kenaikan pangkat perbezaannya jelas apabila kita bergerak aktif selari dengan kehendak majikan...(KJ6:20)

Staf akademik perlu menonjolkan diri..saya menggalakkan pensyarah saya melebarkan sayap dengan memberi ceramah motivasi...ini peluang marketing dan beramah mesra dengan masyarakat...(KJ10:120)

Menjalankan penyelidikan adalah sumbangan terbesar untuk organisasi mencapai kegemilangan dan boleh dianggapkan berkualiti...ini membuktikan staf akademik mempunyai ilmu bukan sekadar mengajar...(KJ11:30)

Ceramah dalam dan luar organisasi perlu dilaksanakan...menyumbang kualiti staf pada organisasi...(KJ12:105)

Staf akademik senior membantu staf akademik yang baharu. Perlu untuk berkongsi pengalaman dan kebaikan untuk organisasi dalam jangka masa panjang...(KJ3:22)

Kesimpulannya, bertepatan dengan keperluan pendidikan yang semakin berkembang dan kompetitif, penting pada institusi pendidikan khususnya IPT Swasta

untuk bersaing di peringkat dalam dan luar negara mempunyai staf akademik berkompentensi dalam semua bidang dan tugas yang diberikan.

Dimensi Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta dalam Konteks Malaysia.

Sejumlah dua belas orang ketua jabatan telah menyokong sorotan kajian kepada tiga dimensi utama kompetensi kerja staf akademik. Kesemua dua belas responden kajian mendapati dimensi I Kompetensi Peribadi, dimensi II Kompetensi Pengajaran dan dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja perlu pada staf akademik di IPT swasta pada masa kini dan akan datang. Contoh kepada dimensi I Kompetensi Peribadi yang diperjelaskan oleh enam daripada dua belas orang responden yang terdiri KJ3, KJ5, KJ7, KJ8 dan KJ11 adalah seperti yang berikut:

Semestinya untuk menjadi tenaga pengajar, perlu bersikap positif, buka minda dan bersosial serta bijak berinteraksi dua hala. Sistem pendidikan adalah sistem sosial, jadi kematangan dan berkeperibadian tinggi amat penting...tak pandai bersosial kena cari kerja lainlah... (K1KJ3:20)

...kadang kala ego kena turun, pelajar sekarang bijak menilai. Mereka tahu pensyarah *serious* mengajar dan tahu subjek yang diajar...pensyarah yang cepat melatah...terus dapat *complaint*...mereka bayar *so* mereka *deman* lah..(K1KJ5:23)

Kita ni ganti ibu bapa mereka, kena tunjuk contoh yang terbaik. Jangan jadi peribahasa...apa ya...ketam mengajar anaknya berjalan dengan betul...ha...berfikiran positif...contohnya datang mengajar tepat pada waktunya, jangan *cancel class* berulang-ulang kali...*student* marah sangat...sesetengah dari mereka datang dari jauh...ini semua berkaitan dengan akhlak (K1KJ7:15)

Jangan kerana kita ada Sarjana, kita rasa kita dah bijak dan boleh bersikap sesuka hati...kena ambil tahu perasaan pelajar dan rakan sejawat...tak beretika...pelajar nanti nampak kelemahan kita dan nyata terang peribadi kita lemah (K1KJ8:35)

Pensyarah perlu bersikap profesional...cantik peribadi contoh cara bercakap, berpakaian, bertegur sapa...semua lah...visi dan misi kita sebagai pensyarah perlu jelas(K1KJ11:12)

Waktu mengajar kena tepat...tutur kata seharusnya berhemah...hm...cara pemakaian juga memainkan peranan penting dalam mempamerkan keperibadian selari dengan pekerjaan...(K1KJ11:57)

Pendapat kepada dimensi kompetensi pengajaran telah mendapat sokongan dari kesemua dua belas orang responden kajian. Mereka bersetuju bahawa dimensi II Kompetensi Pengajaran tidak boleh di kompromi dan adalah penting untuk staf akademik. Contoh yang diperjelaskan oleh sembilan daripada dua belas orang responden KJ7, KJ9, KJ10, KJ11 dan KJ12 memberi pendapat seperti yang berikut:

...nak menjadi seorang tenaga pengajar kita melibatkan diri dengan melahirkan modal insan yang berkualiti...mesti pandai mengajarlah....maksud saya mahir pedagogi (K2KJ7:25)

Kita ni...staf yang berada dipersekitaran pembelajaran dan pengajaran. Tidak boleh toleh kebelakang dan tidak boleh mengatakan tidak pandai...teori dan konsep setiap subjek sepatutnya di hujung jari...objektif pembelajaran kena jelas (K2KJ10:23)

Ini IPT Swasta...kami saling bersaing mempersembahkan kualiti pengajaran. Kami mesti menghadiri latihan berpanjangan...pelajar dan ibu bapa pelajar *demand*...salah mengajar kita kena...(K2KJ11:9)

Kemahiran bukan setakat pandai mengajar tetapi juga memahami pelajar, kemampuan mereka, bersikap lebih terbuka, disiplin dan mengawal tingkah laku pelajar dengan berhemah. Tidak ada istilah malas...kena sentiasa belajar...kena rajin buat *research*, bentangkan *research*...tidak ada alasan sebab organisasi memberikan bantuan kewangan (K2KJ12:19)

...IPT kami menggunakan pendekatan teknologi terkini, pensyarah perlu peka dan bijak dalam mempelbagaikan kaedah pengajaran...pelajar *demand* mengajar menggunakan *power point slides* (PPS)...jika tidak mengadakannya...pensyarah dikatakan kuno...(K2KJ7:17)

...method terbaru bukan lagi membaca buku dan memberi penerangan...tetapi memberi peluang pelajar menyemak kes dan pelajar perlu berdebat...(K2KJ8:95)

....mengajar memerlukan skill...bukan hanya bijak berkomunikasi...tetapi pensyarah seharusnya lebih bersedia dalam menyoal dan menjawab soalan dari pelajar...pelajar IPT swasta ni banyak bertanya...(K2KJ9: 21)

...pelajar tidak lagi hanya berminat belajar di dalam bilik darjah...tetapi lebih kepada melakukan penyelidikan. Tugas perlu untuk pelajar *explore* sesuatu yang baharu(K2KJ10: 20)

...pelajar IPT memerlukan kaedah pengajaran yang menarik mereka untuk memahami perkara yang diajarkan...(K211: 35)

Berikut pendapat kepada dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja telah mendapat sokongan dari kesemua dua belas orang responden kajian. Contoh yang diperjelaskan oleh tujuh daripada dua belas orang responden yang terdiri KJ2, KJ4, KJ7, KJ10 dan KJ11.

Hmmm kena faham matlamat organisasi, apa polisi mereka...bagi IPT swasta *for sure* pembelajaran yang berkualiti, IPT kami bertanding dengan IPT swasta yang lain...berniaga tetapi di masa yang sama kualiti pengajaran tidak boleh diambil ringan.(K3KJ2:15)

IPT swasta fokus kepada kesamarataan dalam memberikan pendidikan...kaya atau miskin sama je...mereka bayar *fees* dan organisasi mahu kita memberikan pengajaran ilmu yang terbaik. (K3KJ4:10)

Ini masalah melibatkan pengurusan, kerja sebagai pensyarah memang banyak, tapi kena pandai *manage* ...ada sesetengah pensyarah tu bila kerja banyak interaksi bersosial diketepikan...maksud saya di IPT swasta ni pelajar tak putus-putus buat *appointment*...selepas mengajar ada sesi *counselling*...(K3KJ7:10)

Pelajar IPT ni bukan macam pelajar IPT awam, kena banyak monitor, kena ada cara atau kaedah menarik minat mereka untuk belajar, aktiviti yang hendak dijalankan mesti bersifat pro-aktif (K3KJ10:15)

Matlamat organisasi adalah memastikan pelajar mendapat *result* yang baik...setiap semester kami berbincang, bagaimana nak naikan *pointer* atau GPA mereka...kena ada strategi...kami dilihat kompeten berdasarkan KPI kami...swasta ni jika kita tak *perform out you go*...(K3KJ10:15)

...perlu peka kepada visi dan misi organisasi. hmm...(K3KJ9:71)

Polisi organisasi sentiasa berubah mengikut kehendak semasa...justeru pemikiran dan perbuatan staf perlu selari dengan kehendak organisasi...(K3KJ10:105)

Kesimpulannya, kesemua tiga dimensi utama telah dikenal pasti oleh dua belas orang ketua jabatan. Seterusnya, kesahan dapatan tiga dimensi utama dan sebelas sub dimensi kompetensi kerja oleh dua orang pakar pendidikan tentang kompetensi staf akademik adalah seperti yang berikut:

- (a) Dimensi I Kompetensi Peribadi melibatkan tiga sub dimensi iaitu “Motivasi Kendiri” yang mempunyai lapan item, “Interaksi sosial” yang mempunyai lima item dan “Integriti” yang mempunyai enam item.

- (b) Dimensi II Kompetensi Pengajaran melibatkan lima sub dimensi iaitu “Kemahiran Subjek dan Pedagogi” yang mempunyai enam item, “Kemahiran Penyampaian Pengajaran” yang mempunyai lapan item, “Kemahiran Menguruskan Aktiviti p&p” yang mempunyai enam item, “Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar” yang mempunyai sepuluh item dan “Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan” yang mempunyai lapan item.
- (c) Dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja yang melibatkan tiga subdimensi iaitu “Penghayatan Visi dan Misi Organisasi” yang mempunyai tujuh item, “Amalan Budaya Kerja Cemerlang” yang mempunyai lapan item dan “Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi” yang mempunyai sebelas item kesemuanya.

Rumusan Dapatan Kajian Peringkat Analisis Keperluan

Berdasarkan analisis data peringkat keperluan seperti yang dibincangkan di atas, amat jelas beberapa dimensi kompetensi kerja perlu dikemas kini bagi keperluan staf akademik berfungsi cekap, berkeupayaan dan bertanggungjawab dalam proses melahirkan modal insan yang kritis dan analitis. Justeru, pihak pengurusan dan pentadbiran IPT Swasta memerlukan satu garis panduan untuk membezakan antara staf akademik kompeten bekerja dengan staf akademik yang tidak berkompoten. Hal ini akan memberi impak besar dan positif kepada pencapaian akademik pelajar dan secara langsung menyumbang kepada kecemerlangan IPT Swasta. Staf akademik berkompoten tinggi juga menyediakan ruang pada institusi tersebut fokus kepada hala tuju organisasi yang berteraskan pendidikan berkualiti. Namun, penilaian berdasarkan kompetensi tinggi harus dilakukan dengan teliti bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik. Hal ini disebabkan mengambil kira perubahan globalisasi pendidikan.

Kesimpulannya, wujud keperluan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik di IPT Swasta Malaysia.

Peringkat Reka Bentuk

Peringkat reka bentuk adalah hasil analisis data yang telah dilaksanakan menggunakan kajian Delphi sesi tiga pusingan. Kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar dengan kajian Delphi telah membina instrumen soal selidik. Oleh itu, instrumen soal selidik bagi kajian tinjauan adalah koleksi data dengan kesahan dan kebolehpercayaan item yang dikenal pasti pada sesi pusingan pertama, kedua dan ketiga. Hal ini bagi menjawab dua soalan kajian seperti yang berikut:

- (a) Sejauh manakah kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar mengenai dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta dalam konteks Malaysia?
dan
- (b) Sejauh manakah kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar mengenai strategi pelaksanaan dimensi kompetensi kerja staf akademik di IPT Swasta dalam konteks Malaysia?

Kajian Delphi

Sesi Pusingan Pertama

Kajian Delphi sesi pusingan pertama dilaksanakan bagi mendapatkan kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar kepada pembinaan instrumen soal selidik. Pada sesi pusingan ini panel pakar telah melaksanakan penambahan item baru atau menggugurkan item sedia ada atau pun menambah baik item yang boleh dianggapkan tidak sesuai. Tata bahasa pada item diberikan penambahbaikan supaya ianya lebih mudah difahami oleh responden. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan Ukuran Kecenderungan Berpusat (UKB) iaitu skor mod, median dan Julat Antara

Kuartil (JAK). Jadual 4.1 menunjukkan dapatan kajian Delphi sesi pusingan pertama seperti yang berikut:

Analisis Data Sesi Pusingan Pertama

Jadual 4.1: *Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta pada Sesi Pusingan Pertama Kajian Delphi*

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
ITEM DIMENSI KOMPETENSI PERIBADI					
<u>I. Motivasi Kendiri</u>					
1	Berfikiran pro-aktif dalam segala bidang	5	5	1.00	Tinggi
2	Diri diawasi oleh pencipta	5	5	1.00	Tinggi
3	Minat mendalam terhadap pengajaran	4	4	1.00	Tinggi
4	Memiliki tahap daya saing yang tinggi	5	5	2.00	Tiada
5	Mempamerkan kesungguhan ketika bekerja	4	4	1.00	Tinggi
6	Berfikiran positif apabila menerima tugas	5	5	1.00	Tinggi
7	Bersikap positif dalam menangani masalah p&p	5	5	1.00	Tinggi
8	Mempelopori amalan pembelajaran berterusan	5	5	0.00	Tinggi
<u>II. Interaksi Sosial</u>					
9	Saya bijak bersosial dengan rakan sebaya	4	4	1.00	Tinggi
10	Mahir berinteraksi secara formal	5	5	1.00	Tinggi
11	Bersangka baik terhadap rakan sejawat	4	4	1.00	Tinggi
12	Berupaya berinteraksi secara dua hala	5	5	0.00	Tinggi
13	Berupaya memahami perasaan orang lain	4	4	1.00	Tinggi
<u>III. Integriti</u>					
14	Bersikap profesional ketika menjalankan tugas	5	5	0.00	Tinggi
15	Tahap integriti yang tinggi	5	5	0.00	Tinggi
16	Mempamerkan tingkah laku yang sopan	5	5	0.00	Tinggi
17	Memiliki akhlak yang mulia	5	5	0.00	Tinggi
18	Mempunyai tahap kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi	5	5	1.00	Tinggi
19	Memahami dengan jelas misi dan visi saya sebagai staf akademik	4	4	1.00	Tinggi

Jadual 4.1, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta pada Sesi Pusingan Pertama Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
ITEM DIMENSI KOMPETENSI PENGAJARAN					
<i>I. <u>Kemahiran Subjek dan Pedagogi</u></i>					
20	Menguasai kandungan subjek yang diajar	4	4	1.00	Tinggi
21	Pakar dalam <i>subject matter</i> (SME)	5	5	1.00	Tinggi
22	Menguasai kemahiran pedagogi	5	5	1.00	Tinggi
23	Merancang aktiviti pengajaran mengikut kehendak semasa	4	4	1.00	Tinggi
24	Memahami objektif proses p&p	4	4	1.00	Tinggi
25	Berupaya menjelaskan konsep	4	5	1.00	Tinggi
<i>II. <u>Kemahiran Penyampaian Pengajaran</u></i>					
26	Yakin ketika mengajar	4	4	1.00	Tinggi
27	Berkemahiran untuk mengajar	5	5	1.00	Tinggi
28	Berkemahiran ICT untuk meningkatkan proses p&p	5	4	1.00	Tinggi
29	Mengajar berdasarkan student-centered	4	4	1.00	Tinggi
30	Menggunakan teknik penyoalan berdasarkan tahap kecerdasan pelajar	4	4	1.00	Tinggi
31	Mengamalkan kemahiran insaniah (<i>soft skills</i>) dalam proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
32	Menyesuaikan teknik penyampaian p&p berdasarkan tahap kecerdasan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
33	Mempelbagaikan kaedah pengajaran	5	5	2.00	Tiada
<i>III. <u>Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P</u></i>					
34	Berkeupayaan menilai tingkah laku pelajar dalam dewan kuliah	5	5	1.00	Tinggi
35	Berupaya menguruskan aktiviti pembelajaran secara cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
36	Menggunakan waktu mengajar secara Optimum	5	5	0.00	Tinggi
37	Menguruskan disiplin pelajar dalam dewan kuliah	5	5	0.00	Tinggi
38	Mengawal tingkah laku pelajar ketika proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
39	Bertegas dengan pelajar bermasalah	5	5	0.00	Tinggi
40	Prihatin dengan perkembangan akademik pelajar	5	5	0.00	Tinggi
41	Yakin semua pelajar berupaya untuk belajar	4	4	1.00	Tinggi

Jadual 4.1, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta pada Sesi Pusingan Pertama Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
<u>IV. Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar</u>					
42	Memahami perbezaan kecerdasan pelajar	4	4	1.00	Tinggi
43	Yakin dengan kemampuan pelajar	4	4	1.00	Tinggi
44	Memotivasikan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
45	Bersikap terbuka terhadap pandangan pelajar	4	4	1.00	Tinggi
46	Mengenal pasti pengetahuan yang diperlukan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
47	Mengenal pasti kemahiran yang diperlukan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
48	Membimbing pelajar kepada budaya yang positif	5	5	1.00	Tinggi
49	Melayan pelajar berdasarkan tahap kematangan mereka	4	4	1.00	Tinggi
<u>V. Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan</u>					
50	Mengamalkan pembelajaran secara berterusan	5	5	0.00	Tinggi
51	Berkeupayaan melaksanakan program berkaitan pembangunan kurikulum	5	5	0.00	Tinggi
52	Berkeupayaan merancang aktiviti penyelidikan yang bersesuaian keperluan semasa	5	5	1.00	Tinggi
53	Menjalankan aktiviti penyelidikan	5	5	1.00	Tinggi
54	Membentangkan hasil penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
55	Menambah baik kaedah pengajaran berdasarkan penyelidikan	5	5	1.00	Tinggi
56	Menambah baik kandungan subjek berdasarkan dapatan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
57	Berusaha mendapatkan bantuan kewangan untuk tujuan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
58	Mematuhi polisi organisasi	5	5	0.00	Tinggi
59	Membina hubungan baik antara pelajar dengan organisasi	4	4	1.00	Tinggi
60	Mengamalkan kesamarataan dalam pendidikan	4	4	1.00	Tinggi
61	Berkongsi kemahiran bersama-sama rakan sejawat untuk membangunkan organisasi	5	5	0.00	Tinggi
62	Menyertai program perkembangan staf	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.1, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta pada Sesi Pusingan Pertama Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
ITEM DIMENSI KOMPETENSI DI TEMPAT KERJA					
<i>I. Penghayatan Visi dan Misi Organisasi</i>					
63	Bekerjasama dengan organisasi untuk melahirkan pelajar yang kompeten	5	5	0.00	Tinggi
64	Menyokong keperluan perubahan dalam organisasi	4	4	1.00	Tinggi
<i>II. Amalan Budaya Kerja Cemerlang</i>					
65	Mengamalkan budaya pengurusan yang cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
66	Mengamalkan interaksi sosial yang baik dan positif	5	5	0.00	Tinggi
67	Menggunakan waktu pengajaran secara optimum	5	5	0.00	Sederhana
68	Berkongsi pengetahuan dengan rakan sejawat untuk menambah baik mutu kerja	5	5	0.00	Tinggi
69	Melaksanakan tanggung jawab dengan cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
70	Menyelia pelajar dengan dedikasi	5	5	0.00	Tinggi
71	Menyesuaikan diri dengan persekitaran baru organisasi	5	5	0.00	Tinggi
72	Mengoptimumkan penggunaan masa dalam sesi perjumpaan dengan pelajar	4	4	1.00	Tinggi
<i>III. Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi</i>					
73	Membantu organisasi membangunkan kurikulum	5	5	0.00	Tinggi
74	Menguruskan perbelanjaan organisasi dengan cekap	5	5	0.00	Tinggi
75	Memelihara aset organisasi	5	5	0.00	Tinggi
76	Menggalakkan pelajar meningkatkan pengetahuan	5	5	0.00	Tinggi
77	Menggalakkan pelajar meningkatkan kemahiran	5	5	0.00	Tinggi
78	Menggunakan kaedah pengajaran yang dapat meningkatkan minat pelajar	5	5	0.00	Tinggi
79	Tindakan proaktif dalam aktiviti p&p	5	5	0.00	Tinggi
80	Bersikap professional dalam menangani setiap masalah	5	5	0.00	Tinggi
81	Mengguna pakai data akademik pelajar untuk menilai pencapaian mereka	5	5	0.00	Tinggi
82	Berusaha meningkatkan kesedaran pelajar untuk belajar	5	5	0.00	Tinggi
83	Menitikberatkan penglibatan pelajar dalam aktiviti pembelajaran	5	5	0.00	Tinggi

Nota * JAK = Julat Antara Kuartil

Jadual 4.1 menunjukkan dapatan skor mod, median dan JAK bagi sesi pusingan pertama kajian Delphi kepada kesepakatan pandangan dalam panel pakar kepada instrumen soal selidik berdasarkan skor JAK antara 0 hingga 1. Sejumlah 83 item telah disenaraikan oleh pengkaji hasil daripada maklum balas temu bual pada peringkat analisis keperluan. Pada item nombor 4 dan 33 telah diberikan skor oleh panel pakar dengan skor mod, median dan JAK berada pada tahap kesepakatan rendah (JAK = >2.00). Namun, kesemua item ini masih dinilai kan dalam sesi pusingan kedua, ketiga dan seterusnya.

Berikut adalah dapatan senarai item baru berdasarkan dimensi dan sub dimensi kompetensi kerja staf yang disarankan oleh panel pakar untuk dilaksanakan ke sesi pusingan kedua.

Jadual 4.2: *Senarai Item Baru Kompetensi Kerja Staf Akademik dalam Kalangan Panel Pakar Kajian Delphi Sesi Pusingan Pertama*

Kompetensi Kerja	Sub dimensi	Item baru
Kompetensi Peribadi	Motivasi Kendiri	Berkeinginan untuk menambah ilmu pengetahuan Mahir berinteraksi secara tidak formal
	Interaksi Sosial	Berupaya menjalinkan perhubungan dengan pelajar Memberikan peluang kepada orang lain untuk menyatakan pandangan
	Integriti	Jujur dalam menjalankan tugas Menjadi role model kepada pelajar
Kompetensi Pengajaran	Kemahiran subjek dan pedagogi	Memahami kandungan pengajaran Berupaya menjelaskan teori
	Kemahiran Penyampaian Pengajaran	Menggunakan alat bantuan mengajar dengan berkesan
	Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar	Berusaha menyelesaikan masalah pelajar Membimbing pelajar berdasarkan kemahiran mereka
Kompetensi di Tempat Kerja	Penghayatan Visi Dan Misi Organisasi Amalan Budaya Kerja Cemerlang Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi	Mematuhi kehendak majikan untuk meningkatkan tahap pengajaran Menyelesaikan masalah pelanggan dengan cekap dan berkesan Mengamalkan budaya bersaing dengan positif Bermuafakat dengan organisasi luar dalam hal pengkongsian ilmu

Jadual 4.2 menunjukkan dapatan analisis data sesi pusingan satu kajian Delphi. Justeru, sejumlah lima belas item baharu disarankan oleh beberapa panel pakar untuk dilaksanakan ke sesi pusingan kedua.

Sesi Pusingan Kedua

Kajian Delphi sesi pusingan kedua dilaksanakan berdasarkan dapatan analisis data yang telah dilakukan pada sesi pusingan pertama. Kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar kepada instrumen soal selidik dianalisis menggunakan skor mod, median dan JAK. Pada peringkat ini pengkaji menyusun atur instrumen soal selidik berdasarkan penambahan item baru yang dicadangkan oleh panel pakar. Penambahbaikan item pada tata bahasa juga dilaksanakan. Penambahbaikan instrumen soal selidik pada sesi pusingan kedua dimaklumkan kepada panel pakar dengan simbol (#) bagi menunjukkan item baru dan simbol (*) pada ayat atau pun perkara yang telah dilaksanakan penambahbaikan.

Sesi Pusingan Kedua

Instrumen soal selidik pada sesi pusingan kedua ini adalah dapatan analisis data sesi pusingan pertama kajian Delphi. Beberapa item yang telah disarankan oleh beberapa panel pakar dimasukkan dan ditandakan dengan simbol (#) dan pembetulan ayat ditandakan dengan simbol (*). Instrumen soal selidik sekali lagi dihantarkan kepada panel pakar untuk mendapatkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar kepada analisis data pada sesi pusingan terdahulu. Namun, pada pusingan kedua ini, panel pakar masih berpeluang memperbaiki tata bahasa kepada item yang boleh dianggapkan perlu diubahsuaikan tata bahasanya. Seterusnya, data dianalisis menggunakan skor mod, median dan JAK dan tahap persetujuan menggunakan skala

Likert lima poin. Hasil analisis data telah ditunjukkan seperti dalam Jadual 4.3 yang berikut:

Analisis Data Sesi Pusingan Kedua

Jadual 4.3: *Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi*

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap kesepakatan
ITEM DIMENSI KOMPETENSI PERIBADI					
<i>I. Motivasi Kendiri</i>					
1	Berfikiran proaktif dalam segala bidang	5	5	0.00	Tinggi
2	Berasa diri diawasi oleh pencipta	5	5	0.00	Tinggi
3	Minat mendalam terhadap pengajaran	5	5	1.00	Tinggi
4	Memiliki tahap daya saing yang tinggi	5	5	1.00	Tinggi
5	Kesungguhan ketika bekerja	5	5	1.00	Tinggi
6	Berfikiran positif apabila menerima tugas	5	5	1.00	Tinggi
7	Bersikap positif dalam menangani masalah p&p	5	5	0.00	Tinggi
8	Mempelopori amalan pembelajaran berterusan	5	5	0.00	Tinggi
	Saya berkeinginan untuk menambah ilmu pengetahuan (#)	-	-	-	-
<i>II. Interaksi Sosial</i>					
9	Bijak bersosial dengan rakan sekerja/sejawat (*)	5	5	0.00	Tinggi
10	Mahir berinteraksi secara formal	5	5	0.00	Tinggi
11	Salang percaya mempercayai terhadap rakan sejawat	5	5	0.00	Tinggi
12	Berupaya berinteraksi secara dua hala	5	5	0.00	Tinggi
13	Memahami perasaan orang lain	5	5	1.00	Tinggi
-	Menjalin hubungan mesra dengan pelajar (#)	-	-	-	-
-	Memberikan peluang kepada orang lain untuk menyatakan pandangan (#)	-	-	-	-
-	Mahir berinteraksi secara tidak formal (#)	-	-	-	-
<i>III. Integriti</i>					
14	Bersikap profesional ketika menjalankan tugas	5	5	0.00	Tinggi
15	Mempunyai tahap integriti yang tinggi	5	5	0.00	Tinggi
16	Mempamerkan tingkah laku yang sopan	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.3, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap kesepakatan
17	Memiliki akhlak yang mulia	5	5	0.00	Tinggi
18	Mempunyai tahap kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi	5	5	0.00	Tinggi
19	Memahami dengan jelas misi dan visi sebagai staf akademik	5	5	0.00	Tinggi
-	Jujur dalam menjalankan tugas (#)	-	-	-	-
-	Role model kepada pelajar (#)	-	-	-	-
ITEM DIMENSI KOMPETENSI PENGAJARAN					
<i>I. Kemahiran Subjek dan Pedagogi</i>					
20	Menguasai kandungan subjek yang diajar	5	5	0.00	Tinggi
21	Pakar dalam <i>subject matter</i> (SME)	5	5	1.00	Tinggi
22	Menguasai kemahiran pedagogi	5	5	0.00	Tinggi
23	Merancang aktiviti pengajaran mengikut kehendak semasa	5	5	1.00	Tinggi
24	Memahami objektif proses p&p	5	5	1.00	Tinggi
25	Berupaya menjelaskan konsep	5	5	0.00	Tinggi
-	Berupaya menjelaskan teori (#)	-	-	-	-
-	Memahami kandungan pengajaran (#)	-	-	-	-
<i>II. Kemahiran Penyampaian Pengajaran</i>					
26	Yakin ketika mengajar	5	5	1.00	Tinggi
27	Berkemahiran untuk mengajar	5	5	0.00	Tinggi
28	Berkemahiran ICT untuk meningkatkan proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
29	Menggunakan kaedah berpusatkan pelajar (*)	5	5	0.00	Tinggi
30	Menggunakan teknik penyooalan berdasarkan tahap kecerdasan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
31	Mengamalkan kemahiran insaniah (<i>soft skills</i>) dalam proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
32	Menyesuaikan teknik penyampaian p&p berdasarkan tahap kecerdasan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
33	Mempelbagaikan kaedah pengajaran	5	5	0.00	Tinggi
-	Menggunakan alat bantuan mengajar dengan berkesan (#)	-	-	-	-

Jadual 4.3, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap kesepakatan
<u>III. Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P</u>					
34	Menilai tingkah laku pelajar dalam dewan kuliah	5	5	0.00	Tinggi
35	Menguruskan aktiviti pembelajaran secara cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
36	Menggunakan waktu mengajar secara optimum	5	5	0.00	Tinggi
37	Menguruskan disiplin pelajar dalam dewan kuliah	5	5	0.00	Tinggi
38	Mengawal tingkah laku pelajar ketika proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
39	Bertegas dengan pelajar bermasalah	5	5	0.00	Tinggi
<u>IV. Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar</u>					
40	Prihatin dengan perkembangan akademik pelajar	5	5	0.00	Tinggi
41	Yakin semua pelajar berupaya untuk belajar	5	5	0.00	Tinggi
42	Memahami perbezaan kecerdasan pelajar	5	5	1.00	Tinggi
43	Yakin dengan kemampuan pelajar	5	5	1.00	Tinggi
44	Memotivasikan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
45	Terbuka terhadap pandangan pelajar	5	5	1.00	Tinggi
46	Mengenal pasti pengetahuan yang diperlukan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
47	Mengenal pasti kemahiran yang diperlukan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
48	Membimbing pelajar kepada budaya yang positif	5	5	0.00	Tinggi
49	Melayan pelajar berdasarkan tahap kematangan mereka	5	5	1.00	Tinggi
-	Berusaha menyelesaikan masalah pelajar (#)	-	-	-	-
-	Membimbing pelajar berdasarkan kemahiran mereka (#)	-	-	-	-
<u>V. Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan</u>					
50	Mengamalkan pembelajaran secara berterusan	5	5	0.00	Tinggi
51	Melaksanakan program berkaitan pembangunan kurikulum	5	5	0.00	Tinggi
52	Merancang aktiviti penyelidikan yang bersesuaian keperluan semasa	5	5	0.00	Tinggi
53	Menjalankan aktiviti penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.3, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap kesepakatan
54	Membentangkan hasil penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
55	Menambah baik kaedah pengajaran berdasarkan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
56	Menambah baik kandungan subjek berdasarkan dapatan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
57	Berusaha mendapatkan bantuan kewangan untuk tujuan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi

ITEM DIMENSI KOMPETENSI DI TEMPAT KERJA

I. Penghayatan Visi dan Misi Organisasi

58	Mematuhi polisi organisasi	5	5	0.00	Tinggi
59	Membina hubungan baik antara pelajar dengan organisasi	5	5	0.00	Tinggi
60	Mengamalkan kesamarataan dalam pendidikan	5	5	0.00	Tinggi
61	Berkongsi kemahiran bersama-sama rakan sejawat untuk membangunkan organisasi	5	5	0.00	Tinggi
62	Menyertai program perkembangan staf	5	5	0.00	Tinggi
63	Bekerjasama dengan organisasi untuk melahirkan pelajar yang kompeten	5	5	0.00	Tinggi
64	Menyokong keperluan perubahan dalam organisasi	5	5	0.00	Tinggi
-	Mematuhi kehendak majikan untuk meningkatkan tahap pengajaran (#)	-	-	-	-

II. Amalan Budaya Kerja Cemerlang

65	Mengamalkan budaya pengurusan yang cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
66	Mengamalkan interaksi sosial yang baik dan positif	5	5	0.00	Tinggi
67	Menggunakan waktu pengajaran secara optimum	5	5	0.00	Tinggi
68	Berkongsi pengetahuan dengan rakan sejawat untuk menambah baik mutu kerja	5	5	0.00	Tinggi
69	Melaksanakan tanggung jawab dengan cekap dan berkesan	5	5	1.00	Tinggi
70	Menyelia pelajar dengan dedikasi	5	5	0.00	Tinggi
71	Menyesuaikan diri dengan persekitaran baru organisasi	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.3, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Kedua Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap kesepakatan
72	Mengoptimumkan penggunaan masa dalam sesi perjumpaan dengan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
-	Menyelesaikan masalah pelanggan dengan cekap dan berkesan (#)	-	-	-	-
-	Mengamalkan budaya bersaing secara positif (#)	-	-	-	-
<u>III. Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi</u>					
73	Membantu organisasi membangunkan kurikulum	5	5	0.00	Tinggi
74	Menguruskan perbelanjaan organisasi dengan cekap	5	5	0.00	Tinggi
75	Memelihara aset organisasi	5	5	0.00	Tinggi
76	Menggalakkan pelajar meningkatkan pengetahuan	5	5	0.00	Tinggi
77	Menggalakkan pelajar meningkatkan kemahiran	5	5	0.00	Tinggi
78	Menggunakan kaedah pengajaran yang dapat meningkatkan minat pelajar	5	5	0.00	Tinggi
79	Bertindak proaktif dalam aktiviti p&p	5	5	0.00	Tinggi
80	Menunjukkan sikap professional dalam menangani setiap masalah	5	5	0.00	Tinggi
81	Mengguna pakai data akademik pelajar untuk menilai pencapaian mereka	5	5	0.00	Tinggi
82	Berusaha meningkatkan kesedaran pelajar untuk belajar	5	5	0.00	Tinggi
83	Menitikberatkan penglibatan pelajar dalam aktiviti pembelajaran	5	5	0.00	Tinggi
-	Bermuafakat dengan organisasi luar dalam hal perkongsian ilmu (#)	-	-	-	-

Nota * JAK = Julat Antara Kuartil

(#) = Item Baru

(*) = Perubahan kepada ayat item

Berdasarkan Jadual 4.3 instrumen soal selidik sesi pusingan kedua item berjumlah 98 item dengan penambahan lima belas item baru. Hampir kesemua item telah mencapai tahap kesepakatan tinggi apabila skor mod dan median adalah 5 dan skor JAK adalah 0.00 hingga 1.00. Walau bagaimanapun, item yang hampir dengan tahap kesepakatan sederhana iaitu JAK 1.01 hingga 1.99 dilaksanakan ke sesi pusingan

ketiga untuk panel pakar menilai kembali penarafan yang telah mereka lakukan pada sesi pusingan terdahulu. Panel pakar juga boleh membandingkan penarafan mereka dengan penarafan individu pakar lain.

Sesi Pusingan Ketiga

Kajian Delphi sesi pusingan ketiga dilaksanakan berdasarkan dapatan analisis data sesi pusingan kedua terdahulu. Kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar kepada instrumen soal selidik dianalisis menggunakan Ukuran Kecenderungan Berpusat iaitu skor mod, median dan JAK. Pada sesi pusingan ini panel pakar tidak perlu mengadakan penambahan item baru. Namun begitu, pengkaji mengalu-alukan panel pakar melakukan penambahbaikan item pada tata bahasa. Seterusnya, Jadual 4.4 ditunjukkan dapatan kajian Delphi sesi pusingan ketiga seperti yang berikut:

Analisis Data Sesi Pusingan Ketiga

Jadual 4.4: *Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Ketiga Kajian Delphi*

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
ITEM DIMENSI KOMPETENSI PERIBADI					
<i>1. Motivasi Kendiri</i>					
1	Berfikiran proaktif dalam segala bidang	5	5	0.00	Tinggi
2	Diri diawasi oleh pencipta	5	5	0.00	Tinggi
3	Minat mendalam terhadap pengajaran	5	5	0.00	Tinggi
4	Berkeinginan untuk menambah ilmu pengetahuan	5	5	0.00	Tinggi
5	Memiliki tahap daya saing yang tinggi	5	5	0.00	Tinggi
6	Mempamerkan kesungguhan ketika bekerja	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.4, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Ketiga Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
7	Berfikiran positif apabila menerima tugas	5	5	0.00	Tinggi
8	Bersikap positif dalam menangani masalah p&p	5	5	0.00	Tinggi
9	Mempelopori amalan pembelajaran berterusan	5	5	0.00	Tinggi
<u>II. Interaksi Sosial</u>		5	5	0.00	Tinggi
10	Bijak bersosial dengan rakan sekerja/sejawat	5	5	0.00	Tinggi
11	Mahir berinteraksi secara formal	5	5	0.00	Tinggi
12	Mahir berinteraksi secara tidak formal	5	5	0.00	Tinggi
13	Saling percaya mempercayai terhadap rakan sejawat	5	5	0.00	Tinggi
14	Berinteraksi secara dua hala	5	5	0.00	Tinggi
15	Memahami perasaan orang lain	5	5	0.00	Tinggi
16	Menjalin hubungan mesra dengan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
17	Memberikan peluang kepada orang lain untuk menyatakan pandangan	5	5	0.00	Tinggi
<u>III. Integriti</u>					
18	Bersikap profesional ketika menjalankan tugas	5	5	0.00	Tinggi
19	Tahap integriti yang tinggi	5	5	0.00	Tinggi
20	Jujur dalam menjalankan tugas	5	5	0.00	Tinggi
21	Mempamerkan tingkah laku yang sopan	5	5	0.00	Tinggi
22	Memiliki akhlak yang mulia	5	5	0.00	Tinggi
23	<i>Role model</i> kepada pelajar	5	5	0.00	Tinggi
24	Tahap kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi	5	5	0.00	Tinggi
25	Memahami dengan jelas misi dan visi sebagai staf akademik	5	5	0.00	Tinggi
ITEM DIMENSI KOMPETENSI PENGAJARAN					
<u>I. Kemahiran Subjek dan Pedagogi</u>					
26	Menguasai kandungan subjek yang diajar	5	5	0.00	Tinggi
27	Pakar dalam <i>subject matter</i> (SME)	5	5	0.00	Tinggi
28	Memahami kandungan pengajaran	5	5	0.00	Tinggi
29	Menguasai kemahiran pedagogi	5	5	0.00	Tinggi
30	Merancang aktiviti pengajaran mengikut kehendak semasa	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.4, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Ketiga Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
31	Memahami objektif proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
32	Berupaya menjelaskan konsep	5	5	0.00	Tinggi
33	Berupaya menjelaskan teori	5	5	0.00	Tinggi
<u>II. Kemahiran Penyampaian Pengajaran</u>					
34	Yakin ketika mengajar	5	5	0.00	Tinggi
35	Berkemahiran untuk mengajar	5	5	0.00	Tinggi
36	Menggunakan alat bantuan mengajar dengan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
37	Mempunyai kemahiran ICT untuk meningkatkan proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
38	Menggunakan kaedah berpusatkan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
39	Menggunakan teknik penyoalan berdasarkan tahap kecerdasan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
40	Mengamalkan kemahiran insaniah (<i>soft skills</i>) dalam proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
41	Menyesuaikan teknik penyampaian p&p berdasarkan tahap kecerdasan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
42	Mempelbagaikan kaedah pengajaran	5	5	0.00	Tinggi
<u>III. Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P</u>					
43	Berkeupayaan menilai tingkah laku pelajar dalam dewan kuliah	5	5	0.00	Tinggi
44	Menguruskan aktiviti pembelajaran secara cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
45	Menggunakan waktu mengajar secara optimum	5	5	0.00	Tinggi
46	Menguruskan disiplin pelajar dalam dewan kuliah	5	5	0.00	Tinggi
47	Mengawal tingkah laku pelajar ketika proses p&p	5	5	0.00	Tinggi
48	Bertegas dengan pelajar bermasalah	5	5	0.00	Tinggi
<u>IV. Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar</u>					
49	Prihatin dengan perkembangan akademik pelajar	5	5	0.00	Tinggi
50	Yakin semua pelajar berupaya untuk belajar	5	5	0.00	Tinggi
51	Memahami perbezaan kecerdasan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
52	Yakin dengan kemampuan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
53	Memotivasikan pelajar	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.4, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Ketiga Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
54	Bersikap terbuka terhadap pandangan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
55	Mengenal pasti pengetahuan yang diperlukan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
56	Mengenal pasti kemahiran yang diperlukan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
57	Berusaha menyelesaikan masalah pelajar	5	5	0.00	Tinggi
58	Membimbing pelajar kepada budaya yang positif	5	5	0.00	Tinggi
59	Membimbing pelajar berdasarkan kemahiran mereka	5	5	0.00	Tinggi
60	Melayan pelajar berdasarkan tahap kematangan mereka	5	5	0.00	Tinggi
V. Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan					
61	Mengamalkan pembelajaran secara berterusan	5	5	0.00	Tinggi
62	Melaksanakan program berkaitan pembangunan kurikulum	5	5	0.00	Tinggi
63	Merancang aktiviti penyelidikan yang bersesuaian keperluan semasa	5	5	0.00	Tinggi
64	Menjalankan aktiviti penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
65	Membentangkan hasil penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
66	Menambah baik kaedah pengajaran berdasarkan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
67	Menambah baik kandungan subjek berdasarkan dapatan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
68	Mendapatkan bantuan kewangan untuk tujuan penyelidikan	5	5	0.00	Tinggi
ITEM DIMENSI KOMPETENSI DI TEMPAT KERJA					
<u>I. Penghayatan Visi dan Misi Organisasi</u>					
69	Mematuhi polisi organisasi	5	5	0.00	Tinggi
70	Mematuhi kehendak majikan untuk meningkatkan tahap pengajaran	5	5	0.00	Tinggi
71	Membina hubungan baik antara pelajar dengan organisasi	5	5	0.00	Tinggi
72	Mengamalkan kesamarataan dalam pendidikan	5	5	0.00	Tinggi
73	Menyertai program perkembangan staf	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.4, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Ketiga Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
74	Berkongsi kemahiran bersama-sama rakan sejawat untuk membangunkan organisasi	5	5	0.00	Tinggi
75	Bekerjasama dengan organisasi untuk melahirkan pelajar yang kompeten	5	5	0.00	Tinggi
76	Menyokong keperluan perubahan dalam organisasi	5	5	0.00	Tinggi
<u>II. Amalan Budaya Kerja Cemerlang</u>					
77	Mengamalkan budaya pengurusan yang cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
78	Menyelesaikan masalah pelanggan dengan cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
79	Mengamalkan interaksi sosial yang baik dan positif	5	5	0.00	Tinggi
80	Mengamalkan budaya bersaing secara positif	5	5	0.00	Tinggi
81	Menggunakan waktu pengajaran secara optimum	5	5	0.00	Tinggi
82	Berkongsi pengetahuan dengan rakan sejawat untuk menambah baik mutu kerja	5	5	0.00	Tinggi
83	Melaksanakan tanggung jawab dengan cekap dan berkesan	5	5	0.00	Tinggi
84	Menyelia pelajar dengan dedikasi	5	5	0.00	Tinggi
85	Menyesuaikan diri dengan persekitaran baru organisasi	5	5	0.00	Tinggi
86	Mengoptimumkan penggunaan masa dalam sesi perjumpaan dengan pelajar	5	5	0.00	Tinggi
<u>III. Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi</u>					
87	Bermuafakat dengan organisasi luar dalam hal perkongsian ilmu	5	5	0.00	Tinggi
88	Membantu organisasi membangunkan kurikulum	5	5	0.00	Tinggi
89	Menguruskan perbelanjaan organisasi dengan cekap	5	5	0.00	Tinggi
90	Memelihara aset organisasi	5	5	0.00	Tinggi
91	Menggalakkan pelajar meningkatkan pengetahuan	5	5	0.00	Tinggi
92	Menggalakkan pelajar meningkatkan kemahiran	5	5	0.00	Tinggi
93	Menggunakan kaedah pengajaran yang dapat meningkatkan minat pelajar	5	5	0.00	Tinggi

Jadual 4.4, sambungan: Analisis Data Kompetensi Kerja Staf Akademik Sesi Pusingan Ketiga Kajian Delphi

No	Kompetensi Kerja Staf Akademik	Mod	Med	*JAK	Tahap Kesepakatan
94	Tindakan proaktif dalam aktiviti p&p	5	5	0.00	Tinggi
95	Menunjukkan sikap professional dalam menangani setiap masalah	5	5	0.00	Tinggi
96	Mengguna pakai data akademik pelajar untuk menilai pencapaian mereka	5	5	0.00	Tinggi
97	Berusaha meningkatkan kesedaran pelajar untuk belajar	5	5	0.00	Tinggi
98	Menitikberatkan penglibatan pelajar dalam aktiviti pembelajaran	5	5	0.00	Tinggi

Nota * JAK Julat Antara Kuartil

Berdasarkan Jadual 4.4 telah ditunjukkan sejumlah 98 item telah mendapat tahap kesepakatan tinggi apabila skor JAK adalah 0 hingga 1, skor mod dan median adalah 5. Justeru, sesi pusingan ketiga kajian Delphi selesai dan diberhentikan dan tiada item yang digugurkan.

Disenaraikan dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta dengan beberapa sub dimensi kompetensi kerja yang kesahan dan kebolehpercayaan item berdasarkan kesepakatan pandangan panel pakar dengan pelaksanaan kajian Delphi. Kesimpulannya, dapatan data pada peringkat reka bentuk adalah seperti yang berikut:

Dimensi I Kompetensi Peribadi

(a) Sub dimensi Motivasi Kendiri

- Berfikiran proaktif dalam segala bidang
- Diri diawasi oleh pencipta
- Minat mendalam terhadap pengajaran
- Berkeinginan untuk menambah ilmu pengetahuan
- Memiliki tahap daya saing yang tinggi
- Mempamerkan kesungguhan ketika bekerja

- Berfikiran positif apabila menerima tugas
- Bersikap positif dalam menangani masalah p&p
- Mempelopori amalan pembelajaran berterusan

(b) *Sub dimensi Interaksi Sosial*

- Bijak bersosial dengan rakan sekerja/sejawat
- Mahir berinteraksi secara formal
- Mahir berinteraksi secara tidak formal
- Saling percaya mempercayai terhadap rakan sejawat
- Berinteraksi secara dua hala
- Memahami perasaan orang lain
- Menjalin hubungan mesra dengan pelajar
- Memberikan peluang kepada orang lain untuk menyatakan pandangan

(c) *Sub dimensi Integriti*

- Bersikap profesional ketika menjalankan tugas
- Memiliki tahap integriti yang tinggi
- Jujur dalam menjalankan tugas
- Mempamerkan tingkah laku yang sopan
- Memiliki akhlak yang mulia
- Role model kepada pelajar
- Tahap kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi
- Memahami dengan jelas misi dan visi bagi staf akademik

Dimensi II Kompetensi Pengajaran

(a) Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi

- Memiliki kemahiran subjek dan pedagogi
- Pakar dalam *Subject Matter Expert (SME)*
- Memahami kandungan pengajaran
- Menguasai kemahiran pedagogi
- Merancang aktiviti pengajaran mengikut kehendak semasa
- Memahami objektif process p&p
- Berupaya menjelaskan konsep
- Berupaya menjelaskan teori

(b) Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran

- Yakin ketika mengajar
- Berkemahiran untuk mengajar
- Menggunakan alat bantuan mengajar dengan berkesan
- Mempunyai kemahiran ICT untuk meningkatkan proses p&p
- Mengajar menggunakan kaedah dengan berpusatkan pelajar
- Menggunakan teknik penyoalan berdasarkan tahap kecerdasan pelajar
- Mengamalkan kemahiran insaniah *soft skills* dalam proses p&p
- Menyesuaikan teknik penyampaian p&p berdasarkan tahap kecerdasan pelajar
- Mempelbagaikan kaedah pengajaran

(c) Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P

- Berkeupayaan menilai tingkah laku pelajar dalam dewan kuliah
- Menguruskan aktiviti pembelajaran secara cekap dan berkesan

- Menggunakan waktu mengajar secara optimum
- Menguruskan disiplin pelajar dalam dewan kuliah
- Mengawal tingkah laku pelajar ketika proses p&p

(d) Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar

- Prihatin dengan perkembangan akademik pelajar
- Yakin semua pelajar berupaya untuk belajar
- Memahami perbezaan kecerdasan pelajar
- Yakin dengan kemampuan pelajar
- Bersikap terbuka terhadap pandangan pelajar
- Mengenal pasti pengetahuan yang diperlukan pelajar
- Berusaha menyelesaikan masalah pelajar
- Membimbing pelajar kepada budaya yang positif
- Membimbing pelajar berdasarkan kemahiran mereka
- Melayan pelajar berdasarkan tahap kematangan mereka

(e) Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan

- Mengamalkan pembelajaran secara berterusan
- Melaksanakan program berkaitan pembangunan kurikulum
- Merancang aktiviti penyelidikan yang bersesuaian keperluan semasa
- Menjalankan aktiviti penyelidikan
- Membentangkan hasil penyelidikan
- Menambah baik kaedah pengajaran berdasarkan penyelidikan
- Menambah baik kandungan subjek berdasarkan dapatan penyelidikan
- Mendapatkan bantuan kewangan untuk tujuan penyelidikan

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

(a) Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi

- Mematuhi polisi organisasi
- Mematuhi kehendak majikan untuk meningkatkan tahap pengajaran
- Membina hubungan baik antara pelajar dengan organisasi
- Mengamalkan kesamarataan dalam pendidikan
- Berkongsi kemahiran bersama-sama rakan sejawat untuk membangunkan organisasi
- Menyertai program perkembangan staf
- Bekerjasama dengan organisasi untuk melahirkan pelajar yang kompeten
- Menyokong keperluan perubahan dalam organisasi

(b) Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang

- Mengamalkan budaya pengurusan yang cekap dan berkesan
- Menyelesaikan masalah pelanggan dengan cekap dan berkesan
- Mengamalkan interaksi sosial yang baik dan positif
- Mengamalkan budaya bersaing secara positif
- Menggunakan waktu pengajaran secara optimum
- Berkongsi pengetahuan dengan rakan sejawat untuk menambah baik mutu kerja
- Melaksanakan tanggung jawab dengan cekap dan berkesan
- Menyelia pelajar dengan dedikasi
- Menyesuaikan diri dengan persekitaran baru organisasi
- Mengoptimumkan penggunaan masa dalam sesi penjumpaan dengan Pelajar

(c) *Sub dimensi Penyelarasan Tindakan Dengan Matlamat Organisasi*

- Bermuafakat dengan organisasi luar
- Membantu organisasi membangunkan kurikulum
- Menguruskan perbelanjaan organisasi dengan cekap
- Memelihara aset organisasi
- Menggalakkan pelajar meningkatkan pengetahuan
- Menggalakkan pelajar meningkatkan kemahiran
- Menggunakan kaedah pengajaran yang dapat meningkat minat pelajar
- Bertindak pro-aktif dalam aktiviti p&p
- Menunjukkan sikap professional dalam menangani setiap masalah
- Mengguna pakai data akademik pelajar untuk menilai pencapaian mereka
- Berusaha meningkatkan kesedaran pelajar untuk belajar
- Menitik beratkan penglibatan pelajar dalam aktiviti pembelajaran

Peringkat Penilaian

Dapatan kajian pada peringkat penilaian adalah analisis data aktiviti kajian tinjauan. Sejumlah 400 soal selidik telah dianalisis yang mewakili 26 buah IPT Swasta. Analisis data pada peringkat penilaian ini dilaksanakan bagi menjawab tiga soalan kajian seperti yang berikut:

- (a) Apakah tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia?
- (b) Adakah terdapat perbezaan signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia jantina, bangsa, gelaran jawatan, umur, dan faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan, dan
- (c) Apakah bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia?

Tahap Keberkesanan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta di Malaysia.

Analisis data telah berdasarkan kepada data kajian tinjauan. Kesemua tiga dimensi dan sebelas sub dimensi kompetensi kerja staf akademik berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi. Hal ini disebabkan interpretasi skor min pada tahap yang tinggi apabila skor min melebihi 4.00 hingga 5.00. Dapatan keseluruhan dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta dibincangkan seperti yang berikut:

Dimensi I Kompetensi Peribadi

(a) *Sub dimensi Motivasi Kendiri.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.5

Jadual 4.5: *Tahap Keberkesanan Kompetensi Peribadi Bagi Sub dimensi Motivasi Kendiri.*

Motivasi Kendiri	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Berfikiran proaktif dalam segala bidang.	4.93	0.31	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berasa diri diawasi oleh pencipta.	4.54	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempunyai minat mendalam terhadap pengajaran.	4.38	0.56	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berkeinginan untuk menambah ilmu pengetahuan.	4.66	0.47	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memiliki tahap daya saing yang tinggi.	4.66	0.47	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempamerkan kesungguhan ketika bekerja.	4.50	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berfikiran positif apabila menerima tugas.	4.56	0.58	Tinggi	Sangat Memuaskan
Bersikap positif dalam menangani masalah p&p.	4.62	0.51	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempelopori amalan pembelajaran berterusan.	4.69	0.46	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.5 menunjukkan kesemua item Dimensi I, Kompetensi Peribadi dengan sub dimensi Motivasi Kendiri berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.93 hingga 4.38. Dapatan kajian menunjukkan staf akademik mempunyai

tahap kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Motivasi Kendiri di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Interaksi Sosial.

(b) *Sub dimensi Interaksi Sosial.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.6.

Jadual 4.6: *Tahap Keberkesanan Kompetensi Peribadi Bagi Sub dimensi Interaksi Sosial.*

Interaksi Sosial	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Bijak bersosial dengan rakan sekerja/sejawat.	4.59	0.52	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mahir berinteraksi dengan secara formal.	4.71	0.43	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mahir berinteraksi dengan secara tidak formal.	4.71	0.43	Tinggi	Sangat Memuaskan
Saling mempercayai terhadap rakan sejawat.	4.67	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya berinteraksi secara dua hala.	4.58	0.58	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya memahami perasaan orang lain.	4.57	0.51	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya menjalin hubungan mesra dengan pelajar.	4.61	0.58	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memberikan peluang kepada orang lain untuk menyatakan pandangan.	4.63	0.52	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.6 menunjukkan kesemua item Dimensi I Kompetensi Peribadi dengan sub dimensi Interaksi Sosial berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.71 hingga 4.57. Dapatan kajian menunjukkan staf akademik mempunyai tahap kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Interaksi Sosial di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Integriti.

(c) *Sub dimensi Integriti.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.7.

Jadual 4.7: *Tahap Keberkesanan Kompetensi Peribadi Bagi Sub dimensi Integriti.*

Integriti	Min	Sisihan Piawai	Tahap Perlaksanaan	Interpretasi
Bersikap profesional ketika menjalankan tugas.	4.53	0.54	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempunyai tahap integriti yang tinggi.	4.49	0.65	Tinggi	Sangat Memuaskan
Jujur dalam menjalankan tugas.	4.57	0.57	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempamerkan tingkah laku yang sopan.	4.47	0.62	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memiliki akhlak yang mulia.	4.53	0.60	Tinggi	Sangat Memuaskan
<i>Role model</i> kepada pelajar.	4.60	0.55	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempunyai tahap kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi.	4.51	0.56	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memahami dengan jelas misi dan visi sebagai staf akademik.	4.50	0.52	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.7 menunjukkan kesemua item Dimensi I Kompetensi Peribadi di bawah sub dimensi Integriti berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.60 hingga 4.47. Dapatan kajian menunjukkan staf akademik mempunyai tahap kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Integriti di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Berikut perbincangan kepada Dimensi II Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi.

Dimensi II Kompetensi Pengajaran

(a) *Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.8.

Jadual 4.8: Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran Bagi Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi.

Kemahiran Subjek dan Pedagogi	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Menguasai kandungan subjek yang diajar.	4.31	0.59	Tinggi	Sangat Memuaskan
Pakar dalam <i>subject matter</i> (SME).	4.36	0.58	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memahami kandungan pengajaran.	4.35	0.63	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menguasai kemahiran pedagogi.	4.27	0.60	Tinggi	Sangat Memuaskan
Merancang aktiviti pengajaran mengikut kehendak semasa.	4.50	0.61	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memahami objektif proses p&p.	4.51	0.59	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya menjelaskan konsep.	4.72	0.44	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya menjelaskan teori	4.65	0.52	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.8 menunjukkan kesemua item Dimensi II Kompetensi Pengajaran pada sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.72 hingga 4.27. Dapatan tersebut menunjukkan staf akademik mempunyai tahap kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.

(b) *Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.9

Jadual 4.9: Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran Bagi Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.

Kemahiran Pengajaran	Penyampaian	Min	Sisihan Piawai	Tahap Perlaksanaan	Interpretasi
Yakin ketika mengajar.		4.48	0.61	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempunyai kemahiran untuk mengajar.		4.52	0.61	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menggunakan alat bantuan mengajar dengan berkesan.		4.57	0.53	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempunyai kemahiran <i>ICT</i> untuk meningkatkan proses p&p.		4.67	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengajar berdasarkan kaedah berpusatkan pelajar.		4.69	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menggunakan teknik penyoalan berdasarkan tahap kecerdasan pelajar.		4.64	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengamalkan kemahiran insaniah (<i>Soft skill</i>) dalam proses p&p.		4.53	0.54	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menyesuaikan teknik penyampaian p&p berdasarkan tahap kecerdasan pelajar.		4.63	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempelbagaikan kaedah pengajaran.		4.63	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.9 menunjukkan kesemua item Dimensi II Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran berada pada tahap perlaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.69 hingga 4.48. Dapatan tersebut menunjukkan staf akademik mempunyai tahap kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.

(c) *Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.10

Jadual 4.10: *Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.*

Kemahiran Aktiviti PdP	Menguruskan	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Berkeupayaan menilai tingkah laku pelajar dalam dewan kuliah		4.60	0.55	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya menguruskan aktiviti pembelajaran secara cekap dan berkesan		4.60	0.54	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menggunakan waktu mengajar secara optimum.		4.64	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya menguruskan disiplin pelajar dalam dewan kuliah.		4.73	0.45	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya mengawal tingkah laku pelajar ketika proses p&p.		4.66	0.51	Tinggi	Sangat Memuaskan
Bertegas dengan pelajar bermasalah		4.65	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.10 menunjukkan kesemua item Dimensi II Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.73 hingga 4.60. Dapatan tersebut menunjukkan staf akademik mempunyai tahap kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.

(d) *Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.11

Jadual 4.11: Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.

Kemahiran Menyelia Pelajar	Membimbing	Min	Sisihan Piawai	Tahap Perlaksanaan	Interpretasi
Prihatin dengan perkembangan akademik pelajar.		4.74	0.47	Tinggi	Sangat Memuaskan
Yakin semua pelajar berupaya untuk belajar.		4.59	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memahami perbezaan kecerdasan pelajar.		4.69	0.51	Tinggi	Sangat Memuaskan
Yakin dengan kemampuan pelajar		4.57	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memotivasi pelajar.		4.62	0.51	Tinggi	Sangat Memuaskan
Bersikap terbuka terhadap pandangan pelajar.		4.70	0.46	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengenal pasti pengetahuan yang diperlukan pelajar.		4.59	0.57	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengenal pasti kemahiran yang diperlukan oleh pelajar.		4.53	0.60	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berusaha menyelesaikan masalah pelajar.		4.50	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Membimbing pelajar kepada budaya yang positif.		4.58	0.53	Tinggi	Sangat Memuaskan
Membimbing pelajar berdasarkan kemahiran mereka.		4.61	0.51	Tinggi	Sangat Memuaskan
Melayan pelajar berdasarkan tahap kematangan mereka.		4.58	0.56	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.11 menunjukkan kesemua item Dimensi II Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.74 hingga 4.53. Dapatan tersebut menunjukkan staf akademik mempunyai tahap keberkesanan kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

(e) Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.12

Jadual 4.12: Tahap Keberkesanan Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan	Min	Sisihan Piawaian	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Mengamalkan pembelajaran secara berterusan.	4.68	0.48	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya melaksanakan program berkaitan pembangunan kurikulum.	4.56	0.54	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berkeupayaan merancang aktiviti penyelidikan yang bersesuaian mengikut keperluan semasa.	4.56	0.54	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya menjalankan aktiviti penyelidikan.	4.54	0.55	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berupaya membentangkan hasil penyelidikan.	4.68	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menambah baik kaedah pengajaran berdasarkan dapatan/hasil penyelidikan.	4.54	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menambah baik kandungan subjek berdasarkan dapatan penyelidikan.	4.58	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berusaha mendapatkan bantuan kewangan untuk tujuan penyelidikan.	4.57	0.53	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.12 menunjukkan kesemua item Dimensi II Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.68 hingga 4.54. Dapatan tersebut menunjukkan staf akademik mempunyai tahap keberkesanan kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan di persekitaran pendidikan IPT Swasta.

Berikut perbincangan dapatan kajian untuk Dimensi III iaitu Kompetensi Di Tempat Kerja dengan tiga sub dimensi.

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

(a) *Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.13

Jadual 4.13: *Tahap Keberkesanan Kompetensi di Tempat Kerja bagi Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi.*

Penghayatan Visi dan Misi Organisasi	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Mematuhi polisi organisasi.	4.55	0.55	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mematuhi kehendak majlis untuk meningkatkan tahap pengajaran.	4.40	0.60	Tinggi	Sangat Memuaskan
Membina hubungan baik dengan pelajar.	4.71	0.47	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengamalkan kesamarataan dalam pendidikan.	4.79	0.40	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berkongsi kemahiran bersama-sama rakan sejawat untuk membangunkan organisasi.	4.78	0.41	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menyertai program perkembangan staf.	4.50	0.58	Tinggi	Sangat Memuaskan
Bekerjasama dengan organisasi untuk melahirkan pelajar yang kompeten.	4.52	0.55	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menyokong keperluan perubahan dalam organisasi.	4.57	0.57	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.13 menunjukkan kesemua item Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.79 hingga 4.40. Dapatan tersebut menunjukkan staf akademik mempunyai tahap keberkesanan kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.

(b) *Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.14

Jadual 4.14: *Tahap Keberkesanan Kompetensi di Tempat Kerja bagi Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.*

Amalan Cemerlang	Budaya Kerja	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Mengamalkan budaya pengurusan yang cekap dan berkesan.		4.56	0.52	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menyelesaikan masalah pelanggan dengan cekap dan berkesan.		4.56	0.58	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengamalkan interaksi sosial yang baik.		4.65	0.52	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengamalkan budaya bersaing positif.		4.70	0.47	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menggunakan waktu pengajaran secara optimum.		4.62	0.57	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berkongsi pengetahuan dengan rakan sejawat.		4.71	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Melaksanakan tanggung jawab dengan cekap dan berkesan.		4.67	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menyelia pelajar dengan berdedikasi.		4.70	0.46	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menyesuaikan diri dengan persekitaran baru organisasi.		4.73	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengoptimumkan penggunaan masa dalam sesi penjumpaan dengan pelajar.		4.70	0.46	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.14 menunjukkan kesemua item Kompetensi Dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.73 hingga 4.56. Dapatan ini menunjukkan staf akademik mempunyai tahap keberkesanan kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang di persekitaran pendidikan IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi.

(c) *Sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi.*

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 4.15

Jadual 4.15: *Tahap Keberkesanan Kompetensi di Tempat Kerja bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi.*

Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Bermuafakat dengan organisasi luar dalam pengkongsian ilmu.	4.68	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Membantu organisasi membangunkan kurikulum.	4.55	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menguruskan perbelanjaan organisasi dengan cekap dan berkesan.	4.50	0.50	Tinggi	Sangat Memuaskan
Memelihara aset organisasi.	4.53	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengalakan pelajar meningkatkan pengetahuan.	4.37	0.48	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengalakan pelajar meningkatkan kemahiran.	4.70	0.45	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mempelbagaikan kaedah pengajaran.	4.40	0.62	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengambil tindakan proaktif untuk proses pengajaran.	4.70	0.45	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menunjukkan sikap profesional dalam menangani setiap masalah.	4.56	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Mengguna pakai data akademik pelajar untuk menilai pencapaian mereka.	4.64	0.47	Tinggi	Sangat Memuaskan
Berusaha meningkatkan kesedaran pelajar untuk belajar.	4.41	0.49	Tinggi	Sangat Memuaskan
Menitik beratkan penglibatan pelajar dalam aktiviti pembelajaran.	4.80	0.39	Tinggi	Sangat Memuaskan

Jadual 4.15 menunjukkan kesemua item Kompetensi Dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi berada pada tahap pelaksanaan tinggi apabila skor min adalah antara 4.80 hingga 4.37. Dapatan ini menunjukkan staf akademik mempunyai tahap keberkesanan kompetensi kerja yang sangat memuaskan bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi di persekitaran pendidikan IPT Swasta.

Kesimpulannya, dapatan kajian pada peringkat penilaian menjawab soalan pertama telah menunjukkan tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia berada pada tahap pelaksanaan tinggi dan sangat memuaskan. Hal ini disebabkan skor min bagi keseluruhan tiga dimensi kompetensi dengan sebelas sub dimensi melangkaui skor min 4.00. Justeru, dapatan kajian tinjauan bagi soalan satu peringkat penilaian telah menunjukkan kesemua 98 item kompetensi kerja staf akademik berada pada kategori tahap pelaksanaan tinggi dan sangat memuaskan.

Berikut perbincangan dapatan kajian kepada soalan kedua peringkat penilaian. Soalan tersebut berbunyi: Adakah wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta kepada empat faktor yang berikut: (a) Jantina, (b) Bangsa, (c) Gelaran jawatan, (d) Umur, dan (e) Tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan.

(a) *Perbezaan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta di Malaysia kepada Faktor Jantina.*

Bagi mendapatkan jawapan kepada soalan di atas maklumat data diperoleh daripada soal selidik staf akademik IPT Swasta Malaysia. Bagi menentukan faktor jantina staf akademik IPT Swasta signifikan berbeza kompetensi kerja mereka ujian Mann-Whitney U dilaksanakan. Keputusan ujian Mann-Whitney U bagi melihat signifikan perbezaan di antara dua variabel pada faktor jantina iaitu lelaki dan perempuan ditunjukkan pada Jadual 4.16.

Jadual 4.16: Analisis Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik Kepada Faktor Jantina

Sub dimensi Kompetensi	Jantina	N	Min	Nilai Z	Median	Nilai p
MK	Lelaki	233	203.62	.645	42.0	.519
	Perempuan	167	196.15		42.0	
IS	Lelaki	233	202.70	.453	37.0	.651
	Perempuan	167	197.44		37.0	
I	Lelaki	233	201.65	.242	37.0	.809
	Perempuan	167	198.86		36.0	
KSP	Lelaki	233	204.21	.764	36.0	.445
	Perempuan	167	195.33		36.0	
PP	Lelaki	233	200.00	.061	42.0	.951
	Perempuan	167	200.09		42.0	
KMA	Lelaki	233	204.88	.190	28.0	.363
	Perempuan	167	194.39		28.0	
KMM	Lelaki	233	204.27	.774	56.0	.439
	Perempuan	167	195.24		55.0	
MAP	Lelaki	233	202.58	.428	37.0	.668
	Perempuan	167	197.60		37.0	
KYM	Lelaki	233	207.17	1.37	37.0	.169
	Perempuan	167	191.19		37.0	
KAB	Lelaki	233	199.10	.288	47.0	.773
	Perempuan	167	202.45		47.0	
KPT	Lelaki	233	196.93	.742	55.0	.458
	Perempuan	167	205.48		55.0	
Jumlah						.560

Nota. * = signifikan pada aras keyakinan $p < .05$ (dua hujung)

Analisis ujian Mann-Whitney U pada Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud signifikan perbezaan kompetensi kerja staf akademik pada faktor jantina apabila jumlah keseluruhan nilai p adalah 0.56 iaitu menunjukkan $p > 0.05$. Perbincangan terperinci analisis data kajian berdasarkan dimensi dan sub dimensi kompetensi kerja staf akademik adalah seperti yang berikut:

Dimensi I Kompetensi Peribadi

(a) Sub dimensi Motivasi Kendiri (MK)

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Motivasi Kendiri apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .645$, $p = .519$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi daripada staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki adalah 203.62 berbanding skor min bagi perempuan adalah 196.15. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Motivasi Kendiri di antara staf akademik lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Interaksi Sosial.

(b) Sub dimensi Interaksi Sosial (IS)

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .453$, $p = .651$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi berbanding staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki adalah 202.70 dan skor min bagi perempuan adalah 197.44. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Interaksi Sosial di antara staf akademik lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Integriti.

(c) Sub dimensi Integriti (I)

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Integriti apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .242$, $p = .809$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi berbanding dengan staf akademik perempuan apabila skor min bagi

lelaki adalah 201.65 dan skor min bagi perempuan adalah 198.86. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Integriti di antara staf akademik lelaki dan staf akademik perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi II Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi.

Dimensi II Kompetensi Pengajaran

(a) Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi (KSP)

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .764$, $p = .445$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi berbanding staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki adalah 204.21 dan skor min bagi perempuan adalah 195.33. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi di antara staf akademik lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.

(b) Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran (PP)

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .061$, $p = .951$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki hampir sama dengan staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki sedikit tinggi iaitu 200.00 berbanding skor min bagi perempuan adalah 200.09. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran di antara staf akademik

lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.

(c) *Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P (KMA)*

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .190, p = .363$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi berbanding staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki adalah 204.88 dan skor min bagi perempuan adalah 194.39. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P di antara staf akademik lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.

(d) *Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar (KMM)*

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .774, p = .439$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi berbanding staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki adalah 204.27 dan skor min bagi perempuan adalah 195.24. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar di antara staf akademik lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

(e) *Sub dimensi Kemahiran Menunjukkan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan (MAP)*

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menunjukkan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .428$, $p = .668$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi berbanding staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki adalah 202.58 dan skor min bagi perempuan adalah 197.60. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Kemahiran Menunjukkan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan di antara staf akademik lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja dengan tiga sub dimensi.

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

(a) *Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi (KVM)*

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = 1.37$, $p = .169$). Namun, kompetensi kerja staf akademik lelaki lebih tinggi berbanding staf akademik perempuan apabila skor min bagi lelaki adalah 207.17 dan skor min bagi perempuan adalah 191.19. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi di antara staf akademik lelaki dan perempuan di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.

(b) *Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang (KAB)*

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .288$, $p = .773$). Namun, kompetensi kerja staf akademik perempuan adalah lebih tinggi berbanding staf akademik lelaki apabila skor min bagi perempuan adalah 202.45 dan skor min bagi lelaki adalah 199.10. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang di antara staf akademik perempuan dan lelaki di IPT Swasta. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi.

(c) *Sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi (KPT)*

Keputusan ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 4.16 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu ($Z = .742$, $p = .458$). Namun, kompetensi kerja staf akademik perempuan adalah lebih tinggi dari staf akademik lelaki berbanding skor min bagi perempuan adalah 205.48 dan skor min bagi lelaki adalah 196.93. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi di antara staf akademik perempuan dan lelaki di IPT Swasta.

Kesimpulannya, tidak wujud perbezaan signifikan kompetensi kerja staf akademik kepada faktor jantina di antara staf akademik lelaki dan perempuan kepada ketiga-tiga dimensi kompetensi kerja staf akademik yang telah dibentuk.

(b) *Perbezaan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta Malaysia berdasarkan Faktor Bangsa.*

Keputusan ujian Kruskal Wallis bagi melihat wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan faktor bangsa ditunjukkan pada Jadual 4.17.

Jadual 4.17: Analisis Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik Kepada Faktor Bangsa

Sub dimensi Kompetensi	Bangsa	N	Min	Nilai Kruskal Wallis	Darjah kebebasan	Nilai p
MK	Melayu	301	206.52	4.05	2	.132
	Cina	83	186.34			
	India	16	160.69			
IS	Melayu	301	197.45	1.29	2	.524
	Cina	83	213.09			
	India	16	192.56			
I	Melayu	301	196.95	1.65	2	.438
	Cina	83	214.83			
	India	16	192.94			
KSP	Melayu	301	196.57	1.84	2	.397
	Cina	83	215.70			
	India	16	195.50			
PP	Melayu	301	198.24	1.13	2	.567
	Cina	83	211.48			
	India	16	186.00			
KMA	Melayu	301	201.89	.270	2	.874
	Cina	83	197.76			
	India	16	188.56			
KMM	Melayu	301	198.76	.294	2	.863
	Cina	83	205.13			
	India	16	209.16			
MAP	Melayu	301	199.49	2.74	2	.254
	Cina	83	211.78			
	India	16	160.91			
KVM	Melayu	301	200.97	.319	2	.853
	Cina	83	204.20			
	India	16	172.41			
KAB	Melayu	301	205.33	2.36	2	.307
	Cina	83	188.11			
	India	16	173.97			
KPT	Melayu	301	203.59	1.54	2	.462
	Cina	83	195.12			
	India	16	170.28			

Nota. * = signifikan pada aras keyakinan $p < .05$ (dua hujung)

Analisis ujian Kruskal Wallis pada Jadual 4.17 menunjukkan jika wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik berdasarkan faktor bangsa apabila jumlah keseluruhan nilai p adalah 5.25 iaitu $p > 0.05$. Ini menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta pada faktor bangsa. Perbincangan analisis data peringkat kajian analisis penilaian ini adalah seperti yang berikut:

Dimensi I Kompetensi Peribadi

(a) Sub dimensi Motivasi Kendiri (MK)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Motivasi Kendiri apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .132$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Melayu mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 206.52 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 186.34 dan 160.69. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Motivasi sendiri berdasarkan faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Interaksi Sosial.

(b) Sub dimensi Interaksi Sosial (IS)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .524$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Cina mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 213.09 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 197.45 dan 192.56. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf

akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial pada faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, dapatan kajian untuk sub dimensi Integriti.

(c) *Sub dimensi Integriti (I)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Integriti apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .438$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Cina mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 214.83 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 196.95 dan 192.94. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Integriti pada faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi II Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi.

Dimensi II Kompetensi Pengajaran

(a) *Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi (KSP)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .397$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Cina mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 215.70 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 196.95 dan 192.94. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi pada faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.

(b) Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran (PP)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .567$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Cina mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 211.48 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 198.24 dan 195.50. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran pada faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.

(c) Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P (KMA)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .874$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Melayu mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 201.89 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 197.76 dan 188.56. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P pada faktor bangsa yang berbeza dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.

(d) Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar (KMM)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran

Membimbing dan Menyelias Pelajar apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .764$. Kompetensi kerja staf akademik berbangsa India mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 209.16 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 205.13 dan 198.76. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelias Pelajar pada faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

(e) *Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan (MAP)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .764$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Cina telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 211.78 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 199.49 dan 160.91. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan pada faktor bangsa yang berbeza dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi Kompetensi di Tempat Kerja dan tiga sub dimensi.

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

(a) *Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi (KVM)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan

Misi Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .853$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa India mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 213.56 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 203.52 dan 198.97. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi pada faktor bangsa yang berbeza dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.

(b) Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang (KAB)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .307$. Namun, kompetensi kerja staf akademik berbangsa Melayu mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 205.33 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 188.11 dan 173.97. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang pada faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi.

(c) Sub dimensi Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi (KPT)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.17 menunjukkan tidak wujud perbezaan signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .983$. Kompetensi kerja staf akademik berbangsa Melayu mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 203.59 berbanding dengan dua lagi kumpulan bangsa yang direkodkan skor min mereka adalah 195.12 dan

170.28. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi pada faktor bangsa dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Kesimpulannya, tidak wujud perbezaan signifikan kompetensi kerja staf akademik berdasarkan faktor bangsa kepada ketiga-tiga dimensi kompetensi kerja staf akademik. Hal ini menunjukkan faktor bangsa staf akademik IPT Swasta kepada kompetensi kerja tidak wujud perbezaan yang signifikan berdasarkan dimensi kompetensi kerja staf akademik yang telah dibentuk.

(c) Perbezaan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta di Malaysia berdasarkan Faktor Gelaran Jawatan.

Keputusan ujian Kruskal Wallis bagi melihat sama ada wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta berdasarkan faktor gelaran jawatan ditunjukkan pada Jadual 4.18.

Jadual 4.18: Analisis Data Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik Kepada Faktor Gelaran Jawatan

Subdimensi Kompetensi	Gelaran jawatan	N	Min	Nilai Kruskal Wallis	Darjah kebebasan	Nilai p
MK	Pen. Pensyarah	20	193.55	2.40	3	.492
	Pensyarah	301	198.70			
	Pensyarah Kanan	70	215.31			
	Profesor Madya	9	160.83			
IS	Pen. Pensyarah	20	200.85	4.42	3	.220
	Pensyarah	301	197.33			
	Pensyarah Kanan	70	220.91			
	Profesor Madya	9	146.94			
I	Pen. Pensyarah	20	178.75	.938	3	.816
	Pensyarah	301	201.22			
	Pensyarah Kanan	70	205.11			
	Profesor Madya	9	188.78			
KSP	Pen. Pensyarah	20	126.43	12.43	3	.006
	Pensyarah	301	201.76			
	Pensyarah Kanan	70	222.26			
	Profesor Madya	9	153.61			
PP	Pen. Pensyarah	20	153.18	5.49	3	.139
	Pensyarah	301	200.58			
	Pensyarah Kanan	70	217.38			
	Profesor Madya	9	171.67			
KMA	Pen. Pensyarah	20	141.65	7.59	3	.055
	Pensyarah	301	202.41			
	Pensyarah Kanan	70	201.99			
	Profesor Madya	9	255.89			
KMM	Pen. Pensyarah	20	163.45	3.97	3	.264
	Pensyarah	301	201.98			
	Pensyarah Kanan	70	198.09			
	Profesor Madya	9	252.17			
MAP	Pen. Pensyarah	20	167.10	2.06	3	.560
	Pensyarah	301	200.71			
	Pensyarah Kanan	70	280.47			
	Profesor Madya	9	205.67			
KVM	Pen. Pensyarah	20	161.05	3.87	3	.275
	Pensyarah	301	202.05			
	Pensyarah Kanan	70	209.94			
	Profesor Madya	9	162.78			
KAB	Pen. Pensyarah	20	159.82	3.00	3	.390
	Pensyarah	301	201.04			
	Pensyarah Kanan	70	207.45			
	Profesor Madya	9	218.67			
KPT	Pen. Pensyarah	20	211.90	.784	3	.853
	Pensyarah	301	200.61			
	Pensyarah Kanan	70	193.92			
	Profesor Madya	9	222.78			

Nota. * = signifikan pada aras keyakinan $p < .05$ (dua hujung)

Analisis ujian Kruskal Wallis pada Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor gelaran jawatan apabila skor $p > 0.05$ iaitu jumlah keseluruhan $p = 3.29$. Namun, tidak wujud perbezaan yang signifikan hanya kepada sub dimensi MK, IS, I, PP, KMM, MAP, KVM, KAB dan KPT. Manakala, wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor gelaran jawatan apabila $p < 0.05$ kepada sub dimensi KSP dan KMA sahaja. Perbincangan analisis data secara terperinci adalah seperti yang berikut:

Dimensi I Kompetensi Peribadi

(a) Sub dimensi Motivasi Kendiri (MK)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Motivasi Kendiri apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .492$. Namun, kompetensi kerja kumpulan staf akademik berjawatan Pensyarah kanan telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 215.31 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan min mereka adalah 198.70: 193.55 dan 160.83. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Motivasi Kendiri pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Interaksi Sosial.

(b) Sub dimensi Interaksi Sosial (IS)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .220$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Pensyarah Kanan mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 220.91 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 200.85:

197.33 dan 146.94. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Integriti.

(c) *Sub dimensi Integriti (I)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Integriti apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .816$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Pensyarah Kanan telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 205.11 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 201.22: 188.78 dan 178.75. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Integriti pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk Dimensi II Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi.

Dimensi II Kompetensi Pengajaran

(a) *Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi (KSP)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan **wujud** perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .006$. Manakala, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Pensyarah Kanan mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 222.26 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 201.76: 153.61 dan 126.43. Keputusan ini bermakna wujud perbezaan yang signifikan kompetensi bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi pada faktor gelaran

jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.

(b) *Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran (PP)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .130$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Profesor Madya mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 246.33 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 205.76: 201.35 dan 148.65. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran pada faktor gelaran jawatan yang berbeza dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.

(c) *Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P (KMA)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan **wujud** perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .055$. Kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Profesor Madya mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 255.89 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 202.41: 201.99 dan 141.65. Keputusan ini bermakna wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.

(d) *Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar (KMM)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .264$. Kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Profesor Madya mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 252.17 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 201.76: 198.09 dan 163.45. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

(e) *Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan (MAP)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .560$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Pensyarah Kanan mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 280.47 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 205.67: 200.71 dan 167.10. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja dengan tiga sub dimensi.

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

(a) Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi (KVM)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .275$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Pensyarah Kanan mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 209.94 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 202.05: 162.78 dan 161.05. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.

(b) Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang (KAB)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .390$. Kategori kumpulan staf akademik berjawatan Profesor Madya mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 218.67 berbanding dengan tiga lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 207.45: 201.04 dan 159.82. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi.

(c) Sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi (KPT)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .630$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berjawatan Profesor Madya mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 242.11 berbanding dengan tiga lagi kumpulan gelaran jawatan yang direkodkan skor min mereka adalah 201.52: 195.13 dan 185.25. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi pada faktor gelaran jawatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia.

Kesimpulannya, analisis ujian Kruskal Wallis pada Jadual 4.18 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor gelaran jawatan kepada sub dimensi MK, IS, I, PP, KMM, MAP, KVM, KAB dan KPT. Namun, wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor gelaran jawatan kepada sub dimensi KSP dan KMA.

(d) Perbezaan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta Malaysia berdasarkan Faktor Umur.

Keputusan ujian Kruskal Wallis bagi melihat sama ada wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta pada faktor umur staf akademik dan ditunjukkan pada Jadual 4.19.

Jadual 4.19: Analisis Data Perbezaan Kompetensi Kerja Staf Akademik Kepada Faktor Umur

Sub dimensi Kompetensi	Umur	N	Min	Nilai Kruskal Wallis	Darjah kebebasan	Nilai p
MK	25-35 tahun	225	195.68	.986	2	.611
	36-45 tahun	142	205.56			
	46-55 tahun	33	211.55			
IS	25-35 tahun	225	200.54	.492	2	.782
	36-45 tahun	142	197.51			
	46-55 tahun	33	213.05			
I	25-35 tahun	225	192.88	.705	2	.703
	36-45 tahun	142	217.37			
	46-55 tahun	33	189.77			
KSP	25-35 tahun	225	193.98	4.56	2	.102
	36-45 tahun	142	217.66			
	46-55 tahun	33	184.47			
PP	25-35 tahun	225	188.19	.795	2	.672
	36-45 tahun	142	224.47			
	46-55 tahun	33	191.47			
KMA	25-35 tahun	225	187.19	.189	2	.910
	36-45 tahun	142	226.65			
	46-55 tahun	33	190.14			
KMM	25-35 tahun	225	199.08	4.79	2	.091
	36-45 tahun	142	204.16			
	46-55 tahun	33	197.18			
MAP	25-35 tahun	225	196.84	7.94	2	.019
	36-45 tahun	142	202.90			
	46-55 tahun	33	209.72			
KVM	25-35 tahun	225	203.85	.727	2	.695
	36-45 tahun	142	197.59			
	46-55 tahun	33	193.87			
KAB	25-35 tahun	225	197.70	.826	2	.662
	36-45 tahun	142	201.15			
	46-55 tahun	33	210.57			
KPT	25-35 tahun	225	199.39	6.24	2	.044
	36-45 tahun	142	193.51			
	46-55 tahun	33	222.76			

Nota. * = Signifikan pada aras keyakinan $p < .05$ (dua hujung)

Analisis ujian Kruskal Wallis pada Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor umur berdasarkan jumlah keseluruhan $p=4.75$, skor $p>0.05$. Namun, tidak wujud perbezaan yang signifikan hanya kepada beberapa sub dimensi sahaja iaitu MK, IS, I, PP, KMM, KMA, KVM, KAB dan KSP. Manakala, wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik berdasarkan faktor gelaran jawatan apabila $p<0.05$ kepada sub dimensi KPT dan MAP. Perbincangan analisis data secara terperinci adalah seperti yang berikut:

Dimensi I Kompetensi Peribadi

(a) Sub dimensi Motivasi Kendiri (MK)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Motivasi Kendiri apabila skor $p>0.05$ kepada kumpulan staf akademik pada faktor umur iaitu $p=.986$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berumur dalam lingkungan 46-55 tahun mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 211.55 berbanding dengan umur dua kumpulan staf akademik yang direkodkan min mereka adalah 205.56 dan 195.68. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kepada kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kompetensi Kendiri pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Interaksi Sosial.

(b) Sub dimensi Interaksi Sosial (IS)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial apabila skor $p>0.05$ iaitu $p=.782$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik bagi faktor umur dalam lingkungan 46 hingga 55 tahun telah mencatatkan

skor min lebih tinggi iaitu 213.05 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan min mereka adalah 200.54 dan 197.51. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Integriti.

(c) *Sub dimensi Integriti (I)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Integriti apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .703$. Namun, kompetensi kumpulan staf akademik bagi faktor umur dalam lingkungan 46-55 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 212.70 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan min mereka adalah 202.00 dan 195.29. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Integriti pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian bagi dimensi II Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi.

Dimensi II Kompetensi Pengajaran

(a) *Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi (KSP)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .102$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor umur dalam lingkungan 46-55 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 239.85 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan min mereka adalah 199.63 dan 192.73. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Subjek

dan Pedagogi pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.

(b) Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran (PP)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .672$. Namun, kompetensi kerja kumpulan staf akademik kepada faktor umur dalam lingkungan 36-45 tahun mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 206.60 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 198.28 dan 189.39. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.

(c) Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P (KMA)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti PdP apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .910$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor umur dalam lingkungan 36-45 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 203.04 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 199.87 dan 193.91. Keputusan ini menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta

di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.

(d) Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar (KMM)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .091$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor umur dalam lingkungan 36-45 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 216.65 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 204.15 dan 189.77. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

(e) Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan (MAP)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan **wujud** perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .019$. Malah, kategori kumpulan staf akademik berumur dalam lingkungan 46 hingga 55 tahun mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 209.72 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 208.00 dan 180.86. Keputusan ini bermakna wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan pada faktor umur dalam kalangan staf

akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi Kompetensi di Tempat Kerja dengan tiga sub dimensi.

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

(a) sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi (KVM)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .695$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor umur dalam lingkungan 46-55 tahun telah mencatatkan skor min iaitu 213.29 berbanding dengan dua kumpulan staf akademik yang direkodkan skor min mereka adalah 213.29 dan 201.86. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.

(b) Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang (KAB)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan Kompetensi di Tempat Kerja bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .662$. Kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor umur dalam lingkungan 46-55 tahun mencatatkan skor min tinggi iaitu 210.92 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 203.02 dan 194.09. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya,

penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi.

(c) Sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi (KPT)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.19 menunjukkan **wujud** perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .044$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor umur dalam lingkungan 46-56 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 247.59 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 197.35 dan 194.55. Keputusan ini bermakna wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi pada faktor umur dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia.

Kesimpulannya, analisis ujian Kruskal Wallis pada Jadual 4.19 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor umur kepada sub dimensi MK, IS, I, PP, KMM, KSP, KVM, KAB dan KMA. Namun, wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor umur kepada sub dimensi MAP dan KPT. Berikut adalah penerangan dapatan kajian tahap kompetensi staf akademik IPT swasta di Malaysia berdasarkan faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan.

(e) Perbezaan Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta di Malaysia berdasarkan Faktor Tempoh Berkhidmat dalam Bidang Pendidikan.

Keputusan ujian Kruskal Wallis bagi melihat sama ada wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta pada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dan ditunjukkan pada Jadual 4.20.

Jadual 4.20: Analisis Hubungan Signifikan Kompetensi Kerja Staf Akademik Kepada Faktor Tempoh Berkhidmat Dalam Bidang Pendidikan

Sub dimensi Kompetensi	Tempoh Berkhidmat Pendidikan	N	Min	Nilai Kruskal Wallis	Darjah kebebasan	Nilai p
MK	11-25 tahun	217	204.50	.676	2	.713
	26-35 tahun	131	197.39			
	Melebihi 36 tahun	52	191.63			
IS	11-25 tahun	217	199.12	.128	2	.938
	26-35 tahun	131	200.83			
	Melebihi 36 tahun	52	205.41			
I	11-25 tahun	217	192.88	4.24	2	.120
	26-35 tahun	131	217.37			
	Melebihi 36 tahun	52	189.77			
KSP	11-25 tahun	217	193.98	4.66	2	.097
	26-35 tahun	131	217.66			
	Melebihi 36 tahun	52	184.47			
PP	11-25 tahun	217	188.19	8.55	2	.014
	26-35 tahun	131	224.47			
	Melebihi 36 tahun	52	191.47			
KMA	11-25 tahun	217	187.19	10.34	2	.050
	26-35 tahun	131	226.65			
	Melebihi 36 tahun	52	190.14			
KMM	11-25 tahun	217	199.08	.209	2	.901
	26-35 tahun	131	204.16			
	Melebihi 36 tahun	52	197.18			
MAP	11-25 tahun	217	196.84	.616	2	.735
	26-35 tahun	131	202.90			
	Melebihi 36 tahun	52	209.72			
KVM	11-25 tahun	217	203.85	.444	2	.801
	26-35 tahun	131	197.59			
	Melebihi 36 tahun	52	193.87			
KAB	11-25 tahun	217	197.70	.535	2	.765
	26-35 tahun	131	201.15			
	Melebihi 36 tahun	52	210.57			
KPT	11-25 tahun	217	199.39	2.51	2	.284
	26-35 tahun	131	193.51			
	Melebihi 36 tahun	52	222.76			

Nota. * = Signifikan pada aras keyakinan $p < .05$ (dua hujung)

Analisis ujian Kruskal Wallis pada Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan apabila jumlah keseluruhan skor $p = 4.77$ iaitu skor

$p > 0.05$ dan beberapa sub dimensi kepada MK, IS, I, KSP, KMM, MAP, KVM, KAB dan KPT. Namun, wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan apabila $p < 0.05$ kepada sub dimensi PP dan KMA. Perbincangan analisis data secara terperinci adalah seperti yang berikut:

Dimensi I Kompetensi Peribadi

(a) Sub dimensi Motivasi Kendiri (MK)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Motivasi Kendiri apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .713$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik berkhidmat dalam lingkungan 11-25 tahun mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 204.50 berbanding dengan dua kumpulan staf akademik yang direkodkan skor min mereka adalah 197.39 dan 191.63. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kepada kompetensi kerja bagi sub dimensi Kompetensi Kendiri pada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Interaksi Sosial.

(b) Sub dimensi Interaksi Sosial (IS)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Interaksi Sosial apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .938$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dalam lingkungan melebihi 36 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 205.41 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 200.83 dan 199.12. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan

kompetensi kerja bagi sub dimensi Interaksi Sosial pada faktor perbezaan tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Integriti.

(c) Sub dimensi Integriti (I)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Integriti apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .120$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik tempoh berkhidmat dalam bidang perkhidmatan dalam lingkungan 26-35 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 217.37 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 192.88 dan 189.77. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Integriti pada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang perkhidmatan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi II Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi.

Dimensi II Kompetensi Pengajaran

(a) Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi (KSP)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .097$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dalam lingkungan 26-35 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 217.66 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min adalah 193.98 dan 184.47. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi pada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia.

Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran.

(b) *Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran (PP)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan **wujud** perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .014$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dalam lingkungan 26-35 tahun mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 224.47 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min adalah 191.47 dan 188.19. Keputusan ini bermakna wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran berdasarkan faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P.

(c) *Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P (KMA)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan **wujud** perbezaan Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P apabila skor $p < 0.05$ iaitu $p = .005$. Malah, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam lingkungan 26-35 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 226.65 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 190.14 dan 187.19. Keputusan ini menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P pada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya,

penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar.

(d) Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar (KMM)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan Kompetensi Pengajaran bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .901$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam lingkungan 26-35 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 204.16 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 199.08 dan 197.18. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar pada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan.

(e) Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan (MAP)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .735$. Kategori kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam lingkungan melebihi 36 tahun mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 209.72 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 202.90 dan 196.84. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan pada

faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja dengan tiga sub dimensi.

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

(a) Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi (KVM)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .801$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam lingkungan 11-25 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 203.85 berbanding dengan dua kumpulan staf akademik yang direkodkan skor min mereka adalah 197.59 dan 193.87. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi pada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang.

(b) Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang (KAB)

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan Kompetensi di Tempat Kerja bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .765$. Namun, kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam lingkungan melebihi 36 tahun mencatatkan skor min tinggi iaitu 210.57 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 201.15 dan 197.70. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja bagi sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang pada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan

dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Selanjutnya, penerangan dapatan kajian untuk sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi.

(c) *Sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi (KPT)*

Analisis ujian Kruskal Wallis dalam Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi apabila skor $p > 0.05$ iaitu $p = .284$. Tahap kompetensi kerja bagi kumpulan staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam lingkungan melebihi 36 tahun telah mencatatkan skor min lebih tinggi iaitu 222.76 berbanding dengan dua lagi kumpulan yang direkodkan skor min mereka adalah 199.39 dan 193.51. Keputusan ini bermakna tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik bagi sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi pada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan dalam kalangan staf akademik IPT Swasta di Malaysia.

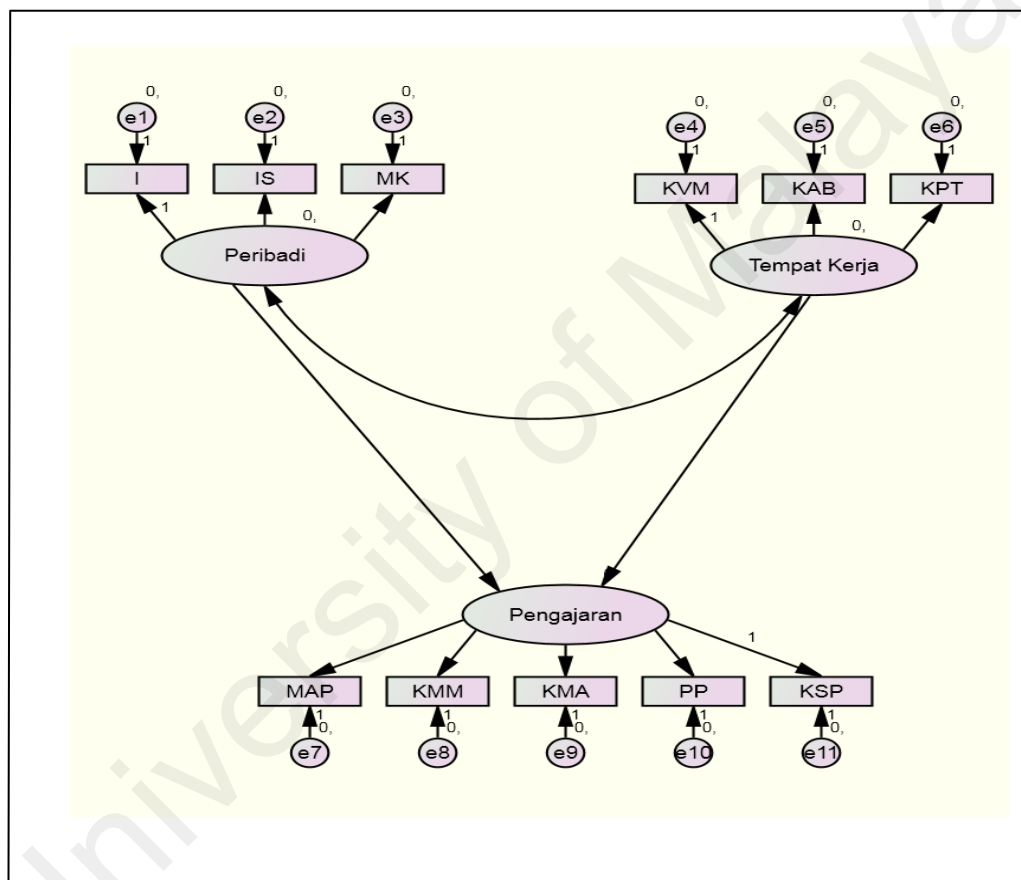
Kesimpulannya, analisis ujian Kruskal Wallis pada Jadual 4.20 menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan kepada sub dimensi MK, IS, I, KSP, KMM, MAP, KVM, KAB dan KPT. Namun, wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik pada faktor tempoh berkhidmat dalam pendidikan kepada sub dimensi PP dan KMA. Berikut adalah perbincangan kepada analisis data kepada reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia.

Reka Bentuk Model Kompetensi Kerja Staf Akademik IPT Swasta Malaysia

Kajian bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia mengaplikasikan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural. Analisis SEM adalah sebahagian daripada statistik model yang

bertujuan menjelaskan hubungan di antara variabel berganda. Justeru, model adalah mewakili teori yang menunjukkan satu set hubungan yang sistematik yang menyediakan penjelasan tentang fenomena kajian secara menyeluruh dan konsisten (Joseph Hair, William Black, Barry Babin & Rolph Anderson, 2010).

Berikut adalah gambaran Model Persamaan Struktural dibentuk dengan menggunakan SEM yang di tunjukkan dalam Rajah 4.1.



Rajah 4.1: Model Persamaan Struktural yang dibina menggunakan tiga dimensi kompetensi (Kompetensi Peribadi, Kompetensi Pengajaran dan Kompetensi di Tempat Kerja) dengan sebelas sub dimensi (KSP, PP, KMA, KMM, MAP, MK, IS, I, KVM, KAB dan KPT).

Dalam pembentukan Model Persamaan Struktural terdapat 11 variabel *observed* dan variabel ini adalah KSP, PP, KMA, KMM, MAP, MK, IS, I, KVM, KAB dan KPT.

Terdapat sejumlah 14 *unobserved* variabel, 13 exogenous variabel dan 12 endogenous

digunakan. Anak panah dijadikan sebagai ralat varians yang menghubungkan setiap variabel indikator. Selanjutnya, Analisis Pengesahan Faktor (APF) adalah untuk mengenal pasti kebolehpercayaan model pengukuran yang telah direka bentuk. Keputusan analisis ini ditunjukkan dalam beberapa jadual berasingan. Keputusan analisis *Degree of Freedom* adalah *Chi-square* =121.5, *df* =41 dan tahap kebarangkalian *probability level* adalah .000. Perbincangan terperinci dapatan data kepada reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia aplikasi SEM adalah seperti yang berikut:

Keputusan analisis *Maximum Likelihood Estimates* (MLE) dan *Standardized Regression Weights* (SRW) ditunjukkan dalam Jadual 4.21.

Jadual 4.21: Keputusan *Maximum Likelihood Estimates* dan *Standardized Regression Weights*

Variabel		Maximum Likelihood Estimates			Standardized Regression Weight
		Estimate	S.E.	C.R.	
MK	<--- Peribadi	1			0.437
IS	<--- Peribadi	1.639	0.248	6.616	0.647
I	<--- Peribadi	2.182	0.319	6.832	0.736
KVM	<--- Tempat Kerja	1			0.671
KAB	<--- Tempat Kerja	1.119	0.112	9.96	0.657
KPT	<--- Kerja	0.131	0.066	1.974	0.118
MAP	<--- Pengajaran	1			0.644
KMM	<--- Pengajaran	1.32	0.125	10.561	0.689
KMA	<--- Pengajaran	0.605	0.073	8.27	0.513
PP	<--- Pengajaran	1.04	0.108	9.61	0.612
KSP	<--- Pengajaran	0.906	0.102	8.846	0.555

Nota. *** = signifikan pada aras keyakinan $p < .05$

Berikut perbincangan keputusan *Maximum Likelihood Estimates* dan *Standardized Regression Weights* ditunjukkan pada Jadual 4.21 berdasarkan kepada tiga dimensi kompetensi kerja staf akademik.

Dimensi I Kompetensi Peribadi.

Keputusan analisis faktor pengesahan *Maximum Likelihood Estimates* dalam Jadual 4.21 menunjukkan Nilai Kritikal (C.R.) bagi regresi di antara variabel pendam Kompetensi Peribadi dengan tiga indikatornya iaitu MK, IS dan I adalah .437, .647 dan .736 terletak di luar lingkungan ± 1.96 . Dapatan ini menunjukkan ketiga-tiga variabel indikator ini merupakan variabel peramal yang signifikan bagi variabel pendam dimensi Kompetensi Peribadi pada $p < .05$.

Dimensi II Kompetensi Pengajaran.

Keputusan analisis faktor pengesahan *Maximum Likelihood Estimates* dalam Jadual 4.21 menunjukkan Nilai Kritikal (C.R.) bagi regresi di antara variabel pendam Kompetensi Pengajaran dengan lima indikator iaitu KSP, PP, KMA, KMM dan MAP adalah .555, .612, .513, .68998 dan .644 terletak di luar lingkungan ± 1.96 . Dapatan ini menunjukkan lima variabel indikator ini merupakan variabel peramal yang signifikan bagi variabel pendam dimensi Kompetensi Pengajaran pada $p < .05$.

Dimensi III Kompetensi Di Tempat Kerja

Keputusan analisis faktor pengesahan *Maximum Likelihood Estimates* dalam Jadual 4.21 menunjukkan Nilai Kritikal (C.R.) bagi regresi di antara variabel pendam Kompetensi Di Tempat Kerja dengan dua indikator iaitu KVM dan KAB adalah .671 dan .657 terletak di luar lingkungan ± 1.96 . Namun, terdapat satu variabel indikator KPT pada .118. Dapatan ini menunjukkan dua variabel indikator ini merupakan variabel peramal yang signifikan bagi variabel pendam dimensi Kompetensi di Tempat Kerja pada $p < .05$. Berdasarkan kepada keputusan analisis di atas model pengukuran yang direka bentuk adalah disahkan oleh variabel pendam dan variabel indikatornya berkorelasi dengan data kajian. Hal ini menunjukkan model pengukuran bagi MPS

secara signifikan dapat diwakili oleh variabel indikatornya. Nilai Pekali Regresi (*Standard Regression Weight*) dalam Jadual 4.21 menunjukkan nilai yang tinggi (antara .437 hingga .736) dan semua variabel indikator secara signifikan dapat mewakili variabel pendam.

Berikut keputusan analisis *Squared Multiple Correlations* (SMC) ditunjukkan dalam Jadual 4.22.

Jadual 4.22: Keputusan *Squared Multiple Correlations*

Variabel	Estimate
KSP	0.308
PP	0.375
KMA	0.263
KMM	0.474
MAP	0.414
KPT	0.014
KAB	0.432
KVM	0.45
I	0.542
IS	0.419
MK	0.191

Keputusan *Squared Multiple Correlations* (SMC) dalam Jadual 4.22 menunjukkan varians bagi Dimensi Peribadi iaitu staf akademik berintegriti (I) adalah .542 atau 54.2 peratus. Manakala, dimensi Kompetensi Pengajaran bagi subdimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar (KMM) adalah .474 atau 47.4 peratus. Seterusnya, bagi dimensi KVM varian .450 atau 45.0 peratus dapat diramalkan oleh model.

Pemilihan kepada Indeks Kesepadanan Model (*Model Fit Indexes*) dibincangkan berdasarkan CMIN dan RMSEA yang menjadi tunjang kepada pengukuran kesepadanan model. Berikut keputusan analisis kesepadanan model ditunjukkan dalam Jadual 4.23.

Jadual 4.23: Keputusan Model Fit Summary bagi Model Persamaan Struktural

Model	Baseline Comparisons				CFI	RMSEA
	NFI	RFI	IFI	TLI		
	Delta1	rho1	Delta2	rho2		
Model regresi	0.88	0.839	0.917	0.887	0.916	0.075

Jadual 4.23 menunjukkan keputusan Indeks Kesepadanan Model. Nilai indeks kesepadanan NFI (*Normed Fix Index*) .880, RFI (*Relative Fix Index*) .839, IFI (*Incremental Fix Index*) .917, TLI (*Tucker-Lewis Fix Index*) .887 dan CFI (*Comparative Fix Index*) .916. Kesemua nilai indeks dalam Jadual *Baseline Comparisons* adalah melebihi .90. Dalam *Path Analysis* perkara utama yang perlu diberikan perhatian untuk melihat kesepadanan model adalah nilai bagi NFI semestinya melebihi 0.95 yang dikategorikan amat bagus (Norfariza Mohd Radzi, 2014; Rosnah Ishak, 2013; Chua, 2012). Manakala, bagi RFI, IFI, TLI dan CFI nilai mestilah dekat kepada 1 menggambarkan sangat bagus kesepadanan bagi reka bentuk model. Berdasarkan dapatan analisis data SEM bagi kajian ini ianya telah menunjukkan bahawa model regresi yang dicadangkan adalah signifikan dan sepadanan dengan data kajian. Nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) bagi model kajian ini adalah .075 atau 7.5 peratus. Ini menunjukkan secara signifikan, model yang dicadangkan tidak sepadan dengan data kajian. Hal ini disebabkan *rule of thumbs* nilai RMSEA di bawah 10 peratus adalah diterima mengesahkan secara signifikan dan model ini sepadan dengan data kajian. Oleh itu pengkaji memberi nilai indeks modifikasi yang baru untuk menepati criteria kepada model yang direka bentuk. Jadual 4.24 adalah hasil kesepadanan model dengan menilai RMR seperti berikut:

Jadual 4.24: Keputusan Model Fit Summary

Model	CMIN				
	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model regresi	25	121.524	41	.000	2.964

Jadual 4.23 menunjukkan bahawa keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* adalah signifikan kesepadanan model apabila saiz sampel mencapai 350. Chua (2014) menyatakan apabila saiz sampel kajian besar atau melebihi 350 ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit*.

Jadual 4.25: Keputusan Standardized Regression Weight Bagi Model Persamaan Struktural Modifikasi

	Variabel (Standardized Regression Weight)	Normalized model	Original Model
MK	<--- Peribadi	0.437	0.420
IS	<--- Peribadi	0.647	0.642
I	<--- Peribadi	0.736	0.719
KVM	<--- Tempat Kerja	0.671	0.600
KAB	<--- Tempat Kerja	0.657	0.599
KPT	<--- Tempat Kerja	0.118	0.083
MAP	<--- Pengajaran	0.644	0.645
KMM	<--- Pengajaran	0.689	0.699
KMA	<--- Pengajaran	0.513	0.564
PP	<--- Pengajaran	0.612	0.608
KSP	<--- Pengajaran	0.555	0.542

Jadual 4.25 menunjukkan bahawa kesemua variable indicator merupakan variable peramal yang signifikan dalam model yang telah dimodifikasikan.

Jadual 4.26: Perbandingan Keputusan Model Fit Summary bagi Model Persamaan Struktural

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
	Delta 1	rho1	Delta 2	rho2		
Normalized Model	0.88	0.839	0.917	0.887	0.916	0.075
Original Model	0.914	0.865	0.953	0.924	0.952	0.052

Dalam jadual 4.26 menunjukkan nilai indeks kesepadanan NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI berada antara .865 hingga .953. Jelas bahawa nilai indeks ini lebih tinggi berbanding dengan nilai indeks sebelum data di normalisasikan. Hal ini boleh dirumuskan bahawa model persamaan struktural yang baru ini adalah lebih sepadan dengan data kajian berbanding data sebelumnya. Selain dari itu, terbukti bahawa nilai RMSEA yang signifikan iaitu $RMSEA=.052$ yang telah secara faktanya membuktikan model baru ini sepadanan dengan data kajian.

Jadual 4.27: Keputusan Squared Multiple Correlation bagi model Persamaan Struktural Modifikasi

Variabel (Squared Multiple Correlations)	Normalized model	Original Model
KSP	0.308	.294
PP	0.375	.370
KMA	0.263	.319
KMM	0.474	.488
MAP	0.414	.416
KPT	0.014	.007
KAB	0.432	.358
KVM	0.45	.360
I	0.542	.516
IS	0.419	.412
MK	0.191	.177

Dalam Jadual 4.27 telah menunjukkan bahawa keputusan *Squared Multiple Correlation* adalah sebanyak Rumusan Dapatan Pembaikan Model kajian dengan pelaksanaan SEM berdasarkan anggapan data *normality* seperti berikut:

- (a) *Standardized regression* menunjukkan sedikit variasi dalam nilai antara model asal dan normal yang menunjukkan bahawa terdapat sedikit perubahan dalam ramalan pembolehubah variabel bersandar kerana pembolehubah variabel bebas.
- (b) Nilai RMSEA menunjukkan sedikit peningkatan, tetapi umumnya masih berada di bawah paras 10 peratus yang menunjukkan *goodness-fit* agak baik untuk model. Begitu juga, tafsiran serupa adalah dibuat kepada NFI, RFI, IFI dan TLI dengan nilai berlegar sekitar 90 peratus yang menunjukkan sependapat kenyataan mengenai *goodness-fit* model.
- (c) Terdapat perubahan kecil dalam nilai-nilai *Squared Multiple Coherence* antara model yang orginal dan normal. Keputusan normal menunjukkan varians berada pada tahap yang sama yang dijelaskan oleh hubungan dalam *path* model.
- (d) Analisis kajian pada reka bentuk model menunjukkan bahawa model SEM menunjukkan keteguhan agak tinggi apabila menganalisis set data tidak normal disebabkan oleh perubahan kecil dalam hasil anggaran.

Rumusan Dapatan Kajian

Analisis menggunakan statistik deskriptif, ujian Mann-Whitney *U*, Kruskal-Wallis dan analisis Model Persamaan Struktural (SEM) telah menjawab tiga soalan kajian pada peringkat analisis penilaian dan dirumuskan adalah seperti yang berikut:

- (a) Pelaksanaan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia dengan pembahagian kepada empat zon iaitu zon utara, barat, selatan dan tengah telah memberi satu keputusan yang memuaskan.
- (b) Tidak wujud perbezaan yang signifikan kepada kesemua kompetensi kerja staf akademik berdasarkan demografi staf akademik.
- (c) Mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia telah dilakarkan menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM).

BAB 5

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

Pendahuluan

Bab ini membincangkan lima aspek penting iaitu ringkasan kajian, dapatan kajian, implikasi dapatan kajian, cadangan kajian lanjutan dan kesimpulan kajian. Ringkasan kajian melibatkan perjalanan keseluruhan proses kajian berdasarkan kepada tiga peringkat kajian aplikasi model ISD menampilkan proses ADDIE turut dibincangkan. Pada peringkat analisis keperluan, pengkaji telah menganalisis lima model sorotan kajian untuk pembinaan isi kandungan asas. Seterusnya, peringkat reka bentuk dengan pelaksanaan kajian Delphi dengan sesi tiga pusingan. Kajian Delphi dilaksanakan bagi mendapatkan kesepakatan dalam kalangan 15 orang panel pakar kepada pembinaan instrumen soal selidik. Selanjutnya, peringkat penilaian iaitu kajian tinjauan aplikasi instrumen soal selidik dilaksanakan oleh responden kajian yang terdiri daripada staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Manakala, implikasi dapatan kajian dan kesimpulan turut dibincangkan. Akhirnya, pengkaji mengemukakan beberapa cadangan sebagai panduan kepada pengkaji-pengkaji lain yang berminat untuk memperluaskan kajian ini.

Ringkasan Kajian

Kajian ini dilaksanakan berdasarkan kepada perasaan ingin tahu dari pengkaji kepada percanggahan pendapat tentang pemboleh ubah berkaitan kompetensi kerja staf akademik di IPT Swasta di Malaysia. Kenyataan ini disokong oleh Locke, Spirduso dan Silverman (2007) bahawa kebanyakan kajian yang dilaksanakan berdasarkan kepada persoalan ‘mengapa pengkaji ingin melakukan kajian dan apa yang ingin pengkaji capai?’ Justeru, kajian ini adalah berdasarkan kepada persoalan keperluan sebuah model kompetensi kerja kepada staf akademik IPT Swasta Malaysia. Umum berpendapat

bahawa perkaitan kejayaan sesebuah institusi bergantung sepenuhnya kepada staf kompeten bekerja (Emillani, 2003). Adakah kenyataan tersebut benar? Hal ini memberi nilai tambah kepada pengkaji untuk mengkaji dengan lebih lanjut dan terperinci tentang kebenaran kenyataan tersebut. Banyak kajian telah dilaksanakan bagi melihat kesinambungan kepentingan kompetensi kerja ini dalam konteks persekitaran di organisasi yang berbeza. Berdasarkan kebanyakan sorotan kajian, hanya sedikit sahaja kajian yang dilaksanakan dalam konteks p&p di IPT yang berkonsepkan urus niaga dan bersifat kepada badan 'keuntungan'. Jika pun ada, tumpuan kajian hanya tertumpu di sekolah rendah dan menengah yang melibatkan guru dan pengetua sekolah sebagai sampel kajian seperti yang dikaji oleh Abdul Rahim Hamdan et al., (2010). Justeru, tepat pada masanya satu kajian yang bertujuan bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia dilaksanakan.

Kajian ini telah dilaksanakan dengan tiga peringkat kajian aplikasi model ISD menampilkan proses ADDIE. Peringkat pertama kajian iaitu analisis keperluan. Data dikumpulkan hasil analisis sorotan kajian oleh lima pengkaji luar negara sebagai mekanisme pembentukan isi kandungan asas. Seterusnya, di peringkat ini pelaksanaan pengharmonian isi kandungan asas dilaksanakan oleh dua belas orang ketua jabatan. Seterusnya, pengesahan dan kebolehpercayaan dilaksanakan oleh dua orang pakar pendidikan tentang kualiti staf akademik. Kedua-dua pakar ini mempunyai lebih kurang tiga puluh tahun pengalaman dalam bidang pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan. Seramai dua belas orang ketua jabatan terlibat dalam temu bual separa berstruktur dengan penyediaan protokol temu bual yang disokong oleh sorotan kajian. Hal ini telah memberi nilai tambah dan menjadikan isi kandungan asas kajian dalam pembinaan instrumen soal selidik menjadi lebih kukuh dan mantap. Responden telah dikenal pasti banyak membentangkan kertas kerja dan menjalankan penyelidikan berdasarkan kualiti staf akademik IPT. Pengkaji memilih penglibatan mereka supaya hasil

pembinaan instrumen soal selidik menjadi lebih kemas dan teratur. Dapatan kajian peringkat ini telah menghasilkan instrumen soal selidik dengan pengkategorian tiga dimensi utama dan sebelas sub dimensi kompetensi kerja.

Seterusnya, pada peringkat kedua iaitu reka bentuk. Peringkat reka bentuk telah dilaksanakan dengan kajian Delphi. Proses sesi tiga pusingan dijalankan yang memerlukan kesepakatan dalam kalangan 15 orang panel pakar bagi membina instrumen soal selidik. Setelah berakhirnya sesi tiga pusingan, pengesahan dan kebolehpercayaan kepada instrumen soal selidik. Pelaksanaan analisis data adalah berbentuk statistik deskriptif menggunakan skor mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK) sebagai pengukuran. Malah, apabila skor mod dan median mencapai kepada lima pada sesi pusingan ketiga menunjukkan tahap kesepakatan tinggi dalam kalangan panel pakar kepada instrumen soal selidik yang dibina. Justeru, dapatan kajian pada peringkat ini telah dikenal pasti menghasilkan kesepakatan dalam kalangan 15 panel pakar kepada sejumlah 98 item kompetensi kerja.

Selanjutnya, peringkat ketiga iaitu penilaian. Kutipan data pada peringkat ini adalah kajian tinjauan. Sejumlah 26 buah IPT Swasta berstatus universiti penuh terlibat. Institusi Pengajian Tinggi ini ditadbir oleh pihak pengurusan berlandaskan urusan niaga perniagaan dan fokus kepada 'keuntungan' berbanding dengan IPT Awam di bawah pentadbiran kerajaan dan kewangan mereka adalah dari pihak kerajaan sepenuhnya. Pengkaji telah membahagikan IPT Swasta kepada empat zon yang terdiri daripada zon tengah, utara, selatan dan barat. Sejumlah 400 orang staf akademik IPT Swasta terlibat sebagai responden kajian yang dipilih melalui pensampelan rawak berkelompok. Data kajian telah dianalisis menggunakan Ujian Mann-whitney U , Kruskal Wallis dan pelaksanaan Model Persamaan Struktural (SEM) bagi mendapatkan reka bentuk model kajian. Namun, sebelum kajian tinjauan dijalankan, kajian rintis terlebih dahulu

dilaksanakan untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan item atau instrumen (Noraini Idris, 2013; Neuman, 2011).

Tujuan kajian ini dilaksanakan adalah bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Justeru, bagi mendapatkan reka bentuk model kajian analisis SEM telah dilaksanakan. Nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) bagi model kajian ini adalah .053 atau 5.3 peratus. Hal ini menunjukkan *rule of thumbs* nilai RMSEA di bawah 10 peratus diterima atau 0.05 atau pun kurang daripada 0.06 mengesahkan secara signifikan dan model ini sepadan dengan data kajian. Perbincangan terperinci kepada dapatan kajian adalah seperti yang berikut:

Perbincangan Dapatan Kajian

Menurut Malek Elahi dan Massoud Dehdashti (2011) bahawa beberapa perkara perlu diberi perhatian bagi mendapatkan dapatan kajian yang bagus untuk sesebuah kajian (a) mengenal pasti masalah, (b) membangunkan formula yang lebih tepat kepada masalah yang telah dikenal pasti kesamarannya, (c) mendapatkan perspektif mengenai pemboleh ubah operasi, (d) mewujudkan kepentingan mengenai potensi pelbagai masalah, dan (e) mewujudkan pelbagai perspektif pengurusan dan situasi masalah dalam penyelidikan.

Kenyataan di atas adalah benar, pengkaji melihat terdapat masalah untuk mengenal pasti dan membezakan individu atau staf yang berkemampuan tinggi dan staf yang hanya bekerja atau tidak berkemampuan. Bagaimana untuk membezakan perkara ini. Oleh itu satu keperluan untuk pengkaji mereka bentuk model kompetensi kerja dan mendapatkan apakah atribut yang kebanyakan pengkaji mengklasifikasikan individu sebagai berkemampuan tinggi dalam mempamerkan pekerjaan mereka. Oleh hal yang demikian, perbincangan terperinci dapatan kajian berdasarkan peringkat-peringkat kajian yang telah dilaksanakan.

Perbincangan Dapatan Kajian Peringkat Analisis Keperluan

Perbincangan bahagian ini adalah berdasarkan kepada dua objektif kajian yang telah disenaraikan dalam bab satu.

Keperluan Kompetensi Kerja Kepada Staf Akademik IPT Swasta

Dapatan menunjukkan keperluan mereka bentuk model kompetensi kerja untuk staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Hasil temu bual separa berstruktur dengan protokol temu bual sokongan dari sorotan kajian lima model daripada lima pengkaji luar negara ternyata jelas kepada keperluan satu model kompetensi kerja dibentuk. Hal ini dinyatakan oleh 12 orang ketua jabatan yang mewakili enam buah fakulti di sebuah IPT Swasta. Bagi mereka suatu model yang jelas dapat menghuraikan ketidakpastian membezakan staf berkompeteren dan berkualiti tinggi. Berlandaskan temu bual tersebut beberapa atribut dan pengkategorian dimensi kompetensi kerja staf terlaksana. Hal ini penting kerana seperti saranan oleh Bruce, Buckingham, McMahan, Roggerkamp dan Stoodley (2004) kepentingan temu bual kepada dua perkara (a) temu bual ke arah fenomena, dan (b) soalan temu bual sudah cukup luas untuk mendapatkan maklum balas yang bermakna tanpa menyediakan struktur khusus. Maklum balas dari ketua jabatan memberangsangkan dan memberi kejayaan serta impak besar kepada keseluruhan pembinaan instrumen soal selidik. Malah, pembinaan instrumen soal selidik menjadi lebih bermakna apabila mendapat sentuhan dari dua pakar pendidikan yang berkaliber dan jitu kredibiliti mereka dalam mengesahkan kualiti item kompetensi kerja staf akademik.

Dapatan kajian oleh Mulder et al., (2009) menyatakan bahawa kompetensi kerja adalah satu set integrasi keupayaan, himpunan ilmu pengetahuan, kemahiran dan bergantung kepada sikap staf. Dapatan kajian ini menunjukkan perspektif yang sama dan menyokong rangka kerja kajian. Tidak dinafikan dapatan pada peringkat analisis

keperluan membantu pengkaji menyelesaikan masalah kepada pengkategorian dan keperluan item kompetensi kerja staf akademik.

Persamaan dapatan kajian menyokong dapatan kajian oleh McClelland tentang staf perlu bersabar. Justeru, kebanyakan ketua jabatan menjelaskan dan menyetujui item bahawa staf akademik mengawal aktiviti mereka dalam sedar di sebalik setiap tindakan yang dipilih dan terdapat perkaitan dengan sifat sabar iaitu '*...kesabaran...kadang-kala kehendak pelanggan pelbagai dan menjengkelkan*'. Malah, dapatan kajian peringkat ini mendapati bahawa perlunya staf berfikiran terbuka adalah berkaitan dengan 'perasaan ingin' menyamai kenyataan yang dilaporkan oleh Bolden dan Goslin (2006) bahawa kompetensi kerja adalah berkaitan dengan ketetapan perasaan individu. Namun, perbezaan yang ketara dapatan kajian menunjukkan tentang keperluan staf akademik peka kepada penggunaan ICT, menyelidik dan membentangkan kertas kerja. Dapatan kajian oleh beberapa pengkaji di Malaysia hampir kesemua kajian tidak menyentuh kepentingan ini. Hal ini disebabkan kajian mereka berlainan struktur organisasi dan berlainan responden iaitu hanyalah di peringkat sekolah dan kolej (Fah & Osman, 2011; Abdul Rahim et al., 2010; Chong & Cheah, 2009; Abu Hassan, 2006; Azurahani, 2004; Abdullah Mahmood et al., 2002). Begitu juga dengan hasil kajian (Abdul Hamid Abdullah et al., 2011; Jia & Fan, 2008; Emillani, 2003; Feridah Mohd Nadzar, 2003) berfokus kepada Jabatan Sumber Manusia yang responden terdiri daripada ketua pengurusan.

Kesemua ketua jabatan bersependapat bahawa p&p pada abad ke-21 menjadi semakin kompleks. Mereka melalui perubahan besar berlaku dalam industri pendidikan berkonsepkan perniagaan. Malah, selari dengan kenyataan Sims dan Jones (2003) bahawa terdapat banyak faktor mempengaruhi kualiti pengajaran seseorang staf akademik. Antaranya, keintelektualan dari sudut epistemologi yang dimiliki, sifat, sikap, gaya persembahan pengajaran dan sebagainya. Kenyataan ini disokong oleh

kebanyakan ketua jabatan bahawa staf akademik melalui proses p&p yang panjang. Proses tempoh berkhidmat memberi impak kepada kualiti p&p, tetapi terdapat staf yang tidak dapat menerima perubahan. Persamaan dapatan kajian ini dengan kajian Rowold dan Kauffeld (2007) bahawa IPT perlu fokus kepada pendidikan yang lebih moden, program pendidikan seharusnya melangkaui pendidikan formal. Jelas, dari respon temu bual '*...kepercayaan harus selari dengan perbuatan*' (KJ5:12), '*...bukan hanya menarik perhatian pelajar...merupakan satu kepuasan*' (KJ3:13) dan '*...IPT Swasta very competitive...setiap masalah melibatkan...pelajar...bersedialah menyelesaikannya secara profesional*' (KJ5:23). Oleh itu, staf akademik memerlukan kemahiran dan kepakaran yang tertentu agar dapat berperanan sebagai staf akademik yang setanding dengan staf akademik IPT Awam dari dalam dan luar negara.

Kesemua ketua jabatan juga bersetuju bahawa kompetensi kerja staf akademik adalah berbeza-beza bergantung kepada minat seseorang individu tersebut kepada tugas yang diberikan. Malah, pada dekad ini pelajar, ibu bapa dan masyarakat berkecenderungan mengadakan perbandingan antara perkhidmatan yang diterima dari IPT yang berbeza-beza. Walaupun perkhidmatan yang diterima mungkin berbeza, faktor seperti layanan yang mesra, maklumat yang mencukupi, keselesaan persekitaran, staf akademik berkompeteren dan masa yang diambil seringkali menjadi dimensi yang diperbandingkan (Zulnaidi Yaakob, 2009).

Berdasarkan beberapa sorotan kajian staf berkompeteren tinggi membantu pihak pengurusan dan pentadbiran IPT mempamerkan kualiti organisasi mereka. Hal ini menyokong kajian bahawa impak yang positif kepada paradigma perubahan dan transformasi kepada penambahan nilai kompetensi kerja staf. Namun, dapatan kajian peringkat ini tidak mempunyai banyak perbezaan dengan kajian-kajian terdahulu tentang staf akademik perlu lebih peka kepada perlakuan menjurus kepada kematangan dan bijak dalam lingkungan tugas yang dipegang (Pauline et al., 2012; Jia & Fan,

2008; Smith & Morse, 2005). Mereka menambah bahawa tindakan staf akademik dan hasil yang dipamerkan mestilah dalam bentuk yang boleh dilihat dan dinilai. Perkara yang dapat dilihat dan dinilai adalah pengetahuan, kemahiran, dan ciri-ciri lain yang diperlukan, berprestasi cekap bagi menyelesaikan tugas dengan tempoh yang ditetapkan (Noraini Kaprawi et al., 2013; Boyatzis, 2008; Nguyen et al., 2006). Hal ini dipersetujui oleh sebilangan ketua jabatan dalam temu bual. Contohnya, komitmen pada diri sendiri, pelajar dan ibu bapa pelajar adalah penting. Hal ini kerana kerja adalah amanah yang perlu dilaksanakan dengan telus. Kenyataan ini disokong oleh KJ5:12 bahawa ‘...tuhan memberikan ganjaran yang lebih...kepercayaan harus selari dengan perbuatan.’

Dimensi kompetensi kerja staf akademik IPT swasta di Malaysia

Terdapat berlainan dimensi dalam dapatan kajian peringkat ini berbanding dengan kajian terdahulu seperti kajian oleh (Umi Narimawati, 2007; Sohnwa Na, 2006). Hal ini disebabkan struktur institusi yang dikaji, demografi sampel kajian dan fokus kajian adalah berbeza. Walau bagaimanapun, masih terdapat sedikit persamaan dalam pemboleh ubah kajian kerana ‘*nature*’ kajian adalah di persekitaran p&p yang melibatkan staf akademik. Cuma, pencapaian akademik mereka berlainan dan sudah tentu perspektif yang berlainan. Keputusan daripada analisis data peringkat analisis keperluan ini dapat menghasilkan dan membina instrumen soal selidik kepada tiga dimensi utama dan sebelas sub dimensi. Hasil kajian menggambarkan keperluan staf akademik berkompem tinggi. Sejumlah tiga dimensi utama didapati penting iaitu dimensi Kompetensi Peribadi, Kompetensi Pengajaran dan Kompetensi di Tempat Kerja. Ketiga-tiga dimensi ini menjadi pemangkin kepada keberkesanan IPT Swasta untuk mencapai kejayaan cemerlang dan gemilang. Malah, penambahbaikan dimensi kompetensi kerja secara berterusan dan selari dalam tempoh tertentu menjadikan

pengukuran staf akademik mempamerkan tugas mereka mengikuti landasan yang betul. Dapatan kajian pada peringkat ini menghasilkan persetujuan dari kesemua 12 orang ketua jabatan bahawa staf akademik perlu '*transform*' dari segi pemikiran, perbuatan dan perasaan mereka menjadi lebih baik. Dapatan kajian ini mempunyai persamaan dengan kajian oleh Bertoneclic et al., (2009), Dessler (2009), Rothwell & Lindholm (2002), Lucia & Lepsinger (1999), Goleman (1995) dan Dubois (1993) bahawa penting staf *transform* kepada cara mereka berfikir, bergaul, perubahan sikap dan emosi. Contohnya, '*...mereka berdepan dengan pelajar yang berkemampuan berfikir...penggunaan ICT...kena kompeten ICT juga*' (KJ11:25), '*...membaca bukan hanya sebuah buku tetapi berpuluh-puluh buku*' (KJ11:29) dan '*kita berdepan dengan pelajar...mereka adalah manusia...bukan produk yang tidak bernyawa*' (KJ4:9)

Berdasarkan dapatan temu bual separa berstruktur, staf akademik boleh dianggap kompeten bekerja apabila berinisiatif melaksanakan penyelidikan pada bidang yang diminati dan membentangkan kertas kerja mereka sama ada dalam dan luar negara. Dapatan kajian peringkat ini jelas mempunyai persamaan dengan kebanyakan sorotan kajian bahawa pentingnya staf akademik melaksanakan tanggung jawab mereka dengan berkesan di persekitaran lokasi mereka bekerja (Spector, 2001; Robiah Sidin, 2000; Dessler, 2009). Dapatan ini mengukuhkan sorotan kajian bahawa antara kategori utama kompetensi staf terdiri adalah kepimpinan, berfikiran analitik, komunikasi, melaksanakan keputusan, membangunkan hubungan dua hala, strategik pelan dan kecerdasan emosi (Michelle, 2008; Emillani, 2003).

Manakala, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa ketiga-tiga dimensi utama kompetensi kerja staf akademik ini mempunyai hubungan dan perkaitan antara satu sama lain. Hal ini jelas menunjukkan bahawa staf akademik IPT Swasta berinisiatif tinggi dan berwibawa menjalankan tugas yang diamanahkan oleh organisasi mereka (Cowley & Domb, 1996). Namun, dapatan kajian peringkat ini tidak mempunyai

perbezaan yang ketara tentang staf akademik adalah merupakan pengantara utama *front desk* di IPT Swasta dan semestinya berperanan, beraksi, berkewajipan, bersistematik dan profesional (Duzce, 2010; Nieveswandt, 2005). Contohnya, seperti yang dinyatakan oleh (KJ3:20) ‘...sistem pendidikan adalah sistem sosial...kematangan dan berkeperibadian tinggi amat penting...’ ‘...tahu subjek yang diajar...’ (KJ5:23), dan ‘...mengajar tepat pada waktunya...’ (KJ7:15). Dapatan kajian juga mempunyai persamaan dapatan sorotan kajian berkaitan konsep kompetensi mempunyai kepelbagaian dimensi iaitu bergantung kepada integrasi staf bagi pengetahuan praktikal pekerjaan, sosial dan kualiti peribadi (Mulder et al., 2009; Le Deist & Winterton, 2005). Mulder dan rakan-rakan menambah bahawa konsep kompetensi kerja sebenarnya sering digunakan dalam pendidikan korporat. Fenomena ini telah menggambarkan berkompeten kerja dalam konteks menyampaikan ilmu pengetahuan adalah penting.

Selanjutnya, dua pakar pendidikan turut mengesahkan sejumlah besar staf akademik IPT Swasta sebenarnya telah mengamalkan dimensi-dimensi kompetensi kerja yang telah diperincikan. Malah, staf perlu memahami matlamat organisasi agar mudah melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik. Menurut Shellabear (2002) bahawa ramai pakar percaya bahawa tahap keberkesanan kompetensi kerja staf adalah melaksanakan penilaian yang bermakna dan dibahagikan kepada empat peringkat seperti yang berikut: (a) *Kompetensi praktikal* melibatkan kemampuan individu melakukan set tugas, (b) *Kompetensi asas* iaitu memahami bagaimana dan mengapa tugas perlu diselesaikan, (c) *Reflektif kompetensi* berdasarkan kemampuan pemahaman mengintegrasikan aktiviti-aktiviti dan melakukan perubahan pada saat yang diperlukan, dan (d) *Aplikasi kompetensi* ialah staf berkemampuan untuk melakukan tugas berdasarkan pemahaman dan respon perlu seiringan. Kesemua kenyataan di atas mempunyai persamaan dengan dapatan kajian pada peringkat ini. Contohnya, *kompetensi praktikal* ‘...datang mengajar tepat pada waktunya, jangan cancel class

berulang-ulang kali...' (KJ7:15), dan *'...cantik peribadi contoh cara bercakap, berpakaian, bertegur sapa...'* (KJ11:12). Seterusnya, **kompetensi asas** *'...mesti pandai mengajarlah...mahir pedagogi'* (KJ7:25) dan *'...teori dan konsep setiap subjek...di hujung jari'* (KJ10:23). Begitu juga dengan **reflektif kompetensi** berkaitan dengan staf pemahaman mengintegrasikan aktiviti-aktiviti, contohnya. *'...kena rajin buat research, bentangkan research...'* (KJ12:19) dan selanjutnya berkenaan dengan **aplikasi kompetensi**, staf akademik berkemampuan dan selari dengan respon yang diberikan. Antara contoh dapatan kajian adalah *'...memastikan pelajar mendapat result yang baik, setiap semester kami berbincang...kena ada strategi...'* (KJ11:9) *'...kena banyak monitor...ada cara atau kaedah menarik minat mereka untuk belajar, aktiviti yang hendak dijalankan mesti bersifat pro-aktif'* (KJ10:15) dan *'...di IPT swasta, pelajar tak putus-putus buat appointment...selepas mengajar ada sesi counselling...'* (KJ7:10).

Justeru, dapatan pada peringkat ini mengukuhkan kajian bagi reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia. Pemboleh ubah dimensi telah berinteraksi di antara satu sama lain dan memberi kesan langsung kepada keberkesanan dimensi kompetensi kerja.

Perbincangan Dapatan Peringkat Reka Bentuk

Pada peringkat ini kesahan dan kebolehpercayaan kepada item kompetensi kerja staf akademik adalah perlaksanaan kajian Delphi. Dapatan data pada peringkat ini berdasarkan kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar kepada 98 item kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta. Sejumlah 98 item kompetensi kerja tersebut telah dibahagikan kepada tiga dimensi utama dan sebelas sub dimensi. Tiga dimensi ini adalah dimensi Kompetensi Peribadi dengan tiga sub dimensi, dimensi Kompetensi Pengajaran dengan lima sub dimensi dan dimensi Kompetensi di Tempat Kerja dengan tiga sub dimensi. Setiap sub dimensi terdapat sejumlah enam hingga

sebelas item. Kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar kepada semua item terbina instrumen soal selidik dengan sesi tiga pusingan. Penilaian item berdasarkan kepada skor mod, median dan Julat Antara Kuartil. Perbincangan terperinci dapatan kajian bagi peringkat reka bentuk adalah seperti yang berikut:

Dimensi Kompetensi Peribadi

Dimensi kompetensi peribadi adalah asas penting kepada individu bagi melakukan tugas, mempunyai matlamat jitu dalam mengukur kejayaan sendiri. Hal ini memberi kesan secara langsung kepada perubahan kelakuan dan keyakinan dalam menjalani tugas yang diamanahkan. Perbincangan terperinci kepada ketiga-tiga sub dimensi iaitu motivasi sendiri, interaksi sosial dan integriti.

Sub dimensi Motivasi Kendiri

Umum mengetahui untuk mencapai kejayaan motivasi sendiri diperlukan (WHO Global Competency Model, 2010; Michelle, 2008; Chan, 2005). Justeru, dapatan kajian ini mendapat banyak persamaan pada sorotan kajian pada dua faktor motivasi iaitu motivasi dalaman dan luaran. Panel pakar sebulat suara bersetuju terhadap sembilan item yang berkaitan dengan sub dimensi motivasi sendiri. Hal ini bersamaan dengan kajian oleh (Tahir Kaleem Siddique, 2010; Boyatzis, 2008; McClelland, 1973; Cheetham et al., 1998, 1996; Spencer & Spencer, 1993). Dapatan kajian 'bersikap positif dalam menangani masalah p&p' mempunyai persamaan dengan kajian Eisner (2002). Panel pakar sebulat suara menyetujui kepentingan item tersebut. Justeru, bersifat penyayang perlu ada dari perasaan dalaman individu. Menurut Noddings (2005) staf akademik perlu menyokong dan membimbing segala bentuk pembelajaran pelajar supaya pelajar berjaya dalam pembelajaran. Dapatan kajian ini mempunyai persamaan dengan dapatan kajian McClelland (1973) yang menjelaskan sifat penyayang

merupakan karakter fizikal yang sentiasa bertindak balas secara konsisten kepada informasi persekitaran tertentu. Terdapat lima item menunjukkan staf akademik perlu kepada berkasih sayang yang menggambarkan staf berkompeten tinggi dalam melaksanakan tugas. Perlakuan ini adalah motivasi individu kepada faktor luaran. Dapatan kajian pada item 'memiliki tahap daya saing yang tinggi', 'mempelopori amalan pembelajaran berterusan' dan 'mempamerkan kesungguhan ketika bekerja' menyokong kajian Haghdoost dan Shakibi (2006) bahawa pengetahuan dan kemahiran, keperibadian tinggi staf akademik memainkan peranan penting dalam proses p&p. Malah, staf akademik perlu berperasaan bertanggungjawab secara telus kepada subjek yang diajar sejajar dengan motivasi pelajar untuk lebih tekun dalam pelajaran. Selari dengan kajian Raven dan Stephenson (2001) menyatakan bahawa pentingnya staf akademik memahami p&p dan proses peningkatan kepada penyelesaian tugas. Hal ini selari dengan hasrat kerajaan ke arah melahirkan modal insan yang berkompeten supaya kompetitif bersaing di pasaran global. Walaupun kecerdikan dan pencapaian pelajar tidak sepenuhnya bergantung kepada staf akademik, tetapi staf akademik kompeten tinggi menyokong kepada pembelajaran yang sihat dan sewajarnya memiliki daya saing yang tinggi dan berminat telus dalam pengajaran (Northhouse, 2004). Tidak perlu ada sifat bosan dan dengan secara praktikalnya akan mempamerkan kesungguhan dalam melaksanakan tugas.

Rumusan pada perbincangan di atas menunjukkan bahawa motivasi sendiri ialah penglibatan staf yang sentiasa bersedia dengan pemikiran positif terutamanya jika terdapat permasalahan dalam bidang kerja dan dalam mendampingi pelajar (Donaldson, 2006). Malah, dapatan menyamai kajian oleh McClelland (1973) bahawa staf berkompeten mempunyai motif dalam diri mereka. Motif ini meliputi perkara yang berkaitan dengan asas pemikiran atau rangsangan kepada kehendak dan perlakuan staf untuk berprestasi cemerlang.

Sub dimensi Interaksi Sosial

Kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang panel pakar kajian Delphi menjelaskan betapa pentingnya sistem sosial di persekitaran p&p di IPT. Kenyataan ini disokong oleh Hoy dan Miskel (2008) bahawa sistem pendidikan adalah sistem perhubungan interaksi sosial. Dapatan kajian menjelaskan pemboleh ubah kompetensi kerja berubah berdasarkan faktor persekitaran. Malah, dapatan kajian menyamai dengan kajian oleh Darling-Hammond (2000) bahawa faktor hubungan, komunikasi dan berinteraksi dua hala menjadikan perancangan yang rapi dan penting untuk keperluan pembelajaran pelajar. Contohnya, ‘mahir berinteraksi secara formal’ dan ‘berupaya berinteraksi secara dua hala’ mendapat nilai JAK lima pada sesi pusingan pertama, kedua dan ketiga. Hal ini menunjukkan item-item ini penting dalam kajian kerana sistem pendidikan adalah sistem sosial yang memerlukan staf akademik berinteraksi dengan persekitaran bekerja. Turut disokong dapatan kajian oleh Spector (2001) menyatakan bahawa kompetensi kerja yang dinamik bergantung sepenuhnya kepada konteks sosial. Justeru, pakar kajian Delphi telah bersepakat memilih kepentingan lapan item berkaitan kepada sub dimensi interaksi sosial untuk item kajian. Keperluan staf akademik berfikiran proaktif, positif telah mencerminkan staf berinisiatif tinggi dalam membimbing dan berusaha untuk mengajar serta mendidik pelajar secara ikhlas (Gholipur et al., 2012; Emillani, 2003). Malah, tidak hanya pada persekitaran pelajar, tetapi juga rakan sejawat dan keperluan organisasi. Dapatan kajian kepada item-item ‘bijak bersosial dengan rakan sejawat’, ‘mahir berinteraksi secara formal’, ‘saling mempercayai terhadap rakan sejawat’ dan ‘berupaya memahami perasaan orang lain’ mendapat skor mod dan median 5 dan nilai JAK 0.00. Hal ini menyokong kajian Bolden dan Gosling (2006) bahawa terdapat perkaitan kompetensi kerja dalam bidang pendidikan dengan tingkah laku staf melibatkan sifat peribadi dan perasaan. Selanjutnya, pelajar di bawah penyeliaan dan kawalan mereka memerlukan bimbingan

serta amalan transformasi pembelajaran secara berterusan memerlukan interaksi sosial dengan proses yang berpanjangan. Malah, staf akademik IPT Swasta perlu peka dan prihatin kepada minat pelajar dan sentiasa bersikap positif terhadap transformasi pembelajaran mengikuti peredaran zaman dan mewujudkan hubungan mesra berdasarkan kematangan seseorang pelajar. Dapatan kajian berkaitan kepada item-item ‘memberi peluang kepada orang lain untuk menyatakan pandangan’ dan ‘berupaya berinteraksi secara dua hala’ telah menyokong kajian Smith dan Morse (2005) menyatakan bahawa istilah kemahiran, kepakaran, ketajaman dan kecekapan memang amat berkait rapat. Namun, kadang kala sering terjadi kebolehtukaran. Kesan kebolehtukaran kompetensi kerja ini mempengaruhi penggunaannya di tempat kerja berdasarkan pengaruh kesedaran individu dan sosial amnya serta keseluruhan organisasi p&p khususnya.

Kesimpulannya, kompetensi kerja pada sub dimensi interaksi sosial memudahkan perjalanan dan proses dalam p&p bagi IPT Swasta mencapai kecemerlangan dan berkualiti.

Sub dimensi Integriti

Panel pakar kajian Delphi telah bersetuju dengan lapan item kompetensi kerja yang boleh dianggap staf akademik berkompeten bagi sub dimensi Integriti. Dapatan kajian berkaitan dengan item ‘mempunyai tahap integriti yang tinggi’, ‘jujur dalam menjalankan tugas’, ‘mempamerkan tingkah laku yang sopan’ dan ‘memiliki akhlak yang mulia’ mempunyai persamaan dengan dapatan kajian oleh Chan (2005) bahawa perlu kepada piawaian mental dan kendalian sendiri. Cuma dapatan kajian ini menambahkan faktor spiritual atau kepercayaan kepada pencipta. Dalam sorotan kajian belum ada lagi kajian kompetensi berkaitan dengan soal kepercayaan, tetapi lebih berdiskusi berdasarkan teori. Berlainan dengan dapatan kajian oleh Mitrani et al., (1992)

bahawa kompetensi kerja berasaskan ciri-ciri, konsep sendiri, sikap, pengetahuan kandungan atau kemahiran kognitif dan tingkah laku. Begitu juga dengan kajian Bolden dan Goslin (2006) melaporkan perkara yang sama bahawa kesemua elemen ini saling berkait. Malah, setiap kelakuan, pergerakan diperhatikan dan perlu mengekalkan sikap profesional dalam menjalankan tugas. Walaupun begitu, kebanyakan kajian masih mengekalkan elemen berintegriti, tetapi dalam konteks yang berbeza. Seterusnya, dapatan kajian terhadap item, ‘mempunyai tahap kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi’ dan ‘memahami dengan jelas misi dan visi sebagai staf akademik’ telah menyokong kajian Darling-Hammond (1997) bahawa staf akademik perlu beretika, peka kepada isu legal dan berperaturan. Visi dan misi pengajaran berterusan dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan tidak kira berdepan dengan pelajar yang bermasalah atau bijak. Selanjutnya, dapatan kepada item ‘bersikap profesional ketika menjalankan tugas’ telah menyokong dapatan kajian ini mengukuhkan kajian oleh Ruhizan et al., (2011) agenda pembangunan sistem pendidikan berkualiti perlu diberi keutamaan.

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat dirumuskan bahawa staf akademik perlu mempamerkan karakter, bermoral dan mengikuti nilai-nilai terhormat sebagai seorang tenaga pengajar yang boleh dijadikan contoh atau *role model* di persekitaran p&p.

Dimensi Kompetensi Pengajaran

Kompetensi pengajaran penting kerana hal ini melibatkan pencapaian akademik pelajar memberi impak kepada p&p di IPT Swasta. Berikut perbincangan terperinci kepada lima sub dimensi iaitu kemahiran subjek dan pedagogi, kemahiran penyampaian pengajaran, kemahiran menguruskan aktiviti p&p, kemahiran membimbing dan menyelia pelajar dan kemahiran menjalankan aktiviti penyelidikan dan pembangunan.

Sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi

Dalam kalangan panel pakar telah bersepakat dan bersetuju kepada lapan item dalam sub dimensi kemahiran subjek dan pedagogi penting kepada staf akademik untuk boleh dianggapkan berkompeten tinggi. Dapatan kajian kepada item ‘menguasai kandungan subjek yang diajar’, ‘pakar dalam *subject matter* (SME)’ dan ‘memahami kandungan pengajaran’ menyamai dapatan kajian Nieswandt (2005) dan Smith dan Morse (2005) bahawa perkaitan antara kepakaran, ketajaman dan kecekapan kepada subjek yang diajar dengan sikap staf akademik adalah jelas. Justeru, staf akademik pada era dunia moden tidak lagi boleh mendabik dada mengajar dengan hanya menggunakan kepakaran kognitif sahaja, tetapi perlu berpengetahuan merealisasikan keadaan mengikut kehendak dan tuntutan zaman (Bertoncelj, Kovac & Bertoncelj, 2009; Analoui, 1995; Clark, 1983;). Dapatan kajian Sonhwa Na (2006) tidak hanya berfokus kepada kompetensi pengajaran, tetapi pendekatan menjurus kepada kecekapan dan berupaya menggunakan ICT. Berlainan dengan dapatan kajian ini yang tidak hanya fokus kepada kepentingan ICT menjadikan staf akademik berkompeten tinggi, tetapi lebih menekankan kepada pengalaman. Seperti item, ‘menguasai kemahiran pedagogi’, ‘merancang aktiviti pengajaran mengikut kehendak semasa’ dan ‘memahami objektif proses p&p’ mendapati sokongan oleh kesemua 15 orang panel pakar kajian Delphi. Mereka juga menambah kepentingan dua item lagi yang berbunyi ‘berupaya menjelaskan teori’ dan ‘memahami kandungan pengajaran’. Hal ini tidak hanya memerlukan staf akademik yang berintelektual untuk menggambarkan mereka berkompeten tinggi, tetapi pengalaman mendorong mereka bijak dalam menjelaskan teori bahkan memahami kandungan pengajaran. Terdapat persamaan dengan dapatan kajian oleh Seidel dan Shavelson (2007) bahawa meneliti kognitif pengajaran (misalnya domain aktiviti, penepatan matlamat dan orientasi, peraturan, pemantauan) dan pembelajaran pelajar adalah penting. Seterusnya, panel pakar bersepakat kepada

dapatan kajian kepada item ‘berupaya menjelaskan konsep’ bergantung kepada ciri-ciri kemampuan atau potensi, beraksi dan berkewajipan jitu dalam mempelbagaikan method penyampaian pengajaran menjadi lebih berkesan. Sejumlah besar pegawai pendidikan mendakwa secara terbuka bahawa staf akademik perlu mempunyai ‘kelayakan’ khas dalam bidang akademik untuk mereka berprestasi berkesan (Klicka, 2006). Namun, pembelajaran berkesan memerlukan lebih dari kelayakan dan kemampuan melaksanakan proses pembelajaran iaitu ianya memerlukan kelayakan memilih bahan-bahan pembelajaran (Robotham, 2004). Tambah beliau, pembelajaran efektif memerlukan perhatian staf bijak mengatur keseluruhan ilmu pengetahuan yang merupakan elemen penting dalam konteks p&p. Tidak dinafikan perlu staf akademik IPT Swasta beroperasi dan memberi nilai tambah yang lebih berkesan kerana di antara IPT sentiasa bersaing untuk mempamerkan produk berkualiti.

Kesimpulannya, kejayaan dan kualiti sesebuah IPT Swasta Malaysia merupakan salah satu kriteria penting bagi memastikan p&p berkesan dan mencapai objektif penubuhan institusi tersebut. Malah, dalam dunia yang serba canggih p&p bukan sahaja tertumpu kepada cara penyampaian atau komunikasi berkesan, tetapi juga kaedah lain yang perlu ada.

Sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran

Panel pakar kajian Delphi bersetuju dengan sembilan item yang berkaitan staf akademik berkemahiran dalam menyampaikan pengajaran. Dapatan kajian oleh Sohnwa (2006) melaporkan bahawa staf perlu peka kepada penggunaan teknologi terkini. Perkara ini bukan satu isu baru. Hal ini disebabkan pembelajaran pada masa kini tidak lagi berpusatkan-staf akademik, tetapi berpusatkan-pelajar. Nilai tambah baharu dapatan kajian ini adalah fokus kepada berpusatkan-pelajar. Hal ini menggambarkan staf akademik adalah berkaliber dan yakin bersama-sama dengan pelajar. Mereka tidak

hanya mengajar, tetapi mendengar, berdiskusi dan memberi peluang kepada pelajar berinteraksi dalam proses p&p. Contohnya, kesemua 15 orang panel pakar bersetuju kepada item ‘menggunakan kaedah berpusatkan-pelajar’, ‘menggunakan teknik penyilaian berdasarkan tahap kecerdasan pelajar’ dan ‘mengamalkan kemahiran insaniah (*soft skill*) dalam proses p&p’. Malah, sedikit persamaan dengan dapatan kajian oleh Seidel dan Shavelson (2007) yang menunjukkan bahawa keberkesanan staf mempamerkan kepelbagaian dalam hubungan antara strategi pengajaran, tingkah laku mereka dan pencapaian pelajar adalah penting. Beliau dan rakan menambah bahawa staf akademik yang mempamerkan strategi penyampaian pengajaran yang berbeza-beza dan yakin ketika mengajar memberi impak besar ke atas pembelajaran pelajar. Seterusnya, dapatan kajian pada item-item ‘menggunakan alat bantuan mengajar dengan berkesan’, dan ‘mempunyai kemahiran ICT untuk meningkatkan proses p&p’ mempunyai kesamaan dengan kajian yang dijalankan oleh Archibong et al., (2012) bahawa cabaran semasa dan mendatang amat berat dengan kedatangan pelbagai bentuk teknologi baru. Begitu juga dengan kajian Sonhwa (2006) bahawa keperluan kompetensi kerja staf akademik menyesuaikan diri mengikut situasi semasa, memandangkan pelajar pada dekad ini mempunyai pengetahuan teknologi hanya di hujung jari mereka. Sehubungan dengan itu, menjadi tanggung jawab staf akademik melangkah ke depan untuk menandingi kecekapan para pelajar dan juga kehendak IPT Swasta pada masa kini. Pembaharuan ekonomi, teknologi, dan sosial semakin meningkat di seluruh dunia (Pauline Swee Choo Goh et al., 2013) memaksa staf kompeten bekerja, inovatif dan mempunyai daya saing yang tinggi. Tuntutan pelajar bukan sahaja kepada staf akademik berkompoten mengajar, tetapi berkemahiran menyampaikan pengajaran dengan menggunakan pelbagai aplikasi dalam komputer berpusatkan teknologi terkini. Hal ini disebabkan perkembangan pesat dalam pendidikan dalam dan luar negara di seluruh dunia telah menimbulkan persoalan tentang sifat dan pendidikan staf akademik dan

persiapan mereka kepada pembangunan staf profesional (Thorpe, 2002). Justeru, staf perlu bijak dalam menangani masalah pembelajaran, bijak dalam menyual berdasarkan kematangan pelajar, berilmu dalam psikologi pendidikan dan menyerlah proses menyampaikan ilmu pengetahuan.

Perbincangan di atas boleh dirumuskan bahawa menguruskan aktiviti berkaitan proses penggunaan teknologi terkini adalah merupakan cabaran kepada staf akademik bagi melakukan tugas mengikut arahan yang diberikan oleh IPT Swasta mereka. Justeru, pelajar pada masa kini adalah remaja pada era penggunaan teknologi dan kewibawaan pelajar tidak boleh dipandang remeh.

Sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P

Terdapat enam item kesepakatan dalam kalangan panel pakar tentang keperluan kemahiran staf akademik dalam menguruskan aktiviti p&p. Menurut Sudsakorn dan Swierczek (2008) pengurusan kerja dan kemahiran menjalankan tugas adalah penting. Dapatan kajian kepada item-item, 'berkeupayaan menilai tingkah laku pelajar dalam dewan kuliah', 'berupaya menguruskan aktiviti pembelajaran secara cekap dan berkesan', 'berupaya menguruskan disiplin pelajar dalam dewan kuliah' dan 'berupaya mengawal tingkah laku pelajar ketika proses p&p' telah menyokong kajian Cheng dan Dainty (2003) bahawa pada dekad ini keperluan staf akademik berkompeteren kerja amat jelas dari segi mempunyai kemahiran dan berpengetahuan tentang menghasilkan tugas, bersedia bertindak dalam melaksanakan tugas, bertingkah laku komited serta berkeyakinan tinggi. Dapatan kajian kepada item 'menggunakan waktu mengajar secara optimum' dan 'bertegas dengan pelajar bermasalah' telah menyokong kajian oleh Abdul Rahim Hamdan et al., (2010) bahawa piawaian kompetensi mustahak kerana perkara ini telah memberikan unjuran perubahan serta berkembang selari dengan pelaksanaan kompetensi kerja staf di persekitaran p&p yang kompetitif.

Kesimpulannya, dapatan kajian menyokong bahawa kemahiran staf akademik di IPT swasta dalam menguruskan aktiviti p&p amat tinggi. Hal ini disebabkan kaedah pembelajaran masa kini memerlukan kemahiran secara kritikal dan analitikal. Pada tahap ini mereka berperanan menyokong dan sebagai pemudah cara untuk mewujudkan p&p yang kompetitif selari dengan kehendak dan perancangan IPT mereka.

Sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar

Dapatan kajian pada sub dimensi ini adalah perkara baharu dalam dapatan kajian untuk mengukur staf akademik berkemahiran tinggi. Panel pakar kajian Delphi bersepatat bahawa dua belas item dalam sub dimensi kemahiran membimbing dan menyelia pelajar patut dikemaskinikan. Membimbing dan menyelia melibatkan kesabaran, ketahanan mental dan fizikal. Dapatan kajian kepada item-item, 'prihatin dengan perkembangan akademik pelajar', 'yakin semua pelajar berupaya untuk belajar', 'memotivasikan pelajar', 'bersikap terbuka terhadap pandangan pelajar' dan 'berusaha menyelesaikan masalah pelajar' mempunyai sedikit persamaan dengan dapatan kajian oleh Yodhia Antariksa (2007) bahawa kompetensi kerja staf akademik berkait dengan keterampilan, atribut personal dan pengetahuan individu. Dalam kejayaan menyelesaikan masalah pelajar, keterampilan, atribut personal dan pengetahuan staf akademik menjadi ukuran. Dapatan kajian pada item-item, 'yakin dengan kemampuan pelajar', 'mengenal pasti pengetahuan yang diperlukan oleh pelajar' dan 'mengenal pasti kemahiran yang diperlukan oleh pelajar' telah menyokong kajian yang dijalankan oleh Dessler (2009) bahawa staf akademik perlu kepada ciri-ciri berpengetahuan, berkemahiran dan perlakuan membuktikan prestasi staf efisien. Malah, pandangan yang lebih tradisional menekankan karakter kompetensi kerja menyeluruh kepada emosi, sikap dan kognisi staf yang berkebolehan semula jadi dan tidak boleh dipelajari (Garavan & McGuire, 2001). Kajian mereka telah menyokong dapatan kajian kepada

item-item, ‘membimbing pelajar kepada budaya yang positif’, ‘membimbing pelajar berdasarkan kemahiran mereka’ dan ‘melayan pelajar berdasarkan tahap kematangan mereka’.

Sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan

Dapatan kajian ini berbeza dengan dapatan kajian-kajian terdahulu. Hal ini disebabkan konteks atau falsafah kajian yang berbeza. Panel pakar telah bersetuju dan bersepat kepada lapan item untuk staf akademik berkemahiran dalam menjalankan aktiviti penyelidikan dan pembangunan sendiri dan organisasi. Jika tidak dilaksanakan staf akademik akan ketinggalan ilmu-ilmu terkini. Staf akademik yang berjaya dan inginkan kejayaan tidak boleh lari dari melaksanakan penyelidikan dan penerbitan hasil kajian mereka. Hanya dengan penyelidikan dapat memperbesarkan dan meluaskan ilmu pengetahuan mereka. Hal ini menyokong item-item, ‘berupaya menjalankan aktiviti penyelidikan’, ‘berupaya membentangkan hasil penyelidikan’, ‘menambah baik kaedah pengajaran berdasarkan dapatan atau hasil penyelidikan’ dan ‘menambah baik kandungan subjek berdasarkan dapatan penyelidikan’. Dapatan kajian WHO Global Competency Model (2010) hampir serupa iaitu salah satu asas kompetensi adalah bijak berkomunikasi di khalayak ramai, menyampaikan informasi, menggalakkan perkongsian pendapat dan maklumat dan seterusnya memastikan informasi dapat difahami. Seterusnya, dapatan kajian kepada item-item, ‘berupaya melaksanakan program berkaitan pembangunan kurikulum’ dan ‘berkeupayaan merancang aktiviti penyelidikan yang bersesuaian mengikut keperluan semasa’ sedikit sebanyak mempunyai persamaan dengan dapatan kajian Robiah Sidin (2000) yang menyatakan IPT adalah tempat mengizinkan staf akademik mengali, meneliti, menganalisis dan menyebarkan ilmu pengetahuan. Dapatan kajian kepada ‘mengamalkan pembelajaran secara berterusan’ dan ‘berusaha mendapatkan bantuan kewangan untuk tujuan

penyelidikan' adalah merupakan pembangunan insaniah membentuk generasi baru kepada kematangan berfikir. Hal ini memerlukan sokongan pihak pengurusan dan pentadbiran IPT swasta untuk melangsungkan kejayaan tercapai. Hal ini dapat menyuntik semangat staf akademik untuk lebih berpotensi berkompeten kerja dan bersemangat (Ruhizan et al., 2011) Contohnya, memberi peluang menimba ilmu pengetahuan dan menjalani latihan secara berterusan bagi penyediaan penyelidikan dan pembentangan kertas kerja. Sehubungan dengan itu, pihak pengurusan dan pentadbiran IPT dapat mencapai matlamat yang telah dirancang untuk berpihak kepada kepentingan bersama.

Kesimpulannya, kompetensi kerja staf akademik telah memberi kesan yang negatif sekiranya latihan berpanjangan tidak diaplikasikan secara menyeluruh. Hal ini untuk membezakan antara staf akademik baru atau pun yang lebih senior dan berpengalaman. Apabila peluang tidak diaplikasikan dalam mempelbagaikan ilmu pengetahuan dan bimbingan dalam melaksanakan tugas, kegagalan akan terjadi dan kesempurnaan tugas tidak dapat disempurnakan dengan betul dan tepat pada masanya.

Dimensi Kompetensi di Tempat Kerja

Akan berlaku kepincangan kepada staf akademik jika sekiranya hanya berkompeten peribadi dan kompeten dalam bidang pengajaran dan tidak berkompeten di tempat kerja. Hal ini disebabkan kompeten di tempat kerja memerlukan komitmen yang tinggi dan ketiga-tiga dimensi utama kajian saling bergantung di antara satu sama lain. Perbincangan terperinci kepada tiga sub dimensi iaitu penghayatan visi dan misi organisasi, amalan budaya kerja cemerlang dan penyelarasan tindakan dengan matlamat organisasi.

Sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi

Kalangan panel pakar telah bersepakat bahawa sejumlah lapan item diperlukan bagi staf menghayati visi dan misi organisasi. Setiap organisasi mempunyai visi dan misi dan ianya merupakan *statement* yang perlu dijiwai oleh semua staf. Malek Shah Mohd. Yusof (2005) menegaskan visi dan misi organisasi adalah hala tuju organisasi dan dalam tempoh tertentu tujuan dan matlamat dapat dicapai. Dapatan kajian berkaitan dengan item-item, ‘membina hubungan baik dengan pelajar’ dan ‘berkongsi kemahiran bersama-sama rakan sejawat untuk membangunkan organisasi’ menyokong dapatan kajian oleh Pedro Oliveira dan Aleda Roth (2011) dan Yap (2006) iaitu visi dan misi organisasi akan dapat dicapai apabila staf sedar dan bersedia untuk bekerja secara berpasukan. Malah, pemahaman menyelesaikan tugas secara kolektif menyediakan staf akademik kepada kefahaman kepentingan komunikasi dua hala. Salah satu visi dan misi organisasi adalah hubungan yang baik di antara staf akademik dengan pelajar merupakan faktor penentu dan kuat menyokong menjalani tugas. Ciri-ciri organisasi yang berjaya adalah keadaan ketika organisasi mencipta pengetahuan, meningkatkan kemahiran dan keupayaan, mengekalkan staf dan akhirnya mewujudkan sokongan untuk mereka (Beheshtifar & Moghadam, 2011; Oliver & Reschly, 2007).

Beliau dan rakan menambah staf dari sesebuah organisasi adalah merupakan kunci dan pengguna pengetahuan dan pengkhususan. Kenyataan ini menyokong dapatan kajian kepada item-item, ‘mematuhi kehendak majikan bagi meningkatkan tahap pengajaran’, ‘mengamalkan kesamarataan dalam pendidikan’, ‘menyertai program perkembangan staf’ dan ‘bekerjasama dengan organisasi untuk melahirkan pelajar yang kompeten’. Dalam penyelarasan tindakan pula, staf akademik merasakan bahawa mereka perlu patuh kepada polisi dan sentiasa bersikap profesional dalam menjalankan tugas harian. Staf akademik sedar dan prihatin kepada kepentingan program-program tertentu dalam perancangan hala tuju dan matlamat organisasi. Malah, menjamin

kelangsungan hidup, pembangunan, daya saing dan kejayaan organisasi (McQuade et al., 2007). Hal ini menyokong kepada dapatan kajian pada item, ‘mematuhi polisi organisasi’ dan ‘menyokong keperluan perubahan dalam organisasi’.

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat dirumuskan bahawa keutuhan dan keagungan IPT Swasta amat bergantung kepada sumbangan staf akademik berkompeteren bekerja sebagai pemangkin anjakan paradigma untuk membina masyarakat cemerlang. Mereka merupakan aset dan untuk kekal nilainya bergantung kepada satu set piawaian.

Sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang

Panel pakar bersepakat kepada sepuluh item dalam sub dimensi amalan budaya kerja cemerlang. Dapatan kajian kepada item-item, ‘mengoptimumkan penggunaan masa dalam sesi penjumpaan dengan pelajar’, ‘menyesuaikan diri dengan persekitaran baru organisasi’ dan ‘mengggunakan waktu pengajaran secara optimum’ menjelaskan sokongan kepada kajian bahawa budaya berkembang, berubah dan dikendalikan melalui aktiviti-aktiviti secara sedar dan tidak sedar oleh setiap individu dalam organisasi dan perlu menjadikannya satu keperluan (Abdulrahman, 2010). Suatu ketika dulu, budaya boleh dianggap sebagai satu konsep yang sukar difahami dan bersangkutan dengan kreativiti dan estetika yang lebih kepada seni dan bukan dunia. Namun, budaya boleh dianggap sebagai tradisi dan kepercayaan yang membezakan sesebuah organisasi bagi memenuhi tuntutan, keperluan, kepentingan dan kegunaannya setiap organisasi di dunia. Dapatan kajian beliau menyokong kepada item-item, ‘menyelia pelajar dengan berdedikasi’, ‘mengamalkan budaya pengurusan yang cekap dan berkesan’, ‘mengamalkan budaya bersaing yang positif’ dan ‘menyelesaikan masalah pelanggan dengan cekap dan berkesan’ adalah penting. Kecemerlangan kepada budaya organisasi yang sihat akan menjadikan pelajar berkemampuan untuk belajar secara tenang dan keperluan integriti diserapkan kepada setiap pelajar. Justeru, budaya dan nilai moral

saling berkait dan perlu sentiasa wujud dalam organisasi. Dapatan kajian ini kepada item-item, 'mengamalkan interaksi sosial yang baik', 'berkongsi pengetahuan dengan rakan sejawat' dan 'melaksanakan tanggungjawab dengan cekap dan berkesan' telah menyokong kajian Sukirno dan Seingthai (2010) yang menunjukkan prestasi kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Justeru, prestasi staf akademik mempunyai peranan strategik dan menjadikannya faktor utama bagi menentukan prestasi pelajar dan IPT. Hal ini disebabkan p&p di IPT Swasta menjadi semakin kompleks dengan persaingan tanpa batasan di dunia globalisasi.

Kesimpulannya, staf akademik seolah-olah bersaing sesama sendiri untuk memperlihatkan kompetensi kerja mereka agar peranan dan kepakaran mereka memberikan kesan yang positif kepada organisasi mereka. Hal ini disebabkan di antara sesama IPT Swasta, mereka berlumba-lumba mempamerkan dan menawarkan program yang terbaik untuk menarik perhatian pelajar dan masyarakat amnya.

Sub dimensi Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi

Kebiasaannya, staf bertindak mengikut matlamat organisasi. Matlamat sesebuah organisasi sepatutnya jelas supaya kualiti dan kejayaan dapat dicapai. Contohnya, walaupun matlamat IPT Swasta fokus kepada mengaut keuntungan, tetapi organisasi ini tidak boleh menidakkan kualiti pelajar mereka sebagai modal insan yang terbilang dan cemerlang. Sehubungan dengan itu, tanggung jawab melahirkan insan yang berkualiti bukan hanya terletak kepada kesungguhan staf akademik mempamerkan kompetensi kerja mereka. Malah, komitmen pihak pengurusan merupakan kejayaan menyeluruh organisasi. Walau bagaimanapun, aset penting turut dipengaruhi dan disesuaikan dengan personaliti yang ada pada setiap staf akademik berkompeten. Namun, faktor demografi staf akademik penyumbang utama keberkesanan dan kualiti sesebuah IPT. Justeru, staf akademik perlu peka kepada hala tuju dan matlamat organisasi. Mereka

sedar bahawa sekiranya mereka tidak jelas dalam hal-hal berkaitan pengajaran, mereka akan terpinggir dan reflek kepada kenaikan pangkat dan kenaikan gaji tahunan. Staf akademik perlu sentiasa peka kepada pembelajaran menggunakan teknologi terkini dan juga pembelajaran berdasarkan kepada *student-centered* dan tidak lagi kepada *teacher-centered*. Hal ini disebabkan kehendak masyarakat atau pelajar adalah amat berbeza dengan pembelajaran konvensional. Dapatan kepada item-item ini mendapat skor min yang tinggi iaitu 'bermuafakat dengan organisasi luar dalam perkongsian ilmu' menyokong kajian Jyothibabu et al., (2010) dan Voulalas dan Sharpe (2005) mendapati bahawa struktur rangkaian kerja dan perhubungan ilmu antara organisasi adalah penting kerana berlakunya pertukaran maklumat dan informasi. Dapatan kajian bagi item-item, 'membantu organisasi membangunkan kurikulum', 'menguruskan perbelanjaan organisasi dengan cekap dan berkesan', 'memelihara asset organisasi' menyokong kajian Le Deist dan Winterton (2005) bahawa staf akademik seharusnya konsisten melaksanakan tugas bagi mencapai matlamat atau strategi organisasi. Malah dapatan kajian kepada item-item, 'menggalakkan pelajar meningkatkan pengetahuan', 'menggalakkan pelajar meningkatkan kemahiran', 'mempelbagaikan kaedah pengajaran' juga telah menyokong kajian Rossman (2002) bahawa aktiviti profesional adalah staf akademik sentiasa bersedia merancang pengajaran dan penyediaan kepada bahan-bahan pengajaran. Seterusnya, dapatan kajian iaitu 'mengambil tindakan proaktif untuk proses pengajaran', 'menunjukkan sikap profesional dalam menangani setiap masalah' menyokong kajian Richey et al., (2001) melaporkan suatu tugasannya seharusnya memenuhi standard dalam profesion perguruan. Manakala, 'mengguna pakai data akademik pelajar bagi menilai pencapaian mereka' pula menyokong dapatan kajian Rossman (2002) iaitu sentiasa bersedia menilai pelajar. Selanjutnya, dapatan kajian kepada 'berusaha meningkatkan kesedaran pelajar untuk belajar' dan 'menitik beratkan penglibatan pelajar dalam aktiviti pembelajaran' menyokong dapatan kajian model

keupayaan Northouse (2004) melaporkan bahawa kesediaan staf dan berkebolehan kreatif dalam sistem sosial dan bekerjasama antara satu sama lain adalah penting.

Kesimpulannya, kejayaan staf akademik akan pincang jika hanya fokus kepada satu dimensi kompetensi sahaja. Kejayaan sebenar individu dilabelkan sebagai kompeten bekerja apabila ketiga-tiga dimensi kompetensi seperti dalam kajian ini harus dimiliki. Kebergantungan ketiga-tiga dimensi kompetensi kajian ini telah dengan jelas mengukuhkan staf akademik mencapai kejayaan sebenar secara keseluruhan.

Perbincangan Dapatan Peringkat Penilaian

Berikut perbincangan kepada menjawab tiga soalan kajian pada peringkat penilaian.

Tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keberkesanan kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta secara keseluruhannya kepada ketiga-tiga dimensi utama dengan sebelas sub dimensi adalah tinggi dan amat memuaskan dengan skor min 4.0 ke atas. Contohnya, Kompetensi Peribadi, sub dimensi Motivasi Kendiri, 'berfikiran proaktif dalam segala bidang mencapai skor min tertinggi 4.93, sub dimensi Interaksi Sosial, 'mahir berinteraksi dengan cara formal dan tidak formal' mendapat skor min tertinggi 4.71 dan sub dimensi Integriti, 'role model kepada pelajar' dengan skor min 4.60. Dapatan kepada item-item di atas mempunyai persamaan dengan dapatan kajian Elzubeir dan Rizk (2001) bahawa *role model* kepada pelajar berperanan memberi inspirasi kepada pelajar untuk belajar dengan lebih baik. Oleh itu, staf akademik diandaikan mempunyai jati diri dalam tata cara dan tertib sebagai seorang tenaga pengajar yang berkualiti dan berkaliber. Penglibatan mereka untuk bersangka baik kepada setiap pelajar adalah amat tinggi. Hal ini menggambarkan sumber pekerjaan yang berkualiti menunjukkan kelebihan berdaya saing antara organisasi adalah kekuatan

dan kualiti staf (Beheshtifar & Moghadam, 2011). Staf akademik adalah pelakon utama *front desk* dalam proses p&p.

Manakala, bagi Kompetensi Pengajaran, sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi, 'berupaya menjelaskan konsep' mendapat skor min 4.72, sub dimensi Kemahiran Penyampaian Pengajaran, 'mengajar berdasarkan kaedah berpusatkan-pelajar' dengan skor min 4.69, untuk sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P, 'berupaya menguruskan disiplin pelajar dalam dewan kuliah' mendapat skor min 4.73, bagi sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar, 'prihatin dengan perkembangan akademik pelajar' dengan skor min 4.74, sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan, 'berupaya membentangkan hasil penyelidikan' dan 'mengamalkan pembelajaran secara berterusan' mendapat skor min 4.68. Beberapa kajian telah memberikan tumpuan kepada pelbagai aspek profesion staf akademik. Mengenal pasti fungsi-fungsi perguruan dan memberikan tumpuan kepada cara-cara keberkesanan p&p dan (Hargreaves & Fullan, 2000) mengkaji perubahan semula jadi dalam profesionalisme staf akademik.

Seterusnya, Kompetensi di Tempat Kerja dengan sub dimensi Penghayatan Misi dan Visi Organisasi, 'mengamalkan kesamarataan dalam pendidikan' dengan skor min 4.79, sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang, 'menyesuaikan diri dengan persekitaran baru organisasi' dengan skor min 4.73 dan sub dimensi Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi, 'menitikberatkan penglibatan pelajar dalam aktiviti pembelajaran' dengan skor min 4.80. Hal ini menunjukkan staf akademik dominan mempamerkan tingkah laku yang sopan dalam masa bertugas dan bersifat sabar (McClelland, 1973). Justeru, staf akademik tidak mengira bangsa, keturunan, umur dan jantina menyokong kepada keprihatinan bersikap baik, mematuhi dan menjitui kehendak organisasi yang berlandaskan keuntungan tanpa mengorbankan kualiti produk p&p.

Kesimpulannya, dapatan kajian menyokong bahawa staf akademik faham faktor memahami perasaan pelajar dan rakan sejawat. Sentiasa memupuk hubungan mesra dan mengetahui minat pelajar berdasarkan kemampuan masing-masing. Hal ini menggambarkan mereka mengutamakan perasaan secara kolektif dalam menjalankan tugas dalam konteks pendidikan.

Signifikan perbezaan kompetensi kerja staf akademik kepada faktor jantina

Dapatan kajian ini telah memperoleh ilmu baharu iaitu tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja antara staf akademik lelaki dan perempuan. Tidak banyak kajian dilaksanakan berkenaan dengan faktor jantina kepada kompetensi kerja di persekitaran IPT. Dapatan kajian terdahulu lebih fokus kepada sesiapa sahaja tidak kira jantina berpotensi untuk berkompoten tinggi dalam menjalankan tugas. Dapatan ini dapat memberikan senario baharu dalam p&p bahawa semua individu tidak kira jantina mereka berpotensi kompeten. Hal ini bermakna di antara staf akademik lelaki dan perempuan mempunyai kompetensi bekerja yang sama. Selari dengan dapatan kajian Abdul Rahim Hamdan et al., (2010) walaupun dalam konteks organisasi yang berbeza, dapatan kajian mereka menunjukkan tidak wujud perbezaan kepada faktor jantina pada p&p. Malah, hubungan adalah positif perkaitan antara kerja secara berpasukan dan saling menyokong antara satu sama lain. Secara keseluruhannya, tugas rutin melibatkan pendidikan terpikul ke atas bahu mereka tanpa mengira faktor jantina. Kesemua mereka berkebolehan dalam memberikan perhatian kepada pelajar dan mengajar dengan baik berdasarkan pengkhususan dan pencapaian akademik mereka. Hal ini menggambarkan secara keseluruhannya pihak pengurusan amat peka dalam pengambilan tenaga pengajar. Perincian tugas diberikan oleh pihak pengurusan supaya objektif pembelajaran di IPT Swasta tidak melencong dan lari dari landasan sebenar. Walaupun matlamat asas adalah untuk mencari keuntungan, tetapi pihak pengurusan masih waras

dan sedar kepada tanggungjawab hakiki dan peka kepada Falsafah Pendidikan Malaysia. Kesimpulannya, kemungkinan besar dua individu ini berbeza jantina dan mempunyai kemampuan yang berbeza, tetapi masih boleh bertindak berjaya dalam kerjaya yang sama (Yildirim, 2007).

Signifikan perbezaan kompetensi kerja staf akademik kepada faktor bangsa.

Analisis dapatan kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan kompetensi kerja staf akademik kepada tiga dimensi kompetensi pada faktor bangsa. Dalam kajian ini terdapat tiga bangsa yang terlibat iaitu staf akademik berbangsa Melayu, Cina dan India. Pada sub dimensi Motivasi Kendiri bangsa Melayu berdasarkan skor min lebih tinggi berbanding dari bangsa-bangsa lain. Manakala, bagi sub dimensi Interaksi Sosial dan sub dimensi Integriti, skor min tinggi dan amat memuaskan berpihak kepada bangsa Cina. Seterusnya, bagi dimensi Kompetensi Pengajaran, bangsa Cina mendapat skor min tertinggi berbanding dengan bangsa Melayu dan India kepada sub dimensi Kemahiran Subjek dan Pedagogi dan Kemahiran Penyampaian Pengajaran. Namun, pada sub dimensi Berkemahiran Menguruskan Aktiviti P&P telah berpihak kepada bangsa Melayu dengan skor min 201.89. Walau bagaimanapun, bangsa India telah mendapat skor min sedikit tinggi berbanding bangsa Melayu dan Cina pada sub dimensi Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar. Namun, pada sub dimensi Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan berpihak kepada bangsa Cina. Hal ini disebabkan bangsa Cina lebih keras bekerja dan fokus kepada tugas yang diberikan. Manakala, bagi dimensi Kompetensi di Tempat Kerja, bangsa Melayu berkompoten kepada kedua-dua sub dimensi Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi dan Amalan Budaya Kerja Cemerlang.

Signifikan perbezaan kompetensi kerja staf akademik kepada faktor gelaran jawatan.

Kompetensi kerja telah dilaksanakan bagi menilai staf akademik pada tiga tahap yang berbeza iaitu pelatih, permulaan dan berpengalaman (Abdul Rahim Hamdan et al., 2010). Justeru, faktor gelaran jawatan telah diambil kira mendasari kompetensi kerja staf. Dapatan kajian berkaitan kepada item-item ini mempunyai skor min yang tinggi iaitu dimensi I Kompetensi Peribadi bagi sub dimensi Motivasi Kendiri skor min tinggi untuk Pensyarah Kanan 215.31, sub dimensi Interaksi Sosial berpihak kepada Pensyarah Kanan dengan skor min 220.91 dan sub dimensi Integriti kepada Pensyarah Kanan dengan skor min 205.11. Seterusnya, dimensi 11 Kompetensi Pengajaran untuk ketiga-tiga sub dimensi, iaitu Kemahiran Subjek dan Pedagogi, Kemahiran Penyampaian Pengajaran dan Kemahiran Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan skor min tertinggi berpihak kepada Pensyarah Kanan. Walau bagaimanapun, sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P dan Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar berpihak kepada staf akademik berjawatan Profesor Madya. Selanjutnya, dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja dengan sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi skor min tertinggi adalah kepada staf akademik berjawatan Pensyarah. Manakala, untuk kedua sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang dan Penyelarasan Tindakan dan Matlamat Organisasi skor min tertinggi berpihak kepada staf akademik berjawatan Profesor Madya.

Signifikan perbezaan kompetensi kerja staf akademik kepada faktor umur.

Dapatan kajian menunjukkan sembilan dari sebelas sub dimensi kompetensi kerja staf akademik tidak wujud perbezaan yang signifikan kepada faktor umur. Walau bagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan kepada faktor umur kepada dua sub dimensi iaitu pada dimensi Kompetensi Pengajaran bagi

sub dimensi Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P dan Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi.

Menurut Pauline Swee Choo Goh dan rakan-rakan (2012) kematangan salah satu faktor staf akademik berkelakuan bijak menangani tugas. McClelland (1973) menyatakan bahawa staf berkembang dan meningkat selari dengan peningkatan umur yang mematangkan mereka dengan pengalaman. Faktor umur juga berkait dengan staf yang mempunyai wawasan. Staf berwawasan memberi kecemerlangan kepada sesebuah organisasi dan untuk mencapai sesuatu matlamat, strategi tertentu dan umur memainkan peranan penting (Le Deist & Winterton, 2005). Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P dan Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi memerlukan staf yang berpengalaman dan berpengetahuan yang luas. Northouse (2004) melaporkan dalam model beliau bahawa pengetahuan mengumpul maklumat adalah struktur penggunaan mental yang bijak dalam menyusun maklumat. Bila menyentuh tentang pengurusan aktiviti di persekitaran p&p, sudah tentu ianya melibatkan *skill* bersosial. Justeru, dapatan kajian menyatakan bahawa wujud perbezaan yang signifikan pada faktor umur adalah kerana staf akademik yang berumur bukan sahaja berkeupayaan memahami rakan sejawat, tetapi bijak juga bekerjasama (Northouse, 2004). Justeru, untuk merapatkan jurang latihan yang berterusan dan bersistematik perlu dilaksanakan kepada staf akademik junior yang bakal mengubah tingkah laku mereka (Ivancevich, 2003). Kenyataan ini disokong oleh Umi Narimawati (2007) dan Goldhaber (2002) bahawa staf yang baharu memulakan profesion perguruan perlu menjalani latihan untuk setanding dengan staf akademik yang lebih senior.

Signifikan perbezaan kompetensi kerja staf akademik kepada faktor tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan.

Beberapa dapatan kajian terdahulu menunjukkan terdapat pelbagai bukti bahawa pengalaman staf akademik dan tahap pendidikan mereka berkait rapat dengan pembelajaran pelajar (Goldhaber, 2002). Menurut IPMA (2002) fungsi ilmu pengetahuan dan pengalaman yang luas adalah selari dengan kegunaannya. Dapatan kajian jelas menyokong kenyataan di atas, sub dimensi bagi Interaksi Sosial skor min tertinggi (205.41) kepada staf akademik yang berkhidmat dalam pendidikan pada tempoh melebihi tiga puluh enam tahun. Manakala, sub dimensi Kemahiran dalam Menjalankan Aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan skor min tertinggi (209.72) bersandarkan kepada staf akademik yang berkhidmat melebihi tiga puluh enam tahun. Namun, untuk kedua-dua sub dimensi Amalan Budaya Kerja Cemerlang dan Penyelarasan Tindakan dengan Matlamat Organisasi kepada staf akademik yang berkhidmat melebihi tiga puluh enam tahun dengan skor min tertinggi (210.57 & 222.76). Petunjuk penting tempoh perkhidmatan selari dengan pengalaman dan pengetahuan individu yang mempunyai kaitan dengan norma-norma, proses dan struktur organisasi (Crawford et al., 2010).

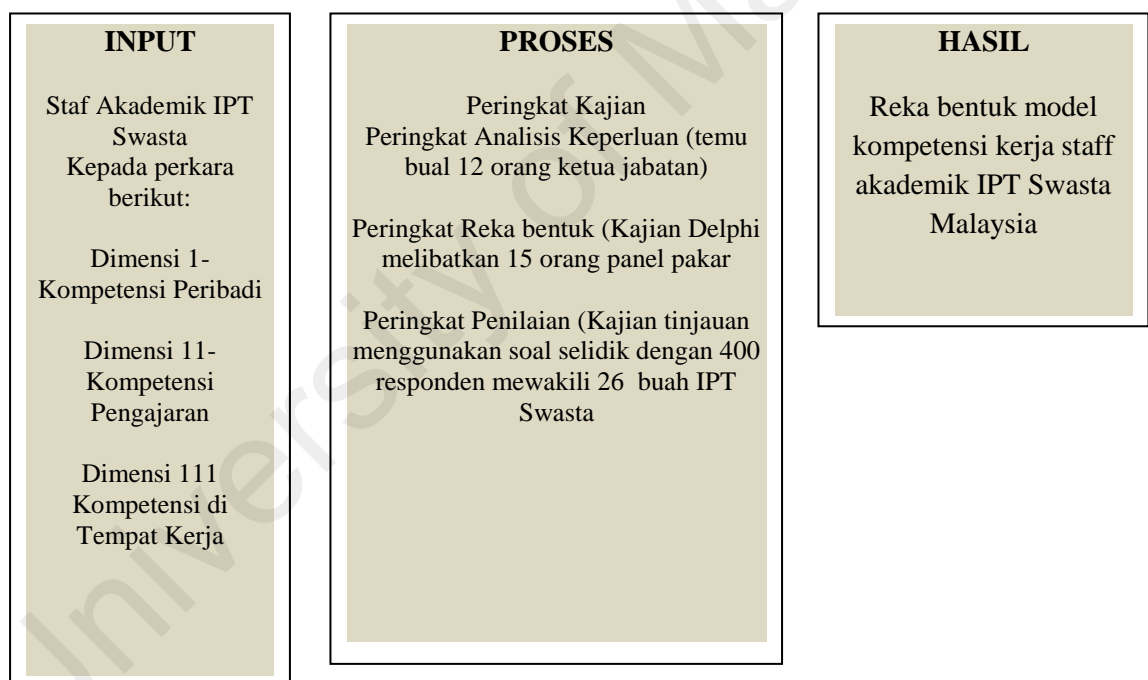
Oleh itu, penyelidik, pengamal dasar dan pihak pengurusan di setiap organisasi seharusnya peka dengan keperluan, kepentingan dan kegunaan kompetensi kerja di organisasi yang mementingkan kualiti. Pendidikan berkualiti lahir daripada tahap kompetensi staf akademik yang tinggi, bermaksud mereka perlu peka untuk mendalami ilmu pengetahuan setiap subjek yang diajar, berkeberanian mengajar, bijak mengurus dewan kuliah, merancang pengajaran lebih bersistematik, bijak bersosial dan berkomunikasi. Dapatan kajian menyokong kenyataan ini kepada dimensi II Kompetensi Pengajaran, keempat-empat sub dimensi iaitu Kemahiran Subjek dan Pedagogi dengan skor min tertinggi (217.66), Kemahiran Penyampaian Pengajaran

dengan skor min (224.47), Kemahiran Menguruskan Aktiviti P&P dengan skor min (226.65) dan Kemahiran Membimbing dan Menyelia Pelajar dengan skor min (204.16) adalah staf akademik berkhidmat dalam tempoh dua puluh enam sehingga tiga puluh lima tahun.

Sesetengah staf akademik mampu bercerita tentang teori dan konsep, tetapi tidak bijak mengaitkannya untuk konteks tempat kerja sebenar. Oleh yang demikian sudah sampai masanya proses pengambilan staf di IPT tidak hanya tertumpu kepada mereka yang bagus dalam bidang akademik malah mengambil kira pengalaman industri. Hal ini disebabkan permintaan majikan terhadap graduan adalah berbeza-beza. IPT berbangga mengeluarkan graduan yang lulus cemerlang dalam bidang akademik, tetapi dalam masa yang sama, graduan seharusnya disediakan dengan keadaan persekitaran pekerjaan. Dapatan kajian bagi dimensi I Kompetensi Peribadi, sub dimensi Motivasi Kendiri skor min tertinggi (204.50) adalah staf akademik tempoh berkhidmat dalam pendidikan adalah tempoh sebelas hingga ke dua puluh lima tahun. Manakala, bagi sub dimensi Integriti, skor min tertinggi (217.37) adalah kepada staf akademik yang berkhidmat dalam lingkungan dua puluh enam tahun sehingga tiga puluh lima tahun. Kelayakan adalah apa yang perlu untuk individu melakukan pekerjaan dengan sempurna, sementara kompetensi adalah aspek tingkah laku memerlukan perhatian sebelum sempurna beroperasi. Perlu diberi perhatian kompetensi kerja seseorang adalah mencerminkan keupayaannya dan berkompetensi tinggi menunjukkan apa yang seseorang boleh lakukan (Young & Dulewicz, 2005). Dapatan kajian menyokong kenyataan di atas bagi dimensi III Kompetensi di Tempat Kerja, sub dimensi Penghayatan Visi dan Misi Organisasi adalah staf akademik berkhidmat dalam tempoh sebelas sehingga dua puluh lima tahun dengan skor min (203.85). Beliau menambah tempoh perkhidmatan didefinisikan sebagai bilangan tempoh seseorang staf telah berkhidmat di organisasi.

Kesimpulannya, staf akademik didapati amat berkompeten dalam melaksanakan tugas dengan penuh bertanggungjawab. Justeru, kajian reka bentuk model kompetensi staf akademik IPT Swasta Malaysia sesuai dilaksanakan. Berdasarkan perbincangan di atas, kompetensi kerja staf akademik mempunyai perkaitan dengan faktor demografi. Dapatan ini sekali gus menggambarkan bahawa staf akademik IPT Swasta memerlukan satu model yang mantap untuk memberikan satu gambaran dan sokongan kepada mereka betapa pentingnya kompetensi dan didapati mempunyai hubungan dengan sifat individu itu sendiri.

Reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta



Rajah 5.1. Reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta Malaysia

Implikasi Dapatan Kajian

Perbincangan pada bahagian ini tertumpu kepada implikasi dan cadangan kajian menjuruskan kepada dapatan kajian yang telah pun dibincangkan terdahulu. Terdapat lima implikasi iaitu implikasi ilmu, implikasi teori dan konsep, implikasi metodologi,

implikasi dasar dan implikasi pengurusan. Implikasi ilmu memperlihatkan apakah ilmu baharu yang diperoleh dari kajian ini. Implikasi teori dan konsep adalah perbandingan antara hasil dapatan kajian dengan teori dan konsep yang digunakan dalam kajian. Manakala, implikasi metodologi ialah kepentingan menggunakan satu atau penggabungan kedua method berlandaskan kajian yang dijalankan.

Seterusnya, implikasi kepada dasar dan pengurusan ialah perkara-perkara yang disarankan yang boleh dianggapkan keperluan untuk diambil tindakan oleh pihak-pihak yang terlibat seperti IPT swasta, staf akademik dan pelajar. Berikut adalah perbincangan terperinci berkaitan implikasi dan cadangan kajian.

Implikasi Ilmu

Kajian ini telah berupaya membentuk beberapa dimensi dan sub dimensi berkaitan dengan kompetensi kerja untuk staf akademik IPT Swasta. Walaupun, kajian menggunakan responden IPT Swasta sahaja, tetapi dapatan ilmu kajian dapat juga dijadikan panduan kepada IPT Awam untuk mengemas kini penyelarasan kemasukan dan kenaikan pangkat staf akademik di IPT mereka.

Sebagai sumbangan ilmu pendidikan dapatan kajian ini telah berupaya mengemukakan dan mengetengahkan betapa perlunya latihan disediakan kepada staf akademik yang baharu memulakan pekerjaan. Hal ini kerana pengalaman dan teknik p&p adalah salah satu elemen penting dalam pembelajaran pelajar IPT. Selain dari itu, model yang dihasilkan dengan tiga peringkat kajian dapat memberi sumbangan kepada pengkaji lain untuk menggunakan method yang sama dan memajukan kajian dalam konteks yang lebih besar dan luas. Justeru, proses reka bentuk model yang menggunakan teori dan model pengkaji-pengkaji dalam dan luar negara merupakan sumbangan kepada bidang penyelidikan dan berjaya mereka bentuk sebuah model yang menghuraikan kepentingan kompetensi kerja staf akademik. Dapatan kajian ini adalah

penyelidikan kualitatif adalah bermakna dan memberi impak besar kepada kajian kerana ianya merupakan satu bentuk untuk memahami sesuatu fenomena secara mendalam dan meluas. Seterusnya, dalam reka bentuk kajian perlunya kepada peringkat permulaan kajian membina gambaran kajian; menganalisis perkataan; melaporkan dapatan secara terperinci berdasarkan perspektif responden (Creswell, 2008).

Implikasi Teori dan Konsep

Implikasi dan cadangan kepada teori dikategorikan kepada dua bahagian. Pertama, kajian ini telah secara langsung memberi implikasi kepada penghasilan sebuah reka bentuk model kompetensi kerja yang berupaya menjadi pangkalan data untuk kajian seterusnya. Pemilihan model-model yang digabungkan untuk kerangka reka bentuk kajian ialah model ISD menampilkan proses ADDIE oleh Grafinger (1988), Model Proses Pembinaan Teori oleh Paul Carlile dan Clayton Cristensen (2005) dan Model Sistem Elemen Dalaman oleh Hoy dan Miskel (2008) adalah tepat dengan kajian.

Justeru, kajian ini telah menghasilkan dapatan baru tentang kompetensi kerja untuk staf akademik khususnya di Institusi Pengajian Tinggi Swasta. Dapatan kajian tersebut dilabelkan sebagai Kompetensi Kerja Staf Akademik (KKSA). Dimensi dalam KKSA terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu dimensi Kompetensi Peribadi, dimensi Kompetensi Pengajaran dan dimensi Kompetensi di Tempat Kerja. KKSA yang dibina bagi kajian ini telah dibuktikan sesuai dengan konteks di Institusi Pengajian Tinggi Malaysia. Justeru, disarankan sesuai digunakan oleh pengkaji lain yang berminat meneruskan kajian sebagai model kajian berkaitan dengan kompetensi kerja. Selanjutnya, KKSA boleh dianggap sebagai teori kajian oleh pengkaji lain dalam bidang pengurusan berkaitan kompetensi kerja staf.

Begitu juga dengan penemuan baru dalam dapatan kajian ini iaitu Model Kompetensi Kerja Staf Akademik (MKKSA). MKKSA telah melalui beberapa sesi

pusingan menggunakan kajian Delphi dalam peringkat reka bentuk kajian. Dengan sesi tiga pusingan kesemua item telah mendapat kesepakatan yang tinggi dalam kalangan 15 orang panel pakar. Seterusnya, MKSSA disahkan sepadanan dengan data kajian melalui analisis SEM. Penyenaian dimensi kompetensi kerja telah menjadikan model ini lengkap untuk dijadikan panduan pada pihak pengurusan dan pentadbiran IPT Swasta dalam mentadbir institusi mereka yang berlandaskan keuntungan dan urus niaga. Justeru, MKSSA untuk IPT Swasta adalah MKSSA-IPTS. Manakala, *Cronbach alpha* telah dilaksanakan untuk menunjukkan tahap kebolehpercayaan dan kesahan item dalam MKSSA-IPTS.

Implikasi Metodologi

Kajian ini telah memberi pendedahan kepada proses untuk menghasilkan reka bentuk model kompetensi kerja. Hal ini berasaskan aplikasi model ISD menampilkan proses ADDIE dengan tiga peringkat. Proses reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT swasta boleh digunakan sebagai bahan rujukan bagi penyelidik lain untuk meneruskan kajian baharu. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menggambarkan dapatan kepada temu bual separa berstruktur 12 orang ketua jabatan dan dua orang pegawai pentadbir dan pengurusan berjawatan tinggi di dua buah IPT iaitu IPT Awam dan Swasta. Dapatan temu bual secara keseluruhannya berupaya mendapatkan pandangan mereka kepada kepentingan membina item atau instrumen soal selidik kajian. Mereka juga amat berpuas hati dengan kaedah temu bual yang dijalankan secara bersahaja dan menepati kehendak kajian. Mereka juga merasa berbesar hati apabila diberikan peluang sebagai responden kajian yang kelak dapatan kajian menambah ilmu kajian. Metodologi yang digunakan adalah kaedah kualitatif yang memberikan manfaat yang berbeza di mana responden kajian adalah mereka yang betul-betul memahami situasi staf akademik berkeperluan mempamerkan kompetensi tinggi dalam

menjalankan tugas yang diamanahkan. Method ini memberi ruang dan peluang untuk ketua jabatan melihat kepentingan item-item kompetensi kerja yang diperlukan untuk masa akan datang.

Seterusnya, kekuatan dalam membina item pengkaji melaksanakan pembinaan item untuk kesahan dan kepercayaan item dengan meminta pandangan dalam kalangan panel pakar kajian Delphi. Sejumlah 15 orang panel pakar menganalisis, menyiasat kebenaran setiap item dan kepentingannya kepada kajian yang dijalankan. Method kuantitatif hanya kerana panel pakar diberikan instrumen soal selidik beberapa kali untuk kepastian memilih item yang bersesuaian untuk kajian. Setelah mendapat kesahan dan kepercayaan terhadap sejumlah 98 item kajian, sekali lagi pengkaji menguji item-item tersebut dengan mengadakan kajian rintis. Kajian rintis adalah sangat berguna kerana ianya bermanfaat sebelum kajian tinjauan sebenar dilaksanakan. Metodologi kajian yang digunakan dalam mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik Malaysia adalah menguji kebenaran item setelah dapatan kajian memberangsangkan.

Implikasi Dasar

Kompetensi kerja staf akademik sentiasa berubah mengikut peredaran zaman dan perkembangan persekitaran pendidikan dan pembelajaran. Perlaksanaan kajian mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik akan memberikan kesan positif kepada pelajar (KPM, 2014). Kementerian Pendidikan Malaysia sentiasa menyemak dan mengenal pasti kualiti yang perlu ada pada staf akademik dalam menyampaikan ilmu untuk melahirkan modal insan terbilang dan cemerlang. Justeru, Kementerian Pengajian Tinggi bergabung dengan Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meningkatkan prestasi staf akademik khasnya dalam bidang pengajaran. Justeru, implikasi kajian kepada Kementerian Pendidikan Malaysia merupakan data sokongan untuk dijadikan asas menggambarkan staf akademik berkemampuan tinggi. Pengkaji hanya memilih beberapa

dimensi untuk melaksanakan kajian iaitu dimensi kompetensi peribadi, dimensi pengajaran dan dimensi di tempat kerja. Justeru, masih banyak ruang dan peluang yang belum diterokai. Peringkat pertama kajian iaitu peringkat analisis keperluan telah mengesahkan suatu keperluan staf akademik berkomen kerja dalam persekitaran p&p. Sejumlah 12 orang ketua jabatan dari sebuah IPT Swasta memberikan timbal balas tentang pentingnya staf akademik kepada berkompoten tinggi dalam melaksanakan tugas sebagai ahli akademik. Dari aspek dasar dan pengurusan, dapatan kajian ini memberikan sumbangan yang besar. Hal ini kerana dapatan kajian dapat memberikan peluang kepada urus tadbir IPT meneliti keberkesanan dimensi kompetensi kerja staf akademik yang boleh dianggap berkesan kepada kualiti dan melahirkan modal insan yang berwibawa. Model kompetensi kerja staf akademik ini juga boleh dijadikan sebagai penanda aras kepada pihak pengurusan IPT dalam merangka dasar latihan yang diperlukan oleh staf akademik. Justeru, model MKKSA-IPTS boleh dijadikan sebahagian dari penggubalan dasar IPT selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia PPPM (PT) 2015-2025. Pelan ini menyentuh dasar-dasar IPT Swasta menjadi lebih relevan setanding dengan permintaan pendidikan berkualiti di dalam dan luar negara. Dapatan kajian menunjukkan pelaksanaan keberkesanan kompetensi kerja staf akademik berada di tahap pelaksanaan yang tinggi. Justeru, menunjukkan tanda-tanda bahawa dasar dan pengurusan IPT Swasta yang bukan hanya bergantung kepada institusi berkiblatkan profit atau keuntungan, tetapi juga berfokus kan kepada kualiti p&p.

Selain dari itu, AKEB sebagai institusi yang melatih para staf akademik sewajarnya menerima model ini sebagai pangkalan data memperelok kan dan memperkukuhkan modul latihan. Selanjutnya, dapatan kajian ini adalah bertujuan untuk membantu pihak pengurusan dan pentadbiran IPT membantu staf akademik dalam mencapai falsafah pendidikan negara menjadi kenyataan. Staf akademik tidak hanya

bermotivasi untuk berkompen bekerja pada faktor gaji seperti kenyataan Umi Narimawati (2006). Namun, pendekatan lain seperti menyediakan latihan yang berpanjangan, menyokong keperluan kewangan untuk melaksanakan kajian dan seterusnya membentangkan hasil kajian di dalam dan luar negara memberikan impak besar dalam hasil kerja staf akademik. Justeru, walaupun pencapaian akademik staf akademik merupakan faktor staf berilmu, namun kesediaan pihak pengurusan dan pentadbiran IPT merangka dasar untuk pembelajaran sepanjang hayat harus diberikan penekanan. Sumber kewangan patut dijadikan satu dasar mendorong staf akademik untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat kesarjanaan dan kedoktoran. Hal ini disebabkan di samping berilmu, staf akademik juga kaya dengan pengalaman. Justeru, faktor pengalaman perlu diambil kira seperti untuk kenaikan pangkat dan gaji dan ini semua berkaitan dengan dasar dan pengurusan IPT yang sudah sepatutnya diambil serius dalam melahirkan tidak hanya staf akademik yang berilmu tetapi juga pelajar yang cemerlang dan terbilang.

Implikasi Pengurusan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa staf akademik IPT Swasta berdasarkan demografi telah memberi implikasi kepada pihak pengurusan bahawa keperluan dalam menyediakan latihan yang berterusan dan berpanjangan. Hal ini menyokong staf akademik bermotivasi mempamerkan tugas dengan lebih sempurna. Ianya juga bersangkut paut dengan kenaikan gaji dan pangkat individu dan ianya perlu kerana faktor luaran juga menjadikan staf akademik bersemangat untuk melaksanakan tugas. Staf akademik secara berterusan juga perlu didedahkan dan diberikan peluang bukan hanya mengajar tetapi juga diberikan kesempatan menjalankan kajian dan membentangkan kertas kerja dan pihak pengurusan harus menyediakan kursus tertentu melibatkan cara-cara penyelidikan yang perlu dilaksanakan. Hal ini akan

membangunkan kepakaran tentang keilmuan mereka. Selain itu, pihak pengurusan juga perlu peka kepada pembelajaran bercampur atau *online*. Untuk mencapai matlamat tersebut latihan penggunaan asas ICT perlu dalam mengintegrasikan teknologi dalam p&p. Implikasi kajian juga terkesan kepada beberapa perkara-perkara seperti yang berikut:

(a) Implikasi Dapatan Kajian Kepada Staf Akademik

Dapatan kajian ini telah memberi sumbangan besar mengenai ilmu pengetahuan yang baharu terhadap kompetensi kerja staf akademik. Staf akademik jelas berkompeten kepada tiga dimensi kompetensi berserta dengan sebelas sub dimensi. Hal ini menjadikan MKKSA-IPTS sebagai teori mencapai kejayaan individu dan organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa staf akademik IPT Swasta Malaysia sebenarnya telah mengamalkan kompetensi sendiri, pengajaran dan kompetensi di tempat kerja berlandaskan peranan dan tanggungjawab mereka. Hal ini disebabkan keperluan kepada membangun dan mencapai standard atau meningkatkan kompetensi kepada semua tenaga pengajar dalam persekitaran pengajaran yang kompetitif pada masa kini (Abdul Rahim Hamdan et al., 2010). Beliau dan rakan-rakan menambah hal ini mempamerkan amalan pengajaran terbaik. Fenomena ini telah menggambarkan bahawa staf akademik sangat berkebolehan atau dengan lebih tepat berkompeten dalam melaksanakan tugas. Staf akademik berkompeten memberikan satu petunjuk yang baik bagi mewujudkan persekitaran pembelajaran yang lebih efektif dan efisien. Malah, Kennedy dan Drennan (1998) menegaskan bahawa staf pendidikan tinggi dan berpengalaman yang luas dikaitkan dengan kualiti IPT. Hujah-hujah mereka tertumpu kepada hakikat bahawa staf berpengalaman meningkatkan kompetensi pengajaran dan pelajar belajar dengan lebih baik.

Menurut Sims (2006) dan Abdulrahman (2010) melaporkan bahawa keperluan untuk memenuhi jangkaan permintaan tenaga pengajar tidak lagi digambarkan sebagai pemberi maklumat tentang ilmu pengetahuan serta mempersembahkan model kemahiran, tetapi lebih sebagai fasilitator. Tambah mereka lagi, pembelajaran adalah satu proses dinamik di mana setiap individu membina penyesuaian dalaman untuk membangunkan kemahiran tertentu. Tidak dinafikan ini membolehkan mereka bijak berfikir secara rasional dan berkeperibadian tinggi. Staf akademik juga menunjukkan bahawa mereka percaya pada keupayaan diri sendiri dalam persekitaran pendidikan. Jelas, staf akademik tidak mengira jantung sudah bersedia menghadapi situasi kerja yang memerlukan mereka padat jati diri.

Staf akademik memainkan peranan penting untuk membangun, mengubahsuai dan melaksanakan segala agenda mengenai dasar pendidikan. Kenyataan tersebut menjadi semakin penting dengan berlakunya perubahan dalam persekitaran khususnya perubahan teknologi (Archibong et al., 2012). Hal ini disebabkan teknologi berupaya menambah baik keupayaan insan dalam segala bidang kerjaya seperti urus niaga perniagaan, operasi dan program pendidikan. Cabaran kepada IPT jelas merangka pengalaman pembelajaran-pekerjaan dan ini melibatkan perubahan kurikulum. Pembelajaran-pekerjaan yang menggunakan ciri-ciri kompetensi dapat menyokong graduan untuk lebih berkeyakinan menghadapi situasi pekerjaan yang berbeza. Sememangnya, tidak dinafikan terdapat ramai graduan yang bijak di luar sana. Namun, apa yang lebih mengecewakan ialah apabila mereka tidak berupaya menjadi pekerja berkemampuan dan cemerlang kerana pembelajaran dan pekerjaan adalah dua konteks yang berbeza. Kadangkala ilmu yang dipelajari tidak ada kaitan langsung dengan dunia pekerjaan. Oleh yang demikian, IPT Swasta perlu mempunyai matlamat yang jitu bukan sahaja tertumpu kepada melahirkan modal insan yang cemerlang dan terbilang.

Kompetensi pengajaran mempunyai hubungan secara langsung dengan kelulusan atau pencapaian akademik staf. Hal ini menunjukkan pembelajaran secara berterusan dan latihan yang diberikan oleh IPT Swasta mempunyai kesan langsung dan berkait rapat dengan pedagogi dan kaedah pengajaran. Justeru, spesifikasi kompetensi boleh membantu pihak pengurusan IPT menentukan pembangunan latihan dalam konteks penyediaan kepada aktiviti sumber manusia (Gonzales & Nelson, 2005). Oleh itu, bagi menjamin keberkesanan tahap kompetensi kerja staf akademik aspek program latihan dan pembelajaran perlu diberikan keutamaan.

Berdasarkan dapatan kajian ini, fokus kepada proses penyediaan latihan secara berterusan kepada staf akademik. Peluang membenteng dan menjalankan penyelidikan adalah kesan memperkukuhkan ilmu pengetahuan dan perlu diteruskan. Disarankan juga agar imbuhan diberikan kepada staf akademik yang ingin melanjutkan pelajaran ke peringkat lebih tinggi. Rasionalnya, peluang ini akan memberi kesan kepada matlamat dan hala tuju institusi pendidikan. Malah, latihan mendalami penggunaan teknologi terkini juga perlu dan harus diberi perhatian agar pihak pengurusan dan pentadbiran menilai semula keberkesanan latihan yang telah diberikan. Hal ini disebabkan staf akademik mempunyai persepsi dan pandangan yang berbeza dari segi penggunaan teknologi terkini. Pendedahan secara berterusan perlu supaya mereka jelas kepada kepentingan melalui perubahan, pembaharuan dan sikap bersedia menerima perubahan dengan minda yang terbuka.

(b) Implikasi Dapatan Kajian Kepada Institusi Pengajian Tinggi

Dapatan kajian menunjukkan kompetensi kerja adalah faktor penyumbang kepada tahap prestasi staf dan keberkesanan sesebuah institusi (Armstrong & Foley, 2003). Hal ini disebabkan pelbagai kaedah p&p telah mula diperkenalkan agar penerapan kompetensi kerja ini dapat dilakukan semasa pengajaran (Huzili, 2007). Daya tarikan yang perlu ada

adalah pihak tertentu perlu kepada komunikasi secara telus dan terus kepada perancangan yang sedang dan akan dilaksanakan. Berdasarkan kepada dapatan kajian, staf akademik memberi kerjasama sepenuhnya kepada matlamat dan hala tuju IPT mereka. Rasionalnya, apabila setiap keputusan dan perancangan yang hendak dilaksanakan, staf akademik diberi hak untuk bersuara. Oleh itu keterbukaan staf akademik dan pihak pengurusan untuk menerima dan menuntut pandangan seharusnya dimanfaatkan dengan sebaik mungkin bagi kepentingan bersama. Hal ini disebabkan pandangan dan buah fikiran staf akademik dapat memberi kesan positif dalam melaksanakan setiap perancangan. Hasilnya staf merasai bahawa mereka dihargai, dipercayai dan diyakini dengan kebolehan yang mereka ada.

Berdasarkan dapatan kajian ini Kementerian Pengajian Tinggi disarankan agar lebih prihatin dan mengkaji semula dari segi kedudukan umur persaraan dan juga kenaikan gaji sama seperti yang terdapat di IPT Awam. Hal ini akan memberi impak besar kepada staf akademik IPT Swasta mendambakan diri mereka untuk menjadi warga kerja setaraf dengan perkhidmatan yang diberikan. Rasionalnya, apabila individu berkeperibadian tinggi, aplikasi kepada kematangan dalam pekerjaan akan menyerlah dengan lebih ketara. Apabila penghargaan dilakukan pembentukan budaya kepada keperibadian yang jitu akan lebih menyerlah. Malah, diskriminasi kenaikan pangkat juga tidak sepatutnya berlaku. Jika masih tidak dibendung, staf akademik wanita akan sentiasa ketinggalan kebelakangan dan akan merasa diri tidak dinilai dan dihargai.

Walaupun dapatan kajian ini tidak membezakan jantina untuk staf akademik kompeten peribadi, tetapi pendekatan dalam mengkaji semula dasar IPT Swasta tidak sepatutnya dipandang remeh. Pembaharuan dan penekanan menyeluruh masih perlu dilaksanakan demi memartabatkan organisasi berlandaskan p&p. Faktor kompetensi peribadi mewujudkan komitmen yang tinggi dan staf akademik lebih bersifat positif menyelesaikan masalah dan berkebolehan menguruskan imej sendiri dan senang

bekerja secara berpasukan. Tempoh berkhidmat juga memberikan impak besar dalam staf akademik berkompeten. Hal ini disebabkan pengalaman didapati memberi kesan langsung kepada tahap keberkesanan kompetensi dan berkait rapat dengan isu peribadi seseorang. Kepentingan pengalaman sebenarnya mempunyai kaitan dengan proses pembelajaran seperti yang diutarakan. Prinsip kesinambungan pengalaman bermaksud setiap pengalaman baru melibatkan dua perkara iaitu pengalaman sebelumnya dan pengubahsuaian selaras dengan kehendak semasa. Hal ini adalah pemprosesan ilmu berlaku melalui proses yang panjang dan secara tidak sedar merubah aspek pemikiran dan tindakan staf akademik secara keseluruhannya.

(c) *Implikasi dapatan kajian kepada pelajar Institusi Pengajian Tinggi*

Isu budaya toleransi dan '*team work*' memainkan peranan penting untuk IPT Swasta mencapai kejayaan gemilang dan terbilang. Pendekatan secara ini dapat mewujudkan situasi persekitaran yang harmonis dan secara tidak langsung meningkatkan semangat jati diri dalam setiap pelajar apabila mereka merasai bahawa kelangsungan perasaan mereka telah di dekati dengan sempurna oleh staf akademik. Pengetahuan tentang selok belok psikologi adalah amat penting kepada pembelajaran yang sihat dan memberikan peluang kepada pelajar untuk positif berinteraksi tanpa sempadan. Pelajar tidak akan berasa segan untuk meluahkan perasaan kebimbangan mereka kepada pembelajaran. Mereka juga faham bahawa idea mereka difahami. Namun begitu, tidak dinafikan sebilangan pelajar ini terdiri daripada pelajar tahap akademik mereka tidak sejah tahap akademik pelajar di IPT Awam. Justeru, keprihatinan dan bersikap positif terhadap masalah yang dihadapi oleh pelajar patut ditangani dengan sabar. Kesannya mereka dapat menyelesaikan masalah pembelajaran mereka dengan telus dan pantas.

Cadangan Kajian

Sejak kebelakangan ini, kompetensi kerja bagi pengurusan sumber manusia adalah berkisar kepada mereka yang pengetahuan, kemahiran, kemampuan, sifat-sifat dan tingkah laku bagi membolehkan seseorang melaksanakan tugas pekerjaan (Beheshtifar & Moghadam, 2011). Di Malaysia, Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) dan Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) telah berkembang dengan pesatnya mengikut permintaan dan kehendak pasaran semasa. Kenyataan ini disokong oleh Fernandez Chung dan Rozilini Mary (2009) bahawa kemasukan yang terhad di IPT Awam menyebabkan permintaan tinggi kepada IPT Swasta dalam dua dekad kebelakangan ini. Oleh sebab itu, untuk IPT Swasta kekal lama dalam pasaran dan berdaya saing untuk memenuhi matlamat kan pendidikan berkualiti, pihak pengurusan institusi tersebut perlu mencipta atau menambah beberapa nilai baru. Justeru, antara nilai baru yang perlu dipromosikan selain dari produk ialah mempamerkan staf akademik yang berkompentensi tinggi. Hal ini menjadikan IPT Swasta lebih cemerlang, terbilang dan bernilai.

Memandangkan kajian ini mempunyai batasan dan tumpuan kajian hanyalah kepada IPT Swasta Malaysia kecuali IPT Swasta Sabah dan Sarawak. Malah data yang dikumpulkan hanyalah melibatkan staf akademik berpendidikan Sarjana sahaja. Justeru, pengkaji mencadangkan skop kajian diperluaskan seperti yang berikut:

- (a) Kajian ini terbatas kepada staf akademik berkelulusan Sarjana di IPT Swasta di Malaysia sahaja. Oleh itu kajian lanjutan dicadangkan dengan melibatkan staf akademik di Sabah dan Sarawak agar maklumat yang menyeluruh berkaitan staf akademik berkompentensi tinggi di Malaysia dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.
- (b) Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik yang dijawab oleh staf akademik sahaja. Oleh itu kajian lanjutan boleh dilaksanakan dengan melihat dimensi

kompetensi kerja ini dari persepsi pelajar dan mungkin juga pada peringkat pihak pengurusan IPT Swasta. Sehubungan dengan itu dapatan yang diperoleh akan memberikan input yang lebih berguna dan lengkap.

- (c) Kajian ini merupakan kajian tinjauan dan data dikumpulkan melalui instrumen soal selidik yang dibentuk berdasarkan sorotan kajian, temu bual kepada dua belas orang ketua jabatan dan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kepada pelaksanaan kajian Delphi. Kajian lanjutan berbentuk pemerhatian dan temu bual atau eksperimen adalah dicadangkan iaitu di antara staf akademik yang senior dan lebih berpengalaman dengan staf akademik yang junior *novice*. Saranan ini diajukan kerana didapati faktor pengalaman mempunyai hubungan dengan dimensi kompetensi kerja staf akademik. Oleh itu perbezaan yang jelas mungkin didapati dan dapat dikenal pasti dengan dua kelompok staf akademik ini dapat dinilai kan dengan lebih tepat.
- (d) Ketiga-tiga dimensi kompetensi kerja didapati berinteraksi secara langsung dengan pemboleh ubah kompetensi dan demografi staf akademik. Justeru itu, kajian lanjutan boleh dijalankan dengan menggunakan pemboleh ubah kompetensi kerja dalam bentuk yang lain.

Kesimpulan Kajian

Kajian yang telah dilaksanakan oleh pengkaji menepati objektif dan soalan kajian bagi mereka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT Swasta di Malaysia. Kajian ini telah menggunakan kaedah kajian dengan tiga peringkat kajian iaitu peringkat analisis keperluan, reka bentuk dan penilaian. Justeru, reka bentuk model kompetensi kerja staf akademik IPT swasta memberi perubahan besar kepada sistem pengurusan dan pentadbiran kepada IPT swasta. Hal ini disebabkan keperluan dan kepentingan pelajar dan komitmen kompetensi kerja staf akademik supaya setanding dengan negara

luar di dunia. Kejayaan dan kecemerlangan sesebuah IPT bergantung sepenuhnya kepada staf akademik yang berkompentensi tinggi bagi menjalankan tugas dalam konteks pendidikan untuk mencapai matlamat dan Wawasan 2020. IPT Swasta bekerjasama dengan staf akademik menjadi pemangkin kepada kejayaan menghasilkan modal insan yang berkualiti untuk masa hadapan. Malah, setiap individu staf akademik mempunyai keistimewaan dan berkompenten kerja yang berbeza-beza. Justeru, menjadi tunggak utama pihak pengurusan melihat dengan lebih jelas kepada faktor merealisasikan kehendak masyarakat dan kerajaan tercapai. Oleh itu individu staf akademik perlu bijak menilai kembali kompetensi kerja mereka dan mempelbagaikan kebolehan mereka bagi menunjukkan mereka berbeza dengan individu lain dalam mencapai kualiti sejati. Malah, kompetensi adalah ciri yang merujuk kepada modal insan atau sumber manusia yang boleh menyebabkan produktiviti (Virtanen, 2000).

Dapatan kajian menunjukkan kompetensi kerja staf akademik tidak banyak berbeza kepada faktor jantina, tempoh berkhidmat dalam bidang pendidikan, gelaran jawatan, bangsa dan umur. Malahan, pengkaji amat mengalu-alukan dan mencadangkan kajian lanjutan dijalankan agar kajian pada masa akan datang akan dapat membantu dan memberikan maklumat yang terperinci dalam konteks persekitaran organisasi lain. Seterusnya, kajian dan dapatan kajian ini dapat menyumbang kepada sumber maklumat dan rujukan kepada pengkaji lain untuk meneruskan perjuangan sebagai penyelidik bagi konteks staf akademik berkompenten.

RUJUKAN

- Abdul Rahim Hamdan., Mohd Najib Ghafar., & Lily Ting Hwa Li. (2010). Teaching competency testing among Malaysian school teachers. *European Journal of Social Sciences*, 12(4): 610-617.
- Abdul Hamid Abdullah., Raja Mohamed Fauzi Raja Musa., & Juhary Haji Ali. (2011). The development of human resource practitioner competency model perceived by Malaysian Human Resource practitioners and consultants: a Structural Equation Modeling (SEM) approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11): 240-255.
- Anderson, L. W., & Van Dyke, L. A. (2000). *Secondary School Administration*. Boston. USA: Houghton Griffin Company.
- Anatan, L. (2006). Management modal intelektual: strategi memaksimumkan nilai modal intelektual dalam teknologi-driven business. *Jurnal Management* 5(2): 137-149.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Rozavieh, A. (2002). *Introduction to research in education* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Archibong, I. A., Ogbiji, J., & Anijaobi-Idem, F. (2012). ICT competence among academic staff in universities in Cross Rivers State, Nigeria. *Computer and Information Science*, 3(4): 109-119.
- Abdulrrahman (2010). Learner-centered micro teaching in teacher education. *International Journal of Instruction*. 3(1).
- Abdullah Mahmood., Abdulkareem M. A., Hamidaddin., & Mohd Wira Mohd Shafie. (2002). *What competencies do project manager need? School of Housing, Building and Planning*. Penang: Universiti Sains Malaysia.
- Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: the Delphi method and its application policy and public health*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Abu Hassan, M. (2006). *Kompetensi pensyarah di dalam pengajaran dan pembelajaran (p&p): satu kajian di KUTM*. Malaysia: Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan.
- Andrews, C., & Allen, J. (2002). Utilization of technology-enhanced Delphi techniques. *Workforce Education Forum*, 29(1): 1-15.

- Azizi Yahaya., Shahrin Hashim., Jamaludin Ramli., Yusof Boon., & Abdul Rahim Hamdan. (2006). *Menguasai penyelidikan dan pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Publication & Distributor Sdn Bhd.
- Azman Arshad., Suhaili Aleh., & Mohd Zahri Jaafar. (2010). *Kualiti p&p menurut perspektif TQM: Suatu perbincangan*. Prosiding Kolokium Penyelidikan dan Pembangunan Pendidikan Politeknik. Sarawak: Unit Penyelidikan, Inovasi & Keusahawanan.
- Azurahani, B. (2004). *Kepuasan kerja di kalangan pensyarah: Kajian kes perbandingan Politeknik Ungku Omar dan Kolej Cosmo point*. (Laporan projek Ijazah Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional). Johor: Kolej Universiti Teknologi Tun Hussien Onn.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *Journal The Learning Organization*, 10(2): 74-82.
- Beheshtifar, M., & Moghadam, M. N. (2011). Studying the competency-related models in succession planning. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34. Dimuat turun daripada <http://www.eurojournals.com>
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: University Press.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Consortium for Research on Emotional Intelligence in organizations. Dimuat turun daripada www.eiconsortium.org.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E., & Taylor, S. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2): 150-162.
- Boyatzis, R. E. (2008). *The competence manager: A model for effective performance*. John Willy & Sons, Chichester.
- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership competencies: Time to change the tune? *Published in Leadership* 2(2): 147-163.
- Burgoyne, J.G. (1993). The competence movement: Issues, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 22: 6-13.

- Babbie, E. (2007). *The practice of social research* (11th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.
- Boon, J. & Van der Klink, M. (2001). Scanning the concept of competencies: how major vagueness can be highly functional. 2nd Conference on HRD Research and Practice across Europe, University of Twente, Enschede.
- Bertoncelj, A., Kovac, D., & Bertoncel, R. (2009). Success factors and competencies in organizational evolution. *Kybernetes*, 38(9): 1508-1517.
- Bransford, J. D., & Brown A. L. (2000). *How people learn: brain, mind, experience, and school*. National Academy Press. Dimuat turun daripada <http://www.utwente.nl/cheps/documenten/ictrapport.pdf>
- Branch, R. M (2009). *Instructional design: the ADDIE approach*. New York: Springer.
- Bauer, W., & Gollmann, P. (2008). *Vocational training research for the professionalisation of vocational school teacher*. Bremen: ITB, Uni-Bremen.
- Bruce, C., Buckingham, L., Hynd, J., McMahon, C., Roggenkamp, M., & Stodley, I. (2004). Ways of experiencing the act of learning to program: a phenomenographic study of introductory programming students at university. *Journal of Information Technology Education*, 3: 143-160.
- Campbell, J.P., & Kuncel, N.R. (2001). Individual and team training, dalam Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. & Viswesvaran, C. (Ed.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 278-313. London: Sage.
- Cardno, C. (2006). Leadership and professional development: The quiet revolution. *International Journal of Educational Management*, 19(4): 292-306. Dimuat turun daripada www.emeraldsight.com/researchregister.
- Cains, R. A., & Brown, C. R. (1996). Newly qualified teachers: A comparative analysis of the perceptions held by B.Ed. and PGCE-trained primary teachers of their training routes. *Educational Psychology* 16: 257-270.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross national perspective*. London: University of California Press.

- Crawford, J., Leonard, L., & Jones, K. (2010). The human resource's influence in shaping IT competence. *IMDS*, 111(2): 164-183. Dimuat turun daripada www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm.
- Cheng, W.L. (2000). Test of the MBA knowledge and skills transfer. *International Journal of Human Resource Management*, 11: 837-52.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publication. Inc.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education.
- Cowley., & Domb. (1996). *Beyond strategic vision*, Cambridge Universiti Press. 42-64.
- Chan, D. C. (2005). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, 27(3): 144-153.
- Carlile, P. R., & Christensen, M. C. (2005). *The cycles of theory building in management research*. Boston: Boston University. Dimuat turun daripada <http://www.innosight.com/documents/Theory%20Building.pdf>
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5): 20-30.
- Chia Chien Hsu., & Brian A. Sandford (2007). The Delphi technique: the making sense of consensus, 12(10).
- Christopher Kayes, D., Anna Kayes, B., & Yoshitaka Yamzaki, (2005). Essential competencies for cross-cultural knowledge absorption. *Journal of Managerial Psychology*, 20(7): 578-589.
- Choi Sang Long., Zaiton Ibrahim., & Tan Owee Kowang. (2014). An analysis on the relationship between lecturer' competencies and students' satisfaction. *International Education Studies*, 7(1).
- Chong, S., & Cheah, H. M. (2009). A value, skill and knowledge framework for initial teacher preparation programmes. *Australian Journal of Teacher Education*, 34(3).

- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: kaedah penyelidikan*, Buku 1. Kuala Lumpur: McGraw-Hill.
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan. Ujian regresi, analisis factor dan analisis SEM*. (Edisi Kedua). Kuala Lumpur: McGraw-Hill.
- Cheng, M. I., & Dainty, A.R.J. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of Management Development*, 22(6): 527-37.
- Cozby, P. C. (2011). *Measurement concepts: Methods in behavioral research* (7th ed.). California: Mayfield Publishing Company.
- Dalkey, N. C., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts, *Management Science*, 9: 458-67.
- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1): 27-46.
- Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in schools: connecting people, purpose and practice*. New York: Teachers College Press.
- Dessler, G. (2009), *A Framework for Human Resources Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Dubois, D.D., & Rothwell, W.J. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Duzce, (2010). Learner-centered micro teaching in teacher education. *International Journal of Instruction*, 3(1).
- Delbecq, L., Van de Ven, H., & Gustafson, H. (1975). *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and Delphi processes*. New York: Scott-Foresman.
- Doyle, T. (2008). *Evaluating lecturers effectiveness*. Dimuat daripada ferris.edu/fctl/Teaching_and_Learning_Tips/.../EvalTeachEffec.htm.

- DeSimone, R.L., Werner, J.M. and Harris, D.M. (2002). *Human resource development*, Thompson Learning, Inc.
- Emillani, M. L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decision*, 4 (9): 893-910.
- Eisner, E.W. (2002). The kind of schools we need. *Phi Delta Kappan*, 83: 576-583.
- Elzubeir, M. A., & Rizk, D. E. (2001). Identifying characteristics that students, interns and residents look for in their role models. *Med Education*, 35(3): 272-277.
- Fah, B.C.Y., & Osman, S. (2011). A case study of student evaluation of teaching in University. *International Education Studies*, 4(1): 44-50.
- Fernandez Chung., & Rozilini Mary, (2009). Peer observation as a mechanism to identify and promote quality teaching in higher education. *Istanbul Conference on Quality of Teaching in Higher Education* bertarikh 12-13 October, 2009.
- Feridah Mohd. Nadzar. (2003). *Pembangunan kompetensi teknologi maklumat untuk kakitangan sokongan pentadbiran organisasi berangkaian di Malaysia*. (Disertasi Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Malaysia: Universiti Malaya.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, E. W. (2006). *How to design and evaluate research in education*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Grafinger (1988). *An ISD model featuring the ADDIE processes*. Dimuat turun daripada <http://comp.dit.ie>
- Garavan, T., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4): 144-64.
- Gall, M., Gall, J. P., & Borg, W. (2003). *Educational research: an introduction*. Borton, MA: Allyn & Bacon.
- Gabler, I., & Schroeder, M. (2003). *Constructivist method for the secondary classroom: engaged minds*. Boston: Allyn & Bacon.

- Gay, L. R., & Airasian, P. (2003). *Educational research: competencies for analysis and application* (7th ed.). Ohio: Merrill Prentice Hall.
- Gagne, R. M., Wager, W. W., Golas, K. C., & Keller, J. M. (2004). System improvement through collective capacity building. *Journal of Educational Administration*, 49(6): 624-636.
- Glaser, B., & Straus, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Glenn, M. M., James, C. H., Alan, P. W., Troy, V. M., Steven, H. H., & Mary, J. B (2005). A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management Education*, 29(383). Dimuat turun daripada <http://jme.sagepub.com>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goldhaber, D. D. (2002). The mystery of good teaching. *Education Next*, 2(1): 50-5.
- Gonzales, A. H., & Nelson, L. M. (2005). Learner-centered instruction promotes student success. *Journal Online*. Dimuat turun daripada <http://www.thejournal.com/magazine/vault/articleprintversion.cfm?aid=5162>.
- Gholipur, R. A., Mahmoodi, S. M., Jandaghi, G., & Fardmanesh, H. (2012). Presentation model of managerial competency approach in management development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9): 506-520.
- Gupta, A. and Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within MNCs, *Strategic Management Journal*, 21: 473-96.
- Hoy & Miskel (2008). *Internal Elements of the Systems*. Educational Administration: Theory, Research, and Practice (8th ed.), International Edition. New York: McGraw Hill Companies.
- Hargreaves, A., & Fulan, M. (2000). Mentoring in the new millennium. *Theory into Practice*, 39(1), 50-56.
- Helmer, O. (1967). *Systematic use of expert opinions*. (Report No. P-3721). Santa Monica, CA: The RAND Corporation.

- Hurme, E. (2009). Competencies for nursing practice in a rural critical access hospital. *Online Journal of rural nursing and health care*, 9(2).
- Huzili Hussin. (2007). Penerapan dan penilaian kemahiran insaniah mahasiswa Universiti Malaysia, Perlis (UniMAP). *Persidangan Pengajaran dan Pembelajaran di Peringkat Pengajian Tinggi. Universiti Putra Malaysia*. Dimuat turun daripada <http://pareonline.net/getv.asp?v=12&n=10>.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi techniques: making senses of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10). Dimuat turun daripada <http://pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=10>
- Haghdoost, A. A., & Shakibi, M. R. (2006). Medical students and academic staf perceptions of role models: an analytical cross-sectional study. *BMC Medical Education*. Dimuat turun daripada <http://www.biomedcentral.com>
- Ibrahim Mamat (2001). *Effective design and successful management of training*. Kuala Lumpur: Eastview Publication Sdn. Bhd.
- Idris Mohd Radzi. (2007). Memperkasakan kemahiran insaniah melalui portfolio berstruktur. Monograf pembangunan modal insan. *Koleksi eksklusif kertas kerja Persidangan Pengajaran dan Pembelajaran di peringkat Pengajian Tinggi*.
- Ingersoll, R. M. (2007). A comparison study of teacher preparation and qualifications in six nations. Consortium for Policy Research in Education.
- Ivancevich, J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- IPMA. (2002). International Competence Baseline. International Project Management Association. Dimuat turun daripada www.ipma.ch/certification.html.
- Jia, J., & Fan, L. (2008). Research framework of human resource development based on competency about knowledge enterprise. *International Journal of Business and Management*, 3(11): 107-111.
- Joseph, F.H., William, C. B., Barry, J. B., & Rolph, E. A. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Education.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2000). *Educational research: Quantitative and qualitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon.

- Jones, E., Voorhees, R., & Paulson, K. (2002). *Defining and assessing learning: Exploring competency-based initiatives*. Washington, DC: Council of the National Postsecondary Education Cooperation. Publication NCES 2002159.
- Jyothibabu, C., Farooq, A., & Pradhan, B. B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *Journal The learning Organisation*, 7(3): 145-156.
- Khalid Johari, Zurida Ismail, Shuki Osman & Ahmad Tajuddin Othman. (2009). Pengaruh jenis latihan guru dan pengalaman mengajar terhadap efikasi guru sekolah menengah. *Journal Pendidikan Malaysia*, 34(2): 3-14.
- Khurshid, K. (2008). A study of the relationship between the professional qualifications of the teachers and academic performance of their students at secondary school level. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 38.
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (2010). *Pelan Strategi Pengajian Tinggi Negara Fasa 2 2010-2015*. Dimuat turun daripada <http://www.mohe.gov.my/transformasi/fasa2/psptn-fasa2.pdf>
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.(Oktober 23, 2012). *Teks ucapan Yang Berhormat Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin*. Dibentangkan pada 23 Oktober 2012 dalam Perhimpunan Bulanan KPTM di Dewan Pendita Za'aba, KPT, Putrajaya. Dimuat turun daripada <http://www.mohe.gov.my/portal/images/infokpt/ucapan/menteri/Ucapan%20Himpunan%20Bulanan%20Okt%202012.pdf>
- Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, (2006). *Pelan Tindakan Pengajian Tinggi Negara 2007-2010*. Dimuat turun daripada http://www.mohe.gov.my/transformasi/images/1_bm.pdf
- Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia, (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) 2015-2025*. Dimuat turun daripada moe.gov.my.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Kettunen, J. (2011). Strategy and quality maps in higher education. *US-China Education Review*, 8(2): 149-156.
- Klicka, C. (2006). The myth of teacher qualification. Home school legal defend association. Dimuat turun daripada

- King, A. W., & Zeithalm, C. P. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1): 75-99.
- Laman Web Rasmi Jabatan Pengajian Tinggi. (2011). Senarai IPTS. Dimuat turun daripada <http://jpt.mohe.gov.my/menudirektori.php>.
- Lang, T. (1998). *An overview of four futures methodologies*. Dimuat turun daripada <http://www.soc.hawaii.edu/~future/j7/LANG.html>
- Linstone, H., & Turoff, M. (2002). The Delphi method: Techniques and application. With a foreword by Olaf Helmer. University of Southern California. Dimuat turun daripada <http://is.njit.edu/pubs/delphibook>.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1): 27-46.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Clifts. NJ: Prentice Hall.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. New York: Pfeiffer.
- Laura, B., & Kate, S. (2003). A Delphi study in internet banking. *Marketing Inteligence and Planning*, 21(5): 272-281. Dimuat turun daripada <http://www.emeraldinsight.com>.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2001). *Practical research: Planning and design* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Malek Shah Mohd. Yusoff. (2005). The public service as a learning organization: the Malaysian experience. *International Review of Administrative Sciences*, 71(3): 463-473.
- Martino, J. (1993). *Technological forecasting for decision making*. New York: Elsevier Science Publishing Company.
- Malek Elahi., & Massoud Dehdashti. (2011). Clarification of researches and evolving a consolidating typology of management studies. *Annual Conference Innovating in Business & Management*. London, UK.

- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency-based Human Resource Management*. Hay Group.
- Mohammad, A. (2011). *Memahami riset perilaku dan sosial*. Indonesia: Pustaka Cendekia Utama.
- Muhammad Faizal A. Ghani., & Muhammad Jawad Tajuddin, (2013). Capacities among academic staff in a Malaysian public university. *Global Business and Economics Research Journal*, 2(1): 1-21.
- Muntaz B., Norasiken, B., & Norhayatee, I. (2002). *Kualiti dalam pengurusan sumber manusia*. Shah Alam, Malaysia: Fajar Bakti.
- Mayer, J. D., Goleman, D., Barrett, C., & Gutstein, S. (2004). Leading by feel. *Harvard Business Review*, 82(1): 27-39.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28: 1-14.
- McQuade, E., Sjoer, E., Fabian, P., Nascimento, J., & Schroeder, S. (2007). Will you miss me when I'm gone? *Journal of European Industrial Training*, 31(9): 759.
- Michelle, R. E. (2008). Competency Models: A review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA). U.S. Department of Labor. Dimuat turun daripada <http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/>
- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment? *Journal of European Industrial Training*, 33(8): 775-770.
- Molenda, M. (2003). Creating a training program using the ADDIE model. Dimuat turun daripada <http://images.search.yahoo.com>.
- Molenda, M. (2003). In search of the elusive ADDIE model. Indiana University. Dimuat turun daripada <http://comp.dit.ie>
- Molenda, M., & Pershing, J. A. (2007). *Improving performance*. Indiana University.
- Mok Soon Sang. (2000). *Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur, Malaysia: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

- Ministry of Education, (2010). Dimuat turun daripada <http://www.mohe.gov.my/portal/images/utama/penerbitan/psptn.pdf>
- Ministry of Education, (2014). Dimuat turun daripada <http://www.mohe.gov.my/portal/images/utama/penerbitan/psptn.pdf>
- Majeed, A., & Mohammed, A. L. (2011). Performance-based assessment competencies for teachers and faculty members. Saudi Arabia.
- Murray, P. (2003). Organizational learning, competencies, and firm performance, empirical observation. *The Learning Organization*, 10(5): 305-316. Dimuat turun daripada <http://www.emaralinsight.com/researchregister>.
- Morse, J., Barret, M., Maya, M., Olson, K., & Spiers, J, (2003). Verification strategies for establishing and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2): 21-30.
- Marshall, E., & Rossman, J. (1995). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Mohammad Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan pendidikan*. (1st ed.) Johor Bahru, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- National Board for Professional Teaching Standards. (2001). *A survey of institutions of higher education: Improving teaching and learning*. Dimuat turun daripada <http://www.nbpts.org/pdf/ihsurvey01.pdf>
- Nazirah, R., & Nor Azizah, Y. (2010). *Aplikasi teori kabur dalam proses temu duga pemilihan pensyarah*. (Technical Report, Institute of Research, Development and Commercialization). Malaysia: Universiti Teknologi MARA.
- Noraini, Kaprawi., Wahid, Eazzaly., Jailani, Md Yunos., & Mahazani, Ali. (2013). Development of a new empirical based competency profile for Malaysian technical vocational reeducation and training instructors. Dimuat turun daripada <http://www.bing.com/search>.

- Nelson, A. (2002). Becoming a vocational education and training practitioner: Competencies subject-matter-experts need and learning strategies available. Dimuat turun daripada <http://home.earthlink.net/amkefosses/thesis/>
- Nieswandt, M. (2005). Attitudes toward science: A review of the field. In William C. Cobern et al., Beyond Cartesian dualism encountering affect. *The Teaching and Learning of Science*. 41-52. Netherlands: Springer.
- National Board for Teaching Standards. (2001). *Early Childhood Generalist Standards* (2nd ed.). Dimuat turun daripada http://www.nbpts.org/userfiles/File/ec_gen_standard.pdf.
- Norlidah Alias, (2010). *Pembangunan modul pedagogi berasaskan teknologi dan gaya pembelajaran Felder-Silverman kurikulum fizik sekolah menengah*. (Disertasi Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Malaysia: Universiti Malaya.
- Noddings, N. (2005). *The Challenge to care in schools: An alternative approach to education*. New York: Teachers College Press.
- Northouse, P. (2004). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Dimuat turun daripada http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/capability_model.html
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Neuman, W. L. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education.
- Needham, T. D. (1990). Geographic the policy Delphi: Purpose, structure, and application. *The Canadian Geographer*, 34(2): 133-142.
- Nutcharat, P., & Sumalee, C. (2011). A development of integrating teacher competency and participatory supervision model. *European Journal of Social Sciences*, 26(4): 524-532. Dimuat turun daripada <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>
- Noraini Idris (2013). *Penyelidikan dalam pendidikan*. (Edisi Kedua). Kuala Lumpur: McGraw-Hill.

- Nguyen, K.T., Griffin, P., & Nguyen, C. (2006). Generating criteria for assessing lecturers in Vietnam's universities: a conceptual paper. Dimuat turun daripada <http://www.aare.edu.au/06pap/ngu06311.pdf>
- Ormstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum foundations, principles and issues*. (5th ed.). Boston: Ally & Bacon.
- Ogbonnaya, U.I., & Osiki, J.O. (2007). The impact of teacher qualification and subject major in teaching mathematics in Lesotho. *African Journal of Cross-cultural Psychology and Sport Facilitation (AJCSF)*, 9: 37-48.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information and Management*, 42(1): 15-29.
- Oliver, R. M., & Reschly, D. J. (2007). *Effective classroom management: teacher preparation and professional development*. National comprehensive center for teacher quality. Washington D. C.
- Pauline Swee Choo Goh., Noor Shah Saad., & Kung Teck Wong. (2012). The voices of beginning teachers in Malaysia about their conceptions of competency. A phenomenographic investigation. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7).
- Park, E. (2000). Hybrid instruction. *SLAIT Program, University of South Florida*. Dimuat turun daripada <http://www.coedu.usf.edu>
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. England, UK: McGraw-Hill International Edition.
- Pedro Oliveira., & Aleda Roth. (2011). Model pengukuran orientasi perkhidmatan. Adaptasi daripada *Service orientation: the derivation of underlying construct and measure*.
- Parry, G., Mills, J., & Turner, G. (2010). Lean competence: integration of theories in operations management practice. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3): 216-226.
- Pusat Data dan Maklumat Jabatan Pengajian Tinggi. (2009-2010). Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS). Dimuat turun daripada http://www.mohe.gov.my/web_statistik/statistik2010/BAB3_IPTS_pdf.

- Punch, K. F. (2001). *Introduction to social research quantitative and qualitative approach*. London: Sage.
- Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Kementerian Pengajian Tinggi. (2007-2010). Dimuat turun daripada http://www.mohe.gov.my/transformasi/image/Bab_1/pdf.
- Philip, C. H., & Connie, D. (2004). Consensus without all the meeting: Using the Delphi method to determine course content. *Library Instruction*, 32(2): 174-184. Dimuat turun daripada <http://www.emeraldinsight.com>.
- Rossmann, P. (2002). *The future of higher (lifelong) education: For all worldwide, a holistic view*. Dimuat turun daripada <http://ecolecon.missouri.edu/globalresearch/chapters/1-03.html>
- Richey, R. C., Fields, D. C., & Foxon, M. (2001). *Instructional design competencies*. (3rd ed.). Syracuse, NY: The standards.
- Rieger, W. G. (1986). Direction in Delphi developments: dissertation and their quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 29: 195-204.
- Robotham, D. (2004). Developing the competent learner. *Industrial and Commercial Training*, 36(2), 66-72. Emerald Group Publishing Limited.
- Raja Suzana Raja Kasim, (2008). The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 48: 53-59.
- Rowold, J., & Kauffeld, S. (2007). Effects of career-related continuous learning on competencies. *Personal Review*, 38(1): 90-101.
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: American Management Association.
- Robiah Sidin. (2000). *Pembangunan dan pendidikan wanita di Malaysia: Cabaran perancangan*. Malaysia: Universiti Kebangsaan.
- Raven, J., & Stephenson, J. (2001). *Competence in the learning society*, 253-274. New York: Peter Lang.

- Ruhizan, M. Y., et al., (2011). A Delphi study analysis of ICT skills in secondary vocational schools. *World Applied Sciences Journal*, 13(4): 632-637.
- Rosnah, Ishak. (2013). *Pembinaan profil amalan terbaik organisasi pembelajaran untuk sekolah Malaysia*. (Disertasi Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Malaysia: Universiti Malaya.
- Rodney, L. C., Joseph, A. S., & Bob, R. S. (1999). The modified Delphi technique - A rotational modification. *Journal of Vocational and Technical Education*, 15(2). Dimuat turun daripada <http://www.eric.ed.gov>
- Ramesh Rao, R., & Rohana Jani. (2009). Spurring economic growth through education: the Malaysian approach. *Educational Research and Review*, 4(4): 135-140.
- Report by the committee to study, review and make recommendations concerning the development and direction of Higher Education in Malaysia (2006). Dimuat turun daripada <http://jpt.mohe.gov.my>.
- Rossett, A., Sheldon, K. (2001). *Beyond the podium: Delivering training and performance to a digital world*. San Francisco: Jossey-Bass/Pleiffer.
- Rodiah Idris, Siti Rahayah Ariffin & Noriah Mohd Ishak. (2010). Hierarki model pengukuran *confirmatory factor analysis* (CFA) ke atas instrumen kemahiran generik. *Journal Kemanusiaan* 16 Dimuat turun daripada www.fppsm.utm.my/jurnal-kemanusiaan.html
- Sarantakos, S. (2005). *Social research*. (3rd ed.). New York: Palgrave MacMillan.
- Salkind, N. (1990). *Exploring research*. New York: MacMillan.
- Sharifah Alwiyah Alsagoff. (1981). Pengenalan pengajaran individu dengan tumpuan khas kepada modul pengajaran dan modul pembelajaran. *Journal Pendidikan dan Pendidikan*, 3(1): 54-62. Pulau Pinang: University Sains Malaysia.
- Shellabear. (2002). Competency profiling: Definition and implementation. *Training Journal*.
- Sonhwa Na. (2006). *A Delphi study to identify eaching competencies of teacher education faculty in 2015*. (Dissertation submitted to the College of Human Resources and Education). West Virginia University.

- Smith, B., & Morse, E. (2005). *Entrepreneurial competencies: literature review and best practices, small business policy branch, industry*. Canada: Ottawa.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, J. M. (2001). *Competencies for online teaching*. Syracuse, New York: Information and Technology (ERIC Document Reproduction Service No. ED456841).
- Saedah Siraj., & Mohd. Paris Saleh. (2010). *Jangkaan masa depan terhadap aplikasi teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran peringkat sekolah menengah: Pandangan pakar*. Dimuat turun daripada <http://www.slideshare.net/norelianamsarif/saedah-um>.
- Sims, R., & Jones, D. (2003). Where practice informs theory: Reshaping instructional design for academic communities of practice in online teaching and learning. *Information Technology Education*, 4(1): 3-20.
- Sin Chek Neng. (2009). *Perhubungan di antara suasana etika kerja dan factor etik serta pengaruhnya ke atas kompetensi penilaian moral ahli-ahli akademik di Institusi Pengajian Tinggi Swasta*. (Disertasi Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Seidel, T., & Shavelson, R. J. (2007). Teaching effectiveness research in the past decade: The role of theory and research design in disentangling meta-analysis results. *Review of Educational Research*, 77(4): 454-99.
- Sims, R. (2006). Beyond instructional design: Making learning design a reality. Dimuat turun daripada <http://www.jld.qut.edu.au/>.
- Siti Rahayah Ariffin., Noriah Mohd Ishak., Abdul Ghafur Ahmad., Rodiah Idris., & Nur' Ashiqin Najmuddin. (2008). Communication, leadership, and teamwork skills as core competencies among higher education students. *Proceeding ASAIHL International Conference*, Bangkok, 149-158.
- Sudsakorn, T., & Swierczek, F. W. (2008). Management competencies: A comparative study between Thailand and Hong Kong. *Journal of Management Development*, 28(7): 569-580.

- Sukirno, D. S., & Seingthai, S. (2010). Does participative decision making affect lecturer performance in higher education? *IJEM*, 25(5): 494. Dimuat turun daripada www.emaralinsight.com/0951-354X.htm.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill buildings approach*. New York: John and Willey.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Saheed Ahmad Rufai, (2010). Educational excellence and learner diversity: can the teacher achieve excellence in all students? *Journal Pendidikan Malaysia*, 35(2): 71-76.
- Sherer, P., & Shea, T. (2002). Designing courses outside the classroom: New opportunities with the electronic delivery toolkit. *College Teaching*, 50(1): 15-21.
- Tai, W.T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainee's training effectiveness. *Personnel Review*, 35(1): 51-65.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods*. (3rd ed.). New York: John Willey & Sons.
- Thorpe, M. (2002). Rethinking learner support: The challenge of collaborative online learning. *Open Learning*, 17(2): 105-119.
- Thomson, A., & Strickland, A. (2004). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Taylor, G. R. (2000). *Integrating quantitative and qualitative method in research*. Lanham: University Press of America, Inc.
- Thorn, M. (2002). Leadership in international organizations: Global leadership competencies. Dimuat turun daripada http://www.academy.umd.edu/publications/global_leadership/marlene_thorn.htm
- Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency: What is the difference? *International Society for Performance Improvement*, 45(10): 27-30.

- Umi Narimawati, S. E. (2007). The influence of work satisfaction, organizational commitment and turnover intention towards the performance of lecturers at West Java's Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(7): 549-557.
- U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. (2001). *Defining and assessing learning: Exploring competency-based initiatives* (oleh Jones, E., Voorhees, R. A., & Paulson, K.) bagi The Council of the National Postsecondary Education Cooperative Competency-Based Initiatives Working Group. USA: Washington, D. C.
- United Nation Industrial Development Organization. (2010). Annual report. Dimuat turun daripada <http://www.unido.org/index.php?id=1001596>.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and normological net. *Journal of Vocational Behaviour*, 65: 71-95.
- Vathanophas, V., & Jintawee Thai-ngam, J. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector. *Contemporary Management Research*, 3(1): 45-70.
- Virtanen, T. (2000). Changing competencies of public managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4): 334.
- Wallengren, J. (2011). Identification of core competencies for primary care of allergy patients using a modified Delphi technique. *BMC Medical Education*, 11(12). Dimuat turun daripada <http://www.biomedcentral.com/1472-6920/11/12>
- Wan Noraini., & Mohammed Sani. (2010). Enhancing lecturer competency of Malaysian Polytechnic Technical lecturers: A discrepancy analysis. *Proceedings of the 1st UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training*. Bandung, Indonesia.
- WHO Global Competency Model. (2010). World Health Organization. Dimuat turun daripada <http://www.drdjohanasdjohanabdullahmemorial.com/who-global-competency-model>.
- Westera, W. (2001). Competences in Education: A confusion of tongues. *Journal of Curriculum Studies*, 33(1): 75-88.

- Wenglinsky, A. (2002). How school matter: The link between teacher classroom practices and students' academic achievement. *Education Policy Analysis Archives*, 10(12).
- Wiersma, M. (2002). Making conscious choices in doing research on workplace spiritual utilizing the holistic development model to articulate values, assumptions and dogmas of the knower. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4): 406-425.
- Yap, M. K. C. (2006). *Visi ke realiti: Pengalaman sekolah menengah teknik Tawau menjadi sebuah sekolah cemerlang*. Petaling Jaya, Selangor: Kreatif Kembara Sdn. Bhd.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership Organization Development Journal*, 26(3): 228-241.
- Yusrizal, A. H. (2009). Development and validation of an instrument to access the lecture' performance in the education and teaching duties. *Journal Pendidikan Malaysia*, 34(2): 33-47.
- Yusnita, Y. (2003). *Kompetensi pensyarah dalam proses pengajaran. Satu kajian di Politeknik Port Dickson*. (Laporan projek Ijazah Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional). Johor: Kolej Universiti Teknologi Tun Hussien Onn.
- Yildirim, O. (2007). Discriminating emotional intelligence-based competencies of IT employees and sale people. *Journal of Eropean Industrial Training*, 31(4): 279.
- Yousuf Muhammad Imran (2007). Using expert's opinion through Delphi technique. *Practical Assessment Research and Evaluation*, 12(4). Dimuat turun daripada <http://pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=4>
- Zaharah Hussin. (2008). *Pembinaan kandungan kurikulum pendidikan akhlak untuk latihan pengurusan pendidikan Islam*. (Disertasi Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Bangi, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zaharah Hussin. (2006). Pelaksanaan Teknik Delphi; kutipan, analisis data dan pemurnian item berdasarkan pengalaman penulis. Dimuat turun daripada <http://www.penerbit.utm.my/bookchapterdoc/PPIPS>

Zuraidah Abdullah. (2010). *Profil komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah di Malaysia*. (Disertasi Ijazah Kedoktoran yang tidak diterbitkan). Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Zulnaidi Yaakob. (2009). Komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan. *Jurnal Kemanusiaan*.

University of Malaya

LAMPIRAN

University of Malaya