

Pengurusan Bakat Dalam Kalangan Graduan NPQEL
The NPQEL Graduates' Talent Management

Sathiyabama Suprammaniam
Sathiamoorthy Kannan
Email: sathiyabama@iab.edu.my

Abstrak

Pengurusan bakat yang fokus kepada sumber manusia semakin dilihat sebagai suatu faktor yang kritikal dalam membangunkan organisasi yang berjaya. Melalui Pelan Pendidikan Pembangunan Malaysia (PPPM, 2012-2025), dirancang pelantikan pengetua atau guru besar tidak berasaskan kepada tempoh perkhidmatan lagi. Bagi memastikan pemimpin sekolah yang dilantik mempunyai potensi kepimpinan yang baik, mereka didedahkan dengan latihan dan pembangunan professional iaitu yang dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL) (dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Kebangsaan Profesional Kepernetuaan – NPQH) bagi calon beraspirasi dan berpotensi tinggi untuk menjadi pengetua/guru besar. Artikel ini melaporkan kajian rintis dengan menggunakan kaedah kuantitatif melihat tahap pengurusan bakat graduan NPQEL dalam pentadbiran sekolah. Kajian ini melibatkan 40 graduan yang telah berkhidmat lebih daripada dua tahun selepas berjaya menamatkan kursus NPQEL. Terdapat lima dimensi dalam pengurusan bakat, iaitu dimensi tujuan, dimensi hala tuju, dimensi motivasi dan autoriti, dimensi hubungan serta dimensi gaya kerja. Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua dimensi yang dikaji mempunyai tahap pengurusan bakat yang tinggi iaitu nilai min dari 4.21 hingga 4.57. Dimensi paling dominan adalah dimensi tujuan berbanding dengan dimensi lain. Keputusan ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap pengurusan bakat ($t = 2,055$; $p > 0.05$) untuk kedua-dua responden jantina dan kategori sekolah. Menurut Davies dan Davies (2011), kesibukan kehidupan yang tidak seimbang menyebabkan pemimpin sekolah yang berbakat semakin berkurangan dan ini menyukarkan urusan melantik guru besar atau pengetua. Tetapi hasil dapatan kajian ini membuktikan graduan NPQEL adalah berbakat dan mampu membuat perubahan kepada prestasi sekolah di Malaysia.

Kata Kunci: *Pengurusan bakat, NPQEL, jantina, kategori sekolah*

Abstract

Talent management focus on human resources is increasingly seen as a critical factor in developing a successful organization. Through Malaysia Education Blueprint (2013-2025), the appointments of principals or head teachers are decided not based on length of service anymore. To ensure that the appointed school leaders have real leadership potential, they are exposed to training and professional development, known as the National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) (formerly known as the National Professional Qualification Principalship - NPQH) for aspiring candidates and high potential to be principals or headmasters. This article reports on preliminary study by using quantitative method looking at the level of NPQEL graduates' talent management in school administration. The study involved 40 graduates who served in school administration more than two years after successfully completed the course. There are five dimensions in talent management, namely the dimension of purpose, dimension of direction, dimension of

motivation and authority, dimension of relationships and dimension of work style. The findings showed that all dimensions studied have high level of talent management which shows the mean value from 4.21 until 4.57. The most dominant dimension is the dimension of purpose compared with the other dimensions. T-test results showed no significant differences in the level of talent management ($t = 2,055$; $p > 0.05$) for both gender respondents and school categories. According to Davies and Davies (2011), the busy life that cause disproportionate talented school leaders is decreasing and this makes it difficult for businesses to appoint principal. But the results of this study prove NPQEL graduates are talented and capable of making changes to the school's performance in Malaysia.

Keywords: *Talent Management; NPQEL, gender, school category*

Pengenalan

Pengurusan bakat semakin dilihat sebagai suatu faktor yang kritikal dalam membangunkan organisasi yang berjaya serta keutamaan yang strategik dalam banyak perniagaan. Begitu juga untuk sekolah yang berfokuskan manusia. Sumber utama dalam sekolah adalah bakat staf yang bekerja di sekolah tersebut. Dalam pendidikan, bakat boleh dianggap sebagai satu faktor yang susah untuk menjayakan sekolah. Dikatakan bakat sebagai suatu keupayaan yang semulajadi. Sebarang pemikiran, perasaan atau kelakuan yang berulang dan digunakan secara produktif juga dikatakan sebagai bakat. Misalnya naluri seseorang untuk ingin tahu, berdaya saing, menarik, gigih dan bertanggungjawab. Malah, yang bersifat negatif seperti sifat kedegilan, ketakutan atau kelemahan yang ada pada seseorang juga boleh disebut bakat jika bakat itu digunakan secara produktif. Apabila mempelajari sesuatu kemahiran, perkara yang didedahkan adalah langkah-langkah aktiviti untuk kemahiran tersebut. Melalui pembelajaran, beberapa perkara baru dihubungkan. Skil yang baru dipelajari mungkin dapat terlibat sama dengan beberapa keputusan dan mengarahkan kepada perkara yang lemah. Skil menentukan kemampuan untuk melakukan sesuatu sedangkan bakat menentukan bagaimana dan berapa kerap melakukannya. Sebagai contoh, katakan seorang itu kekurangan bakat empati dan ingin mempelajari kemahiran tersebut dengan menghadiri kelas kemahiran empati. Setelah berkursus, seseorang itu mungkin sudah mengetahui bila perlu berempati dan sudi mendengar perbualan dengan orang yang bermasalah. Semasa perbualan, pemikiran seseorang itu tidak ke arah saluran pemikiran orang yang bermasalah. Jadi, langkah-langkah skil empati dilakukan tetapi bakat empati tidak dimiliki oleh orang tersebut. Definisi bakat oleh *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007)* ialah keupayaan yang dimiliki oleh seseorang yang boleh membuat perubahan terhadap prestasi organisasi dengan mendedahkan tahap potensi yang tinggi. Manakala pengurusan bakat ditakrifkan sebagai suatu proses untuk membangunkan serta memajukan kerjaya seseorang yang berbakat dalam sesebuah organisasi menggunakan prosedur rasmi, sumber, dan dasar bagi masa depan organisasi (Christie, 2005).

Menurut Gay dan Sims (2006), orang yang berbakat dapat menghasilkan sesuatu yang baru dan berbeza dalam memainkan peranan kepimpinan di masa depan. Tetapi, kini pemimpin sekolah yang berpotensi semakin berkurangan sehingga menyukarkan pelantikan guru besar atau pengetua. Penyebab utama kekurangan skil kepimpinan ialah kehidupan yang sibuk dan tidak seimbang menjadikan kurangnya orang-orang yang mampu membuat perubahan kepada prestasi sekolah (Davies dan Davies, 2011).

PPPM (2013-2025) menggariskan bahawa pelantikan pengetua atau guru besar tidak berasaskan kepada tempoh perkhidmatan. Bagi memastikan pemimpin sekolah yang dilantik

mempunyai potensi kepimpinan yang baik, mereka didedahkan dengan latihan dan pembangunan professional. Kementerian telah memperkenalkan satu program latihan persediaan yang dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL) (dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Kebangsaan Profesional Kepengetuaan – NPQH) bagi calon beraspirasi dan berpotensi tinggi untuk menjadi pengetua atau guru besar. Program Latihan NPQEL adalah singkatan daripada perkataan *National Professional Qualification for Educational Leaders*.

Menurut Davies dan Davies (2011), perspektif pengurusan bakat penting kerana dapat menumpukan tiga perkara dalam pengurusan pendidikan, iaitu:

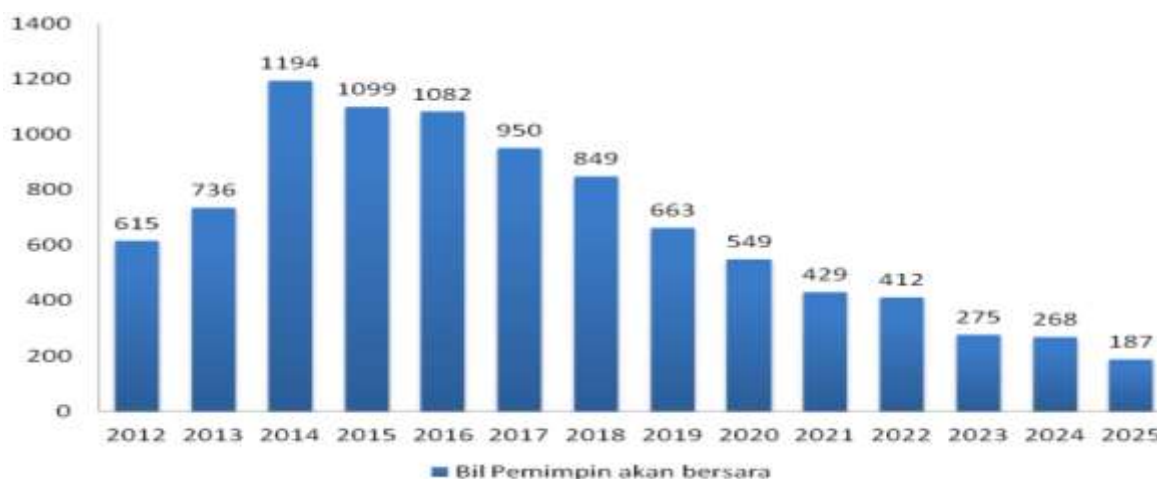
- a. Apa yang akan kelihatan sesebuah sekolah pada masa depan?
- b. Bagaimana dengan kepimpinan untuk sekolah masa depan?
- c. Apakah ciri-ciri pemimpin di sekolah masa depan?

Secara ringkas, fokus terhadap pengurusan bakat boleh menyumbangkan kepada matlamat lain yang lebih strategik, seperti membangunkan prestasi tinggi terhadap persekitaran pembelajaran dan meningkatkan nilai dalam pendidikan.

Pernyataan masalah

Sebenarnya, permintaan untuk pengurusan bakat semakin meningkat terutamanya apabila semakin ramai pemimpin mula bersara. Rajah 1 menunjukkan bilangan pengetua atau guru besar yang sudah dan akan bersara mulai tahun 2012 sehingga 2025.

Program NPQEL berasaskan kepada kompetensi yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah. Kompetensi sedemikian telah diwujudkan dalam bentuk Model KOMPAS di peringkat IAB pada tahun 2009 yang merangkumi enam modul berlandaskan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM, 2006). Berdasarkan kompetensi, modul latihan NPQEL telah diwujudkan (Rajah 2). PPPM menggariskan bahawa penilaian terhadap pengetua atau guru besar akan dikukuhkan dengan mengaitkan prestasi dan kompetensi.



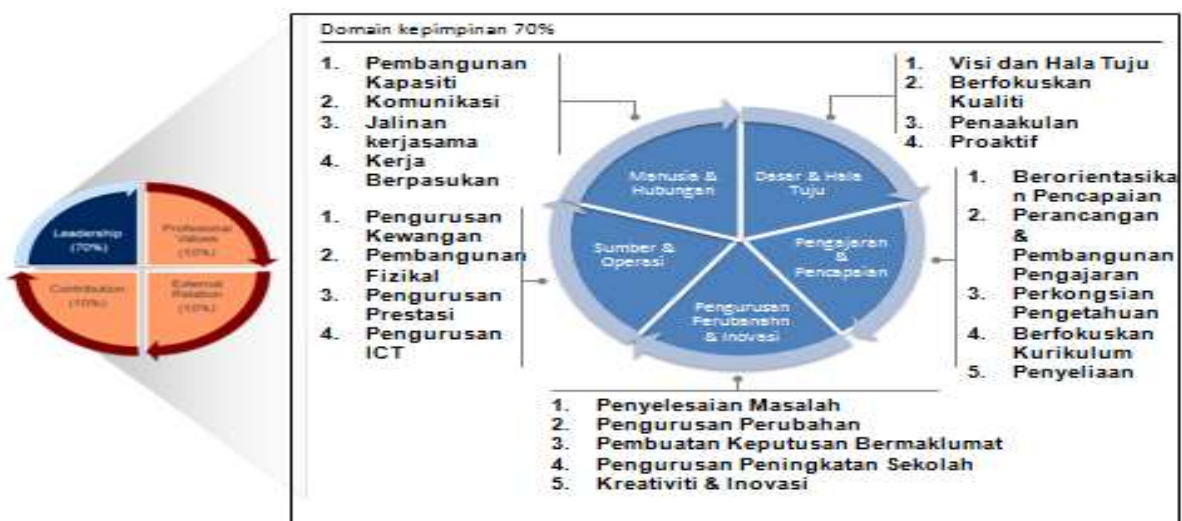
Rajah 1: Statistik Pemimpin Sekolah yang akan bersara (2012-2025)

Walaupun kompetensi adalah satu konsep yang lama, kini ia dikaitkan serta diakui sebagai asas kejayaan pengurusan bakat (Andrew, A., 2011). Mulai tahun 2014, satu instrumen penilaian berdasarkan empat dimensi, iaitu kepimpinan, nilai-nilai profesional, sumbangan dan jalinan kerjasama akan digunakan.



Rajah 2: Modul Latihan NPQEL (Kompetensi Berimpak Tinggi Pemimpin Sekolah di Malaysia, IAB, 2009)

Merujuk pada Rajah 3, dimensi kepimpinan untuk instrumen penilaian menjadi teras dan menyumbang sebanyak 70% bagi markah prestasi secara keseluruhan. Apabila membandingkan Rajah 2 dan 3, kompetensi yang didedahkan kepada peserta NPQEL adalah perkara yang sama dinilai untuk prestasi kepimpinan sekolah. Graduan NPQEL yang berjaya menamatkan kursus wajib ini sepatutnya mampu menerajui kepimpinan sekolah. Banyak kajian terhadap graduan NPQH dan NPQEL pernah dijalankan di luar negara mahupun dalam negara. Kebanyakkan dapatan menunjukkan keberkesanan graduan NPQEL dalam mengurus dan mentadbir sekolah semakin meningkat selepas mereka melalui latihan tersebut (Kamaruzaman et. al (2012). Bagaimanapun, kajian-kajian lepas hanya melihat pada keberkesanan program NPQEL tetapi setakat mana pengurusan bakat graduan ini? Adakah latihan persediaan NPQEL dapat melahirkan pemimpin sekolah yang berpotensi mengurus bakat dalam memimpin sekolah? Persoalan-persoalan ini membuatkan penyelidik berminat menjalankan kajian tentang tahap pengurusan bakat graduan NPQEL semasa memimpin sekolah.



Rajah 3: Cadangan Kerangka Penilaian Prestasi Pengetua/Guru Besar dalam PPPM (2013-2025)

Objektif kajian

Kajian ini dilakukan untuk:

1. menganalisis tahap pengurusan bakat graduan NPQEL berdasarkan lima dimensi, iaitu tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja.
2. menganalisis dimensi-dimensi pengurusan bakat yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL.
3. mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pengurusan bakat graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender).

Tinjauan literatur

Pengurusan bakat

Pengurusan bakat dalam pendidikan merupakan satu perkara yang baru terutamanya di negara kita. Menurut Julie Brandt (2011), pengurusan bakat boleh dijadikan alat utama untuk menggalakkan prestasi yang baik dalam kalangan guru-guru dan pentadbir sekolah.

Secara umum, bakat bermaksud suatu kebolehan seseorang yang unik. Menurut Ingham (2006), tidak ada definisi yang universal bagi bakat sebab setiap organisasi memerlukan bakat yang berbeza bergantung kepada strategi perniagaan organisasi, jenis firma, dan persekitaran persaingan organisasinya. Berdasarkan pada wikipedia, terma Pengurusan Bakat diperkenalkan ke Dunia oleh *McKinsey & Company* pada pertengahan tahun 1990an dan ia adalah istilah profesional yang semakin popular sekarang.

Persamaan dan perbezaan antara pengurusan bakat dengan pengurusan sumber manusia yang tradisional telah diidentifikasi oleh Xin Chuai et. al (2008), di antaranya ialah pemilihan pekerja adalah tepat dengan pekerjaan yang betul dalam persekitaran sesuai yang mampu meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Perbezaan pula, pengurusan bakat hanya fokus kepada staf yang berbakat dalam organisasinya tetapi pengurusan sumber manusia melihat semua staf dalam organisasinya. Begitu juga pendapat Creelman (2004) yang mengatakan pengurusan bakat bermaksud proses menarik, merekrut, dan mengekalkan staf yang berbakat sahaja. Manakala Knez dan Ruse (2004) berpendapat pengurusan bakat merujuk kepada proses sambungan rekrutan melalui pemilihan eksternal serta pembangunan dan pengekalannya secara internal.

Bakat merujuk kepada staf dalam pekerjaan kritikal yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi dan menurut Edward dan Lawler (2008), staf sedemikian mampu memberi prestasi organisasi yang signifikan. Pendapat Walker (2002) berbeza sedikit yang mengatakan potensi staf dapat dibangunkan jika diberi peluang untuk belajar, membangun dan memenuhi potensi mereka. Shuai Zhang dan David Bright (2012) mengatakan bakat dinilai dengan tiga pembolehubah, iaitu membezakan bakat staf dengan mengukur prestasi dulu dan kini, potensi serta kompetensi. Ditambah lagi, kriteria mendefinisikan bakat melibatkan kepercayaan dan perkongsian visi, harmoni sesama staf meningkatkan komunikasi dalaman dan keseluruhan organisasi beroperasi secara efektif.

Program kelayakan profesional kebangsaan bagi pemimpin pendidikan (NPQEL)

Program Latihan NPQEL dimulakan pada tahun 1999 disebabkan oleh tiga faktor utama iaitu:

1. Perkembangan bidang pendidikan yang pesat di Malaysia dan seluruh dunia menyebabkan bakal pengurus dan pemimpin sekolah memerlukan pengetahuan dan kemahiran baharu. Kemahiran konsepsi dan kemahiran kraf perlu dikuasai oleh mereka untuk digunakan di sekolah (Guskey 2002).
2. Selari dengan kehendak Laporan Jawatan Kuasa Kabinet pada tahun 1979 berhubung dengan latihan kepada pengurus dan pemimpin sekolah. Laporan ini mengesyorkan penubuhan sebuah institusi pelajaran tempatan yang akan menawarkan latihan bagi Pegawai Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM 1979).
3. Pengaruh idea dan amalan berkaitan latihan profesional untuk pengurus dan pemimpin sekolah yang diperoleh oleh pegawai tinggi KPM semasa mereka berkursus di luar negara. Pengaruh program latihan di Amerika Syarikat (*Council of Chief State School Officer*, CCSSO 1996) dan di Britain (*Teacher Training Agency*, TTA 1998) telah menjadi asas rujukan penghasilan modul latihan NPQEL di Malaysia (Abdul Aziz 2003).

Mulai ambilan tahun 2008, nama NPQH telah ditukar kepada NPQEL untuk membezakan tentang nilai tambah yang diperoleh peserta yang mengikuti program latihan ini. Peserta bagi ambilan 2008 dan seterusnya telah mendapat nilai tambah berkaitan pengiktirafan program ini yang menyamai taraf Penilaian Tahap Kecekapan (PTK). Peserta yang selesai menjalani program latihan NPQEL dengan cemerlang akan diberikan nilai yang sama seperti nilai taraf peperiksaan PTK dan diiktiraf oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Langkah ini diperkenalkan oleh IAB dalam usaha menaikkan nilai program ini kerana apa yang dipelajari oleh peserta adalah merangkumi keseluruhan kandungan yang diuji dalam peperiksaan PTK.

Bermula pada tahun 1999 hingga 2013, sebanyak 19 kumpulan peserta telah diambil untuk mengikuti Program Latihan NPQEL ini. Sejumlah 3,323 orang peserta telah mengikuti program latihan ini. Daripada jumlah ini, 1,794 orang guru Siswazah (Sekolah Menengah) dan 1,529 adalah guru Bukan Siswazah (Sekolah Rendah). Peserta ini adalah terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan iaitu pegawai yang dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Malaysia. Secara umumnya peserta adalah pegawai yang sedang berkhidmat di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Institusi Pendidikan Guru (IPG), Politeknik, Kolej Komuniti dan juga daripada Bahagian-bahagian dalam KPM.

Pada tahun 2010, pihak IAB telah mengemukakan syor bagi mengubah tempoh program NPQEL dan strukturnya. Tempoh baharu adalah selama 5 bulan dan mod pengajian diadakan secara bersemuka (*face to face*), e-pembelajaran dan konsultasi. Permohonan IAB kepada JPA untuk mengubah program ini telah diterima dan diluluskan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam pada 17 Mac 2011.

Program NPQEL Mod baharu bermula dengan Ambilan 1 yang memulakan pengajian pada bulan Julai 2011. Mod baharu merangkumi pengajian secara bersemuka dan e-pembelajaran selama 5 bulan. Tempoh bersemuka keseluruhan adalah selama 6 minggu manakala 14 minggu lagi dikendalikan secara *e-learning*. Dalam tempoh 14 minggu secara *e-learning* itu juga terdapat dua aktiviti konsultasi penting iaitu Program Penandaarasan selama 2 minggu dan Program Sandaran selama 8 minggu.

Struktur program NPQEL tahun 2011 adalah seperti dalam Jadual 1 berikut:

Jadual 1: Struktur NPQEL Mod baharu Mulai 2011

Fasa 1		Fasa 2		Penilaian akhir
Bersemuka 3 minggu di IAB	<i>e-learning</i> (2 minggu di sekolah sendiri) + Penandaarasan (2 minggu di sekolah terpilih) + <i>e-learning</i> (2 minggu di sekolah sendiri)	Bersemuka Peperiksaan Fasa 1 2 minggu di IAB	<i>e-learning</i> + Program Sandaran 8 minggu di sekolah sendiri	Bersemuka Peperiksaan Akhir Serahan Portfolio Ujian Kecergasan Temuduga Panel Penilai 1 minggu di IAB

Pengajian secara bersemuka melibatkan tujuh modul yang merangkumi 26 sub modul. Merujuk pada Jadual 2, kesemua bahan kursus adalah berasaskan kepada kompetensi yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah. Fasa *e-learning* merangkumi pembelajaran dan aktiviti atas talian. Selain daripada nota tambahan dan bahan-bahan bacaan lain seperti surat pekeliling, artikel ilmiah dan video, terdapat juga pelbagai aktiviti latihan dan penilaian seperti kuiz, uji minda, forum dan tugas. Peserta yang mengikuti program NPQEL mod baharu ini tidak perlu melepaskan jawatan yang mereka sandang apabila mengikuti program ini. Peserta dikehendaki mengikuti pengajian secara bersemuka di IAB dan kemudiannya kembali menjalankan tugas hakiki mereka di sekolah atau organisasi masing-masing. Oleh yang demikian, program NPQEL kini menggunakan pendekatan kursus dalam perkhidmatan seperti kursus CPD (*Continuous Professional Development*) yang lain. Satu lagi perubahan yang dilakukan kepada program NPQEL adalah dari segi pertautan program ini dengan lanjutan pengajian oleh peserta seterusnya ke Institusi pengajian Tinggi Awam (IPTA) bagi ijazah pertama dan sarjana. Mulai pengambilan Julai 2011, tidak ada lagi pertautan dengan lanjutan pengajian ke Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) dan Universiti Malaya dan ini membolehkan penyertaan dalam program NPQEL tanpa sebarang syarat had umur.

Jadual 2: Kandungan Kursus NPQEL Mod Baharu

Modul	Tajuk modul	Tajuk Sub-modul
Asas	Kepimpinan dan pengurusan pendidikan	Kepimpinan pendidikan, pengurusan pendidikan
1	Dasar dan hala tuju	Berfikiran strategic, membina visi sekolah, berfokuskan kualiti, proaktif
2	Instruksional dan pencapaian	Menetapkan matlamat, pembangunan instruksional, penilaian pembelajaran, penyeliaan, pengurusan kokurikulum, pengurusan hem
3	Mengurus perubahan dan inovasi	Menyelesaikan masalah, membuat keputusan, mengurus perubahan, membuat penambahbaikan sekolah, kreativiti dan inovasi
4	Sumber dan operasi	Pengurusan kewangan, pengurusan pejabat, pembangunan fizikal dan aset, pengurusan ict, pengurusan prestasi
5	Hubungan sesama manusia	Membangun kapasiti, pembangunan profesional guru berasaskan sekolah, <i>professional learning community</i> , komunikasi, menjalinkan hubungan dengan pihak luar, kerja sepasukan, protokol dan etiket
6	Keberkesanan sendiri	Kesedaran sendiri, kesedaran sosial, pengurusan

Metodologi

Reka bentuk kajian

Kajian ini adalah kajian tinjauan yang berbentuk kuantitatif yang dilakukan dengan tujuan utama untuk mengenal pasti pengurusan bakat graduan NPQEL. Dapatan merupakan persepsi graduan NPQEL tentang tahap pengurusan bakat mereka dalam pentadbiran di sekolah.

Subjek kajian

Populasi kajian ialah graduan NPQEL yang telah mengikuti kursus di IAB Cawangan Genting Highlands, Pahang dan IAB Cawangan Utara di Jitra, Kedah. Graduan yang terlibat adalah dalam kalangan guru besar/pengetua dan guru penolong kanan yang telah mengikuti Program NPQEL sehingga berjaya. Sebanyak 40 orang responden sahaja digunakan sebagai sampel kajian.

Instrumen kajian

Soal selidik yang diedarkan kepada graduan NPQEL telah dibina oleh penyelidik melalui rujukan teknikal. Ini kerana berdasarkan tinjauan literatur yang diperolehi menunjukkan tidak banyak kajian yang dijalankan sebelum ini berkaitan pengurusan bakat dalam bidang pengurusan pendidikan. Walau bagaimanapun, kajian yang dijalankan pada tahun 2001 oleh Organisasi Gallup bersama Leeds Metropolitan University untuk mengenal pasti bakat-bakat yang perlu ada pada pemimpin sekolah membolehkan senarai bakat diperolehi. Definisi setiap bakat telah diberikan dalam dapatan kajian tersebut. Jumlah bakat yang ada pada manusia adalah sebanyak 34 [Tomlinson, H., & Holmes, G. (2001)]. Dapatan kajian organisasi Gallup memperolehi hanya 17 bakat yang perlu ada pada pemimpin sekolah yang cemerlang. Hasil kajian tersebut juga merumuskan kesemua 17 bakat kepada lima dimensi pengurusan bakat. Maklumat ini sangat membantu penyelidik membina item soalan pengurusan bakat.

Kesahan soal selidik

Kesahan kandungan boleh dilakukan dengan menggunakan pakar dalam bidang yang berkaitan (Chua, 2006). Bagi memastikan soal selidik yang dibina memiliki kesahan, penyelidik telah meminta empat orang pakar untuk mendapatkan pengesahan sama ada item-item yang dikemukakan di dalam soal selidik menepati pembolehubah yang dikaji berdasarkan persoalan kajian. Pakar pertama merupakan pakar dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan dan juga memiliki sijil NPQH. Pakar kedua ialah pakar dalam bidang bakat kepimpinan yang mengendalikan kursus berkenaan "Talent Pool" peringkat KPM di Institut Aminuddin Baki. Pakar ketiga ialah pensyarah universiti dan pakar dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan manakala pakar keempat juga pensyarah universiti yang pakar dalam statistik penyelidikan sains sosial. Keempat-empat pakar ini telah mengesahkan bahawa item-item di dalam soal selidik memiliki kesahan kerana item yang dikemukakan adalah sesuai untuk menjawab semua soalan kajian. Tambahan lagi, maklumbalas beberapa responden tentang kesemua item dalam soal selidik juga mengukuhkan lagi kesahan soal selidik dalam kajian ini. Jadual 3 menunjukkan secara terperinci bakat yang terlibat dalam setiap dimensi pengurusan bakat dan jumlah item soalan bagi setiap bakat.

Kebolehpercayaan soal selidik

Soal selidik dianalisis untuk melihat tahap kebolehpercayaan instrumen kajian dengan menggunakan ujian Alpha Cronbach. Dalam statistik kebolehpercayaan instrumen kajian menggunakan pekali Alpha Cronbach yang mempunyai nilainya .65 hingga .95 dianggap memuaskan kerana nilai yang terlalu rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian mengukur konsep dalam kajian adalah rendah manakala nilai alpha yang terlalu tinggi pula mungkin menunjukkan semua item adalah serupa atau bertindih antara satu sama lain dan adalah tidak diperlukan (Chua, 2013).

Nilai Alpha bagi setiap pembolehubah telah diperolehi seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4. Semua nilainya menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang memuaskan kecuali bagi pembolehubah Dimensi Gaya Kerja. Merujuk pada keputusan analisis pada Jadual 5, melihat nilai jika item digugurkan pada item Disiplin 3, didapati bahawa pekali kebolehpercayaan alpha akan berubah menjadi .778. Ia dapat diperjelaskan dengan nilai korelasi antara item ini dengan indek instrumen kajian yang lemah, iaitu -.288. Korelasi yang rendah ini menunjukkan kurang keseragaman item ini dengan item-item lain dalam instrumen kajian. Jadi, item Disiplin 3 disingkirkan menjadikan kesemua item mempunyai nilai kebolehpercayaan antara .70 hingga .92. Menurut Sakaran (2005), semakin hampir nilai Alpha kepada 1.00, maka semakin tinggi nilai kebolehpercayaan dalaman item-item soal selidiknya. Pernyataan ini turut dinyatakan oleh Mohamad Majid Konting (1998) di mana indeks kebolehpercayaan yang melebihi .60 dianggap mencukupi.

Jadual 3: Tahap Pengurusan Bakat

Dimensi	Bakat	Bilangan Item
Tujuan	Misi	7
	Tanggungjawab	6
Jadual 3: Sambungan		
Hala Tuju	Fokus	7
	Konsep/Idea	6
	Kesedaran Terhadap Sekolah	3
	Komunikasi	7
Motivasi dan Autoriti	Kredibiliti	10
	Pencapai/ 'Achiever'	6
	Pengaktif/ 'Activator'	4
	Arahan	7
Hubungan	Penghubung	5
	Empati	3
	Persepsi Individu	6
	Pembangun/ 'Developer'	3
	Perangsang/ 'Stimulator'	4
Gaya Kerja	Disiplin	4
	Pengatur/ 'Arranger'	5
Jumlah Item		93

Jadual 4: Keputusan Nilai Alpha Cronbach Setiap Pembolehubah

Tahap bakat kepimpinan	Nilai Alpha Cronbach
Dimensi Tujuan	.799
Dimensi Hala Tuju	.855
Dimensi Motivasi dan Autoriti	.874
Dimensi Hubungan	.855
Dimensi Gaya Kerja	.448

Jadual 5: Keputusan Analisis Alpha Cronbach Dimensi Gaya Kerja

Item dimensi gaya kerja	Nilai korelasi antara item	Nilai alpha selepas penguguran item
Disiplin1	.487	.342
Disiplin2	.381	.361
Disiplin3	-.228	.778
Disiplin4	.628	.323
Atur1	.371	.359
Atur2	.390	.357
Atur3	.058	.462
Atur4	.361	.370
Atur5	.436	.356

Analisis data

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Statistik deskriptif yang digunakan ialah min skor, sisihan piawai dan pangkatan min. Manakala statistik inferensi menggunakan Ujian-t sahaja. Semua ujian statistik dijalankan pada aras keertian $p=.05$. Jika $p<.05$, perbezaan adalah signifikan. Jika sebaliknya dimana nilai $p>.05$, ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan (Oppenheim, 2000). Statistik Skewness dan Kurtosis menunjukkan bentuk taburan data dengan nilai skewness antara ± 2.0 dan nilai kurtosis antara ± 2.0 yang dianggap sebagai bertaburan normal terutamanya dalam bidang sains sosial dan pendidikan (Chua, 2009). Oleh yang sedemikian, data kajian memenuhi syarat asas ujian statistik parametrik. Dalam kajian ini, ujian parametrik iaitu ujian t digunakan untuk analisis data bagi objektif kajian yang ketiga.

Dapatan kajian

Menganalisis tahap pengurusan bakat graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja

Tahap pengurusan bakat graduan NPQEL bagi setiap dimensi adalah seperti dalam Jadual 6.

Jadual 6: Keputusan Min Skor Setiap Dimensi Tahap Pengurusan Bakat

Dimensi pengurusan bakat	Min skor	Sisihan piawai
Dimensi tujuan	4.57	.31
Dimensi hala tuju	4.31	.32
Dimensi motivasi dan autoriti	4.23	.34
Dimensi hubungan	4.24	.39
Dimensi gaya kerja	4.21	.34

Nilai min yang diperolehi daripada analisis statistik deskriptif ini boleh dibahagikan kepada tiga tahap (Levin dan Rubin, 1998) seperti dalam Jadual 7 dan tahap tersebut dapat menjelaskan tentang tahap yang dimiliki oleh graduan NPQEL sama ada pada tahap rendah, sederhana ataupun tinggi.

Jadual 7: Tahap Nilai Min (Levin dan Rubin, 1998)

Nilai Min	Tahap
1.00 - 2.33	Rendah
2.34 - 3.67	Sederhana
3.68 - 5.00	Tinggi

Jadi, tahap pengurusan bakat bagi setiap dimensi menunjukkan berada pada tahap tinggi.

Keputusan dalam Jadual 6 menunjukkan bahawa dimensi Tujuan adalah paling dominan berbanding dengan dimensi-dimensi pengurusan bakat yang lain.

Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pengurusan bakat graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)

Analisis Ujian-t digunakan untuk melihat perbezaan yang signifikan terhadap tahap pengurusan bakat berdasarkan kategori sekolah dan gender graduan NPQEL yang ditunjukkan dalam Jadual 8 seperti di bawah.

Jadual 8: Keputusan Analisis Ujian-t Melihat Perbezaan yang Signifikan terhadap Tahap Pengurusan Bakat Berdasarkan Faktor Demografi (Kategori Sekolah dan Jantina)

Variabel	N	M	SP	t	p
Jantina					
Lelaki	21	4.392	0.235	2.055	0.172
Perempuan	19	4.222	0.286		
Kategori Sekolah					
Sekolah Menengah	33	4.305	0.279	-0.299	0.893
Sekolah Rendah	7	4.339	0.248		

Nota: Signifikan pada aras $p < 0.05$, $N = 40$

Ujian t seperti dalam Jadual 8 dijalankan bagi melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pengurusan bakat graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi iaitu kategori sekolah dan gender responden. Keputusan Ujian-t didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap pengurusan bakat bagi kedua-dua jantina responden ($t = 2.055$; $p > 0.05$) dan juga bagi kategori sekolah ($t = -0.299$; $p > 0.05$). Tahap pengurusan bakat graduan NPQEL adalah sama antara graduan NPQEL lelaki dan perempuan dan begitu juga untuk graduan NPQEL sekolah menengah dan sekolah rendah.

Perbincangan dan rumusan

Baru-baru ini pengurusan bakat dianggap sebagai strategi utama untuk memastikan pemimpin yang berkesan dilatih dan boleh diletakkan di tempat yang diperlukan (Blass, 2007; Gander, 2008; Ford, 2010). Proses pengambilan peserta NPQEL sehingga mereka berjaya mengikuti program tersebut menunjukkan kebolehan bakat mereka berpeluang untuk meningkat kerana apabila bakat dan kelebihan semulajadi dibangunkan secara sistematik, ini akan membuahkan hasil bakal sumber kejayaan, kecemerlangan serta keseronokan dalam hidup seseorang (Ahmad Naim Jaafar dan Saiful Izzuan Hussain, 2009). Jadi, NPQEL telah melahirkan pemimpin sekolah yang mempunyai tahap pengurusan bakat yang tinggi. Lagipun, orang yang mempunyai tahap pengurusan bakat yang tinggi akan menjadi lebih bernilai apabila bakat diajarkan dengan matlamat organisasi pendidikan (Cheese, Thomas, dan Craig, 2008). Pendapat Deloitte dan Touche (2006) juga menyokong dapatan kajian ini

yang menunjukkan bahawa apabila pekerja melihat prestasi cemerlang diberi ganjaran dengan peluang-peluang kerjaya dan kemajuan, pekerja tersebut akan aktif melibatkan diri dan kekal dalam organisasi yang sama.

Malah, Collings dan Mellahi (2009) menyokong dapatan kajian ini yang dengan mengatakan apabila memberi penekanan terhadap identifikasi jawatan penting iaitu fokus terhadap pengurusan bakat, ia berpotensi untuk memberi kesan kepada kelebihan daya saing sesebuah organisasi dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi tersebut.

Seterusnya pengkaji melihat dengan lebih terperinci mengenai tahap dominan di antara kelima-lima dimensi pengurusan bakat. Dapatan menunjukkan dimensi tujuan yang merangkumi bakat misi dan tanggungjawab adalah lebih dominan berbanding dengan dimensi-dimensi yang lain. Menurut Shahril (2004), misi didefinisikan sebagai suatu pernyataan yang jelas dari segi cara, pendekatan atau kaedah yang merealisasikan visi sesebuah sekolah. Dapatan kajian ini turut menyokong hasil kajian Michaels et. al (2001) yang mengatakan 91% subordinat inginkan pemimpin mereka mengamalkan orientasi prestasi organisasi seperti misi yang menginspirasi mereka. Begitu juga bakat tanggungjawab pemimpin sekolah yang sikapnya sentiasa mengulangi aspek kualiti yang hendak dicapai bersesuaian dengan objektif sekolah ke arah menjadikan sekolah yang cemerlang (Baharom, 2009).

Kajian diteruskan dengan lebih terperinci lagi dengan mengenal pasti perbezaan yang signifikan dalam pengurusan bakat graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah dan gender. Keputusan hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan gender dan kategori sekolah. Pendedahan latihan profesional yang diberikan kepada graduan NPQEL adalah sama membolehkan skor min pengurusan bakat sama bagi faktor demografi. Dapatan ini menyokong hasil kajian Anderson (2008) yang menunjukkan tidak terdapat sebarang perbezaan yang signifikan berdasarkan tahap pengurusan bakat pemimpin antara sekolah rendah, sekolah menengah dan sekolah menengah atas. Begitu juga dengan gender yang menunjukkan tidak signifikan ke atas tahap pengurusan bakat yang dimilikinya.

Kebanyakan negara mengalami masalah kekurangan pemimpin sekolah yang berkesan dalam sektor pendidikan disebabkan oleh kekurangan pendekatan pengurusan bakat. Oleh yang sedemikian, beberapa negara telah mula melaburkan modal bagi membangunkan pengurusan bakat dalam pendidikan, misalnya di negara Australia, United Kingdom dan Singapura (Rhodes dan Brundrett, 2006). Identifikasi pengurusan bakat adalah mantap dalam banyak organisasi komersil dan merupakan sebahagian daripada keseluruhan perancangan penggantian kepimpinan (*succession planning*) dan pengurusannya. Ini biasanya melibatkan organisasi mengambil pandangan jangka panjang supaya keperluan kepimpinan masa depan boleh ditangani. Ia juga melibatkan perkembangan kerjaya yang disasarkan dengan baik untuk individu yang berbakat dan pegawai kanan bekerja bersama-sama untuk mengenali potensi pengurusan orang lain (Wolfe, 1996; McCall, 1998; Hirsch, 2000; Byham et al., 2003). Kebanyakan program perancangan dan pengurusan penggantian merupakan pusat untuk menilai potensi individu (Rothwell, 2005). Kini dalam sektor sekolah, Fink dan Brayman (2006) telah mencadangkan bahawa penglibatan dengan perancangan penggantian pemimpin perlu menghubungkan mekanisme identifikasi pengurusan bakat, pengambilan, penyediaan, penempatan, induksi dan pembangunan profesional berterusan.

Dapatan kajian ini yang membuktikan bahawa graduan NPQEL mempunyai tahap pengurusan bakat yang tinggi, yang membolehkan masalah kekurangan pemimpin sekolah yang berkesan dapat diatasi dan pada masa yang sama menyokong dasar kerajaan yang telah dinyatakan dalam PPPM bahawa KPM, akan memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi mempunyai seorang pengetua atau guru besar berkualiti tinggi dan beliau dibantu oleh barisan kepimpinan pertengahan dengan matlamat pasukan kepimpinan sekolah dapat memberikan kepimpinan instruksional dan seterusnya memacu prestasi sekolah secara keseluruhan. Pernyataan ini terbukti melalui dapatan kajian ini yang menunjukkan pemimpin sekolah iaitu graduan NPQEL adalah sangat berkualiti.

Rujukan

- Abdul Aziz Md. Noor. (2003). *An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers*. Disertasi Doktor Falsafah, University of Bristol.
- Ahmad Naim Jaafar & Saiful Izzuan Hussain (2009). *Apa Bakat Saya?* PTS Millennia Sdn Bhd: Batu Caves, Selangor.
- Anderson, R. A. (2008). *Strengths and Talents of Potential Administrators in Orange Country Public Schools, Florida* (Doctoral dissertation). Dipetik dari <http://oatd.org/>.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. *Human Resource Management*, Vol 16, No.4.
- Blass, E. (2007). *Talent Management. Maximizing Talent For Business Performance*. Dimuat turun pada 26-2-2014 dari www.ashridge.org.uk.
- Brandt, J. (2011). Transforming Education With Talent Management, *School Business Affairs*, Vol. 77 No. 1, pp 30 - 31.
- Byham, W., Smith, A. and Paese, M. (2003) *Grow Your Own Leaders*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Castellano, S. (2013). Talent management is critical for government leaders, *T + D*, 67, (10), 21.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- Chua, Y. P. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan I: Ujian univariat dan multivariat. Buku 4*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- Chua, Y. P. (2013). *Mastering research statistics*. Shah Alam: McGraw Hill Education.
- CIPD (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. CIPD, London.
- Claes, M. T. (1999). Women, men and management styles. *International Labour Review*; Vol.138, No. 4, pp. 431
- Cheese, P., Thomas, R.J., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies For Globalisation, Talent Management And High Performance*. London: Kogan Page
- Christie, D. (2005). *Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College*. Thesis Sarjana, Royal Roads University, Canada.
- Collings, D.G., dan Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, *Human Resource Management Review*, 19, 304–313
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: measures you can put to work right now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Davies, B dan Davies, B. J. (2011). *Talent Management in Education*. SAGE Publications Ltd., London

- Davies, T. (2007). *Talent Assessment; A New Strategy for Talent Management*. Abingdon, Oxon, GBR:Gower Publishing Ltd.
- Edward, E. and Lawler, I. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Fink, D. And Brayman, C. (2006). School Leadership Succession And The Challenges Of Change. *Educational Administration Quarterly*, 42(1): 62–89.
- Ford, J., Harding, N., & Stoyanova, D. (2010). *Talent Management in NHS Yorkshire and The Humber*. Bradford: Bradford University School of Management.
- Gander, P. (2008). Britain's Got Talent. *Health Service Journal*, pp. 36–37.
- Gay, M. dan Sims, D. (2006). *Building Tomorrow's Talent*. AuthorHouse, Milton Keynes.
- Guskey, T. R. (2002). *Evaluating professional development*. California: Corwin Press, Inc.
- Hirsch, W. (2000). *Succession Planning Demystified*. Report 372, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 746.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: harnessing your employee's talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 20-23.
- Instrumen Kompetensi Kepimpinan Sekolah (KOMPAS) (2009). Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Pahang.
- Kamaruzaman et. al (2012). *Kajian Keberkesanan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Mod Baru 2011*, Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1979). *Laporan jawatankuasa kabinet mengkaji pelaksanaan dasar pelajaran*.
- Knez, M. & Ruse, D. H. (2004). Optimising your investment in your employees in Berger, L. and Berger, D. (Eds.), *Talent Management Handbook*, McGraw Hill, New York, pp 230-42.
- Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025, Ekshibit 5-15, Guru dan Pemimpin Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (1998). *Statistics for management* (p. 100). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- McCall, M.W. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mohamad Majid Konting (1998). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mulai Tahun Depan, Perlantikan Pengetua atau Guru Besar Tidak Secara Automatik*, keratan akhbar Berita Harian bertarikh 5 Julai 2013.
- Oppenheim, A. N. (2000). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, London: Continuum.
- Pace, A. (2010). Talent Management Gaining Inches? *T + D*; 64, 8; *Proquest Education Journals*, pg.18.
- Rhodes, C.P. & Brundrett, M. (2006). The Identification, Development, Succession and Retention Of Leadership Talent In Contextually Different Primary Schools: A Case Study Located Within The English West Midlands, *School Leadership And Management*, 26(3): 269–87.

- Rothwell, W.J. (2005) *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*, 3rd ed. New York: American Management Association.
- Sakaran, O. (2005). *Research methodology in management*, translated by Mohammad Saebi and Mahmud Shirazi, higher education and research in management and planning institute publication.
- Shahril@Charil Marzuki (2004). Pembentukan kerangka teori sekolah cemerlang. *Masalah Pendidikan*, 27, 23-39
- Shuai Zhang and David B., (2012), Talent Definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 4, No.2, pp. 143-163
- Standard Kompetensi Keperguruan Sekolah Malaysia (SKKSM) (2006). Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Tomlinson, H., & Holmes, G. (2001). Assessing leadership potential: fast track to school leadership. *Journal of Educational Administration*, 39 (2), 104 – 117.
- Walker, J.W. (2002). Perspectives: Talent pools, the best and the rest. *Human Resource Planning*, Vol. 25 No. 3, pp. 12-14.
- Wilcox, I. (2005). Raising Renaissance Managers, *Pharmaceutical Executive*, 25 (6), 41.
- Wolfe, R. (1996) *Systematic Succession Planning: Building Leadership From Within*. Menlo Park CA: Crisp Publications Inc.
- Xin Chuai, Preece, D. & Iles, P. (2008). Is Talent Management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, Vol. 31, No 12, Emerald Group Publishing Ltd