

# Pembangunan Model Kepimpinan Silang Budaya (m2cL) Untuk Pemimpin Sekolah di Malaysia

## *Development of Cross-Cultural Leadership Model (m2cL) For Malaysian School Leaders*

Zatun Najahah Saari<sup>a</sup>, Muhammad Faizal A. Ghani<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup> *Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia*  
Corresponding author: [mdfaizal@um.edu.my](mailto:mdfaizal@um.edu.my)

**Published:** 24 Februari 2024

**To cite this article:** Saari, Z. N., & A. Ghani, M. F. (2024). Development of Cross-Cultural Leadership Model (m2cL) For Malaysian School Leaders. *Management Research Journal*, 13(1), 20–34. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol13.1.2.2024>

**To link to this article:** <https://doi.org/10.37134/mrj.vol13.1.2.2024>

### **Abstract**

Di Malaysia, bidang pendidikan merupakan nadi dalam masyarakat dan negara bagi mencapai matlamat pembangunan pendidikan yang terbaik. Oleh itu, sebagai satu usaha untuk mencapai persaingan global dalam dunia pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia telah mengorak langkah melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) pada Gelombang ke lima (2015 - 2025) iaitu setiap sekolah perlu menempatkan pemimpin yang berprestasi tinggi (PPPM 2015-2025). Kajian ini adalah bertujuan mereka bentuk serta pembangunan model kepimpinan silang budaya berasaskan konteks tempatan bersesuaian dengan keperluan pemimpin sekolah di Malaysia. Selain itu, model ini dicadangkan kepada para pemimpin sekolah untuk dijadikan sebagai garis panduan dalam pentadbiran yang meliputi pelbagai bangsa dan budaya khususnya dalam organisasi di sekolah. Justeru itu, model ini harus menggambarkan komponen serta elemen yang bersesuaian dengan keperluan pemimpin sekolah. Keterbatasan komponen kepimpinan silang budaya yang sesuai dengan situasi tempatan merupakan isu yang perlu ditangani dengan segera. Justeru, setelah melihat tranformasi pendidikan yang bersifat dinamik pada masa kini, maka penambahbaikan mengikut keperluan semasa untuk masa akan datang sangat diperlukan. Oleh yang demikian, untuk kajian ini pengkaji mengaplikasikan Teknik Fuzzy Delphi yang bertujuan mendapatkan konsesus pakar untuk mengenal pasti kedudukan elemen dalam setiap dimensi kepimpinan silang budaya pemimpin sekolah dalam konteks tempatan. Dalam kajian ini seramai 23 orang pakar terlibat dalam fasa rekabentuk dan pembangunan. Justeru, dalam kajian ini, instrumen soal selidik telah digunakan bagi tujuan tersebut. Data dianalisis secara kuantitatif. Penemuan daripada kajian ini berjaya menghasilkan Model m2cL yang boleh dijadikan panduan kepada para pemimpin sekolah terutama sekolah yang terdiri daripada warga sekolah yang mempunyai pelbagai budaya serta latar belakang.

**Kata kunci:** kepimpinan silang budaya, transformasi pendidikan, teknik Fuzzy Delphi

### **Abstract**

*In Malaysia, the field of education is the heart of society and the country to achieve the best educational development goals. Therefore, as an effort to achieve global competition in the world of education, the Malaysian Ministry of Education has taken steps through the Malaysian Education Development Plan (PPPM) in the fifth wave (2015 - 2025) which is that every school must place high-performing leaders (PPPM 2015- 2025). This study aims to design and develop a cross-cultural leadership model based on the local context under the needs of school leaders in*

Malaysia. In addition, this model is suggested to school leaders to be used as a guideline in the administration that covers various races and cultures, especially in school organizations. Therefore, this model should reflect the components and elements that are appropriate to the needs of school leaders. The lack of cross-cultural leadership components appropriate to local situations is an issue that needs to be addressed urgently. Thus, after seeing the dynamic transformation of education nowadays, improvements according to the current needs for the future are very necessary. Therefore, for this study, the researcher applied the Fuzzy Delphi Technique which aims to obtain expert consensus to identify the position of elements in each dimension of cross-cultural leadership of school leaders in the local context. In this study, 23 experts were involved in the design and development phase. Therefore, in this study, a questionnaire instrument was used for that purpose. Data were analyzed quantitatively. Findings from this study successfully produced the m2cL Model that can be used as a guide for school leaders, especially schools that consist of members of various cultures and backgrounds.

**Keywords:** cross-cultural leadership, educational reform, Fuzzy Delphi technique

## PENGENALAN

Pendidikan merupakan asas penting bagi negara Malaysia kerana pendidikan memainkan peranan utama dalam pembangunan negara. Melalui sistem pendidikan, Malaysia dapat menghasilkan tenaga kerja yang berkemahiran, berpengetahuan dan kompeten untuk menyumbang kepada pembangunan ekonomi dan pembangunan sosial. Oleh itu, pendidikan yang berkualiti dapat menghasilkan individu yang mampu menyumbang khususnya dalam perkhidmatan profesional. Justeru, terdapat tiga elemen utama dalam satu organisasi iaitu pemimpin, pengikut dan faktor persekitaran yang saling melengkapi antara satu sama lain (Zunaidi Harun et al., 2020).

Secara realiti dalam pembinaan identiti kebangsaan, sistem pendidikan Malaysia membantu untuk membina identiti dan menyatukan pelbagai kumpulan etnik dan budaya di Malaysia. Kepimpinan silang budaya merujuk kepada situasi di mana pemimpin sekolah harus berinteraksi dengan individu atau kumpulan dari pelbagai budaya yang berbeza (Walker et al., 1999). Justeru, satu model khusus diperlukan kepada pemimpin silang budaya serta perlu mempunyai kesedaran budaya yang tinggi, kemahiran komunikasi yang kuat, dan kemampuan untuk memimpin dengan berkesan dalam persekitaran yang pelbagai budaya (Lynn-Sze, J. C. 2016) Selain itu, kepimpinan silang budaya juga melibatkan pengiktirafan antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Pemimpin perlu memastikan bahawa semua orang tanpa mengira asal usul budaya serta latar belakang serta asal usul mereka, diberi peluang yang sama serta diperlakukan dengan adil. Namun, pemimpin sekolah dilihat kurang mendapat pendedahan secara berfokus dan intensif berkaitan kepimpinan silang budaya. Kenyataan ini di sokong oleh Ismail et al., (2021) yang menyatakan bahawa pemimpin kurang kompetensi untuk menghadapi kepelbagaian silang budaya yang berlaku kerana tiada satu standard kompetensi yang khusus untuk dijadikan panduan. Hal ini kerana pada masa kini, pemimpin serta warga sekolah melalui satu proses perubahan pembangunan organisasi yang dinamik iaitu mengikut perubahan semasa. Seterusnya, silang budaya telah menjadi salah satu teras utama yang diberi perhatian khusus dalam matlamat pembangunan Mapan (SDG4, 2022). Oleh itu, kepelbagaian budaya perlu diraikan dan perlu dianggap penting dalam memberi sumbangan kepada pembangunan mapan sesebuah negara (Malaysia Education Blueprint, 2013). Selanjutnya, sekolah memerlukan kepimpinan silang budaya bagi mewujudkan iklim sekolah yang berupaya menyokong matlamat kemenjadian murid yang disasarkan.

Rentetan daripada isu tersebut, kecenderungan negara merujuk teori atau model daripada negara barat sebagai penanda aras dalam kepimpinan sangat membimbangkan. Malah, menurut (Aziah Samichan et al., 2021) nilai-nilai tradisional tempatan sangat mempengaruhi masyarakat Asia. Sementelah itu, pemimpin sekolah banyak menerima pendedahan berkaitan kepimpinan yang lain. Namun begitu, ada diantara pemimpin sekolah tidak dapat menterjemahkan serta beradaptasi mengikut iklim sekolah mereka kerana terdapat komponen - komponen yang sesuai dengan negara barat tetapi tidak sesuai dengan budaya tempatan (KOMPAS 2.0). Menurut Safiek (2019) keadaan ini berlaku kerana setiap sekolah adalah unik dan memerlukan kaedah atau cara yang sesuai dan memenuhi konteks serta menangani isu yang berlaku

berdasarkan keperluan tempatan. World Bank Operation Evaluation Department 2018 melaporkan keadaan ini kerana teori dan model yang digunakan adalah sama sedangkan isu serta keperluan adalah berbeza (Aziah Samichan et al., 2021).

Sehubungan dengan itu, menurut Din et.al, (2022) Systematic Literatur Review (SLR) atau kaedah analisis sorotan kajian lepas telah dilakukan sebagai satu kaedah bagi mendapatkan analisis kaedah penyelidikan yang digunakan dalam kajian kepimpinan silang budaya ini. Dapatan dari segi metodologi kajian yang merangkumi reka bentuk, kaedah penyelidikan dan kaedah pengumpulan data. Daripada segi reka bentuk, sembilan (9) kajian menggunakan kaedah kualitatif dan satu (1) kajian menggunakan kaedah campuran. Pandangan ini disokong oleh (Abbe et al., 2008) menggunakan kajian kualitatif, Rao-Nicholson et al., (2020) menggunakan kajian campuran, Hui-Wen Vivian Tang et al (2009), Suha Harb et al., (2019), Ling Deng et al., (2009), George Ofori et al., (2008), Ying Ao (2016). Snaebjornsson et al., (2015) yang menggunakan kaedah kualitatif. Dalam kajian ini pengkaji menggunakan pendekatan pelbagai (multiple metode) iaitu Design & Development Research (DDR) dan menggunakan teknik Fuzzy Delphi dalam membangunkan model kepimpinan silang budaya. Justeru, bagi menyelesaikan isu untuk berhadapan dengan kepelbagaian etnik dan sosiobudaya maka satu model kepimpinan silang budaya akan dibangunkan untuk dijadikan sebagai panduan kepada pemimpin sekolah

Hal demikian menunjukkan bahawa dalam kepimpinan silang budaya, pemimpin berpeluang mengembangkan dan melaksanakan gaya kepimpinan mereka dan berinteraksi serta membimbing pekerja yang berada di bawah mereka.

## **SOROTAN LITERATUR**

### ***Kepimpinan***

Kajian yang berkaitan dengan kepimpinan telah banyak dikaji oleh pengkaji-pengkaji lepas dan masih berterusan sehingga sekarang. Antara contoh kajian yang masih digunakan ialah kajian Northouse (2007) dan Stogdill (1950) iaitu kajian kepimpinan sebagai proses atau tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok bagi menuju penetapan dan pencapaian tujuan. Manakala kajian Yulk (2002) pula menjelaskan kepimpinan dilaksanakan dengan cara mempengaruhi orang lain supaya bersetuju dengan tindakan yang perlu dilakukan secara cekap dan berkesan.

Seterusnya Kouzes dan Posner (2007) pula mentafsirkan bahawa kepimpinan dengan mengaitkan dorongan dan sokongan bagi meningkatkan motivasi ahli dalam organisasi untuk mendepani cabaran melalui perkongsian visi dan misi. Manakala Kaiser et al. (2008) turut menyokong pandangan pengkaji lalu mengenai definisi kepimpinan. Malah mereka menambah, pemimpin harus peka terhadap konteks dan keperluan sekolah dalam penentuan matlamat organisasi.

Justeru kepimpinan yang berkesan melibatkan mempengaruhi serta mengarahkan individu kearah yang dikehendaki melalui tingkah laku seseorang. Oleh sebab itu, istilah “kepimpinan” mempunyai definisi yang luas dan merujuk kepada pelbagai perkara seperti status dan kedudukan sebagai pengurus atau perancang serta ciri personaliti seperti menjadi orang yang diberi kuasa. Oleh itu, seorang pemimpin perlu mempunyai keupayaan untuk menguruskan organisasi dari segi perancangan jangka panjang, kebolehan membuat keputusan serta komunikasi.

### ***Kepimpinan Silang Budaya***

Dalam kepimpinan silang budaya, pemimpin berpeluang mengembangkan dan melaksanakan gaya kepimpinan mereka dan berinteraksi serta membimbing pekerja yang berada di bawah mereka. Menurut Dickson et al., (2017), terdapat peningkatan penerimaan kepimpinan silang budaya dalam kalangan pemimpin. Terdapat banyak penyelidikan dijalankan memfokuskan bagaimana nilai budaya mempengaruhi kewibawaan pemimpin, ciri-ciri keperibadian, tindakan interpersonal antara pemimpin dengan pengikutnya dan hubungan antara pemimpin dengan pelbagai kumpulan dalam organisasi mereka. Menurut Wren

(1995), kepimpinan mempunyai kuasa untuk menundukkan orang bawahan dan mampu untuk membimbing sesebuah organisasi (Ismaila Akinbode & Ali Al Shuhumi, 2018b; Conger & Kanungo, 1987).

Hal ini menunjukkan bahawa pemimpin berkuasa memberi arahan kepada orang di bawahnya. Kepimpinan silang budaya dalam organisasi pendidikan memberi peluang untuk pembelajaran antara budaya; namun, kepimpinan silang budaya juga menimbulkan cabaran institusi dengan perspektif yang berbeza (Velarde, Adams & Muhammad Faizal A. Ghani, 2020). Oleh itu, kepimpinan silang budaya dapat difahami dari segi strategi yang digunakan oleh pemimpin untuk menyelaraskan dan memerintah pasukan yang terdiri daripada pekerja dari pelbagai latar belakang budaya, nilai sosial dan moral.

Dalam kajian ini, empat model iaitu Model Deng & Gibson, (2009), Model Abbe, Allison, Gulick, Lisa, Herman dan Jeffrey (2008), Model Wenpeng Lyu (2021), Model Rao-nicholson & Smith (2020).

## **METODOLOGI KAJIAN**

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk merealisasikan pembangunan Model Kepimpinan Silang Budaya Pemimpin Sekolah Malaysia. Bagi mencapai matlamat tersebut, kajian ini dijalankan menggunakan pendekatan reka bentuk dan pembangunan (Design and Development Research) dengan mengaplikasikan tiga fasa kajian yang bermula dengan fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk dan pembangunan serta fasa penilaian (Richey & Klien 2007; 2014; Siraj et. al, 2020). Teknik Delphi merupakan suatu kaedah konsensus pakar yang melibatkan perbincangan berulang antara sekelompok pakar untuk mencapai kesepakatan mengenai sesuatu isu atau pertanyaan tertentu. Teknik Delphi juga satu kaedah yang boleh digunakan untuk mendapat data secara berstruktur berpandukan kepada kesepakatan pakar disokong (Jamil et. al., 2015). Meskipun teknik ini telah digunakan secara meluas dalam pelbagai kajian dan terdapat beberapa kelemahan yang perlu diambil kira. Oleh itu, penerapan teknik Fuzzy Delphi dalam kajian adalah langkah yang baik untuk mengatasi beberapa kelemahan yang mungkin terdapat dalam teknik Delphi tradisional.

Saedah Siraj (2008) serta Bojedive dan rakan-rakan (2007) menunjukkan bahawa teknik Delphi melibatkan kajian yang panjang dan berulang. Dengan mengurangkan jumlah pusingan Delphi yang diperlukan, teknik Fuzzy Delphi dapat mempercepat proses pengumpulan maklumat dan pengambilan keputusan. Ini membantu mengatasi kelemahan teknik Delphi yang melibatkan kajian yang panjang dan berulang. Menurut Chang (2011) teknik Fuzzy Delphi memungkinkan penilaian yang lebih fleksibel terhadap keutamaan dan kedudukan sesuatu elemen. Hal ini memberi manfaat sekiranya terdapat ketidakpastian dalam penilaian pakar, dan membantu mencapai kesepakatan walaupun terdapat perbezaan dalam pandangan. Penggunaan literatur yang disahkan oleh pakar sebagai panduan dalam pembinaan soal selidik dapat membantu memastikan bahawa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan relevan dan mencerminkan pengetahuan terkini. Ini dapat meningkatkan kebolehpercayaan dan ketepatan data yang diperoleh. Keupayaan Fuzzy Delphi untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan satu pusingan sahaja dapat menjimatkan masa dan sumber daya. Keadaan ini akan mempercepat proses kajian tanpa mengorbankan kualiti data yang diperoleh. Oleh itu, penggunaan teknik Fuzzy Delphi membuktikan dirinya sebagai alat yang efektif dalam mengatasi beberapa masalah yang mungkin dihadapi oleh teknik Delphi konvensional, terutamanya dalam konteks mendapatkan kesepakatan pakar dengan lebih efisien.

### ***Pensampelan***

Kajian yang menggunakan teknik FDM ini melibatkan seramai 23 panel pakar dalam bidang kepimpinan yang telah dipilih secara bertujuan berdasarkan pengalaman mereka (Cohen et al. 2018). Penglibatan pemimpin sekolah yang telah berkhidmat melebihi 20 tahun, terutama yang mempunyai pengalaman dalam pengurusan sekolah. Pemilihan guru yang berkhidmat antara lima hingga sepuluh tahun sebagai kategori pakar yang berpotensi dan konsisten. Pandangan ini disokong oleh Berliner (2004). Situasi ini menggambarkan kepelbagaian pengalaman dalam pemilihan panel pakar dan membolehkan penyelidikan

memperolehi pandangan daripada mereka yang berada pada peringkat awal atau pertengahan kerjaya mereka.

Justeru itu, kajian ini melibatkan 23 orang pakar sesuai dengan panduan Jones dan Twiss (1978) yang menyatakan bahawa bilangan pakar untuk kajian Delphi diantara 10 hingga 50 orang. Dalam hal ini, jumlah pakar yang dipilih mencerminkan kepelbagaian pandangan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai konsensus pakar.

Pandangan Adler dan Ziglo (1996) pula menyatakan bahawa jumlah pakar yang mencukupi adalah 10-15 orang pakar. Oleh itu, penyelidik perlu memastikan bahawa panel pakar yang dipilih dapat memberikan input yang konsisten dan saling melengkapi. Penglibatan sejumlah 23 orang pakar dalam kajian ini, terutama dalam kalangan pengamal bidang pendidikan seperti pengetua, guru besar, dan penolong kanan pentadbiran, memberikan dimensi yang signifikan kepada kajian tersebut.

Berdasarkan Jadual 1, seramai tiga (3) orang pakar telah dipilih pada peringkat penggubal dasar yang terdiri daripada satu (1) orang School Improvement Specialist Coaches (SISC+), satu (1) orang Felo Utama Institut Kajian Etnik (KITA), satu (1) orang pensyarah Universiti Awam. Seterusnya, pada peringkat pelaksana dasar pula pengkaji memilih seramai 20 orang pakar yang terdiri daripada pemimpin sekolah.

**Jadual 1:** Bilangan pakar mengikut jawatan

| Jawatan  | Bilangan  |
|--|-----------|
| <b>Pembuat Dasar</b>                                 |           |
| <i>School Improvement Specialist Coaches (SISC+)</i> | 1         |
| Felo Utama Institut Kajian Etnik                     | 1         |
| Pensyarah Universiti Awam                            | 1         |
| <b>Pelaksana Dasar</b>                               |           |
| Pengetua   | 20        |
| <b>Jumlah</b>  | <b>23</b> |

### *Instrumen Kajian*

Fasa kedua kajian ini membawa pelaksanaan tiga pusingan yang signifikan, melibatkan kaedah temubual dan analisis untuk memperoleh elemen-elemen bagi pembangunan model m2cL. Berikut adalah gambaran yang lebih terperinci mengenai setiap pusingan dalam fasa reka bentuk kajian:

**Pusingan Pertama:** Kaedah Temubual dilakukan terhadap 6 orang pakar. Kaedah temubual digunakan untuk mendapatkan pandangan dan pemahaman pakar mengenai elemen-elemen yang relevan untuk pembangunan model kepimpinan silang budaya (m2cL). Temubual ini membantu dalam menjana idea dan memberikan penerangan yang mendalam tentang isu-isu yang berkaitan. Keenam pakar yang ditemubual memberikan input awal untuk memulakan proses pembentukan model.

**Pusingan Kedua:** Pengesahan dan analisis dilakukan oleh 6 orang pakar: Hasil daripada temubual diuji dan disahkan oleh enam orang pakar untuk memastikan kebolehpercayaan. Proses ini melibatkan analisis terperinci terhadap maklumat yang diperolehi dari temubual sebelumnya. Pada peringkat ini elemen-elemen yang diperlukan dapat dikenal pasti dipertimbangkan dan dikembangkan dengan lebih terperinci.

**Pusingan Ketiga:** Penyebaran Soal Selidik kepada 23 orang pakar: Soal selidik yang telah dibangunkan berdasarkan temubual dan analisis sebelumnya diedarkan kepada sejumlah 23 pakar untuk mendapatkan maklum balas lebih meluas. Jumlah pakar yang dipilih mencerminkan kepelbagaian sumber pengetahuan dan pengalaman dalam bidang kepimpinan silang budaya. Antara yang terlibat ialah pembuat dasar yang terdiri daripada School Improvement Specialist Coaches (SISC+), Felo Utama Institut Kajian Etnik, pensyarah Universiti Awam serta pelaksana dasar yang terdiri daripada pengetua sekolah. Penglibatan yang pelbagai kalangan pakar ini supaya model yang dibangunkan dapat mencerminkan perspektif yang lebih holistik.

Hasil daripada kesemua proses di atas menghasilkan 5 komponen, 18 elemen, dan 171 item dalam model kepimpinan silang budaya (m2cL). Keseluruhan proses reka bentuk kajian ini menunjukkan pendekatan yang komprehensif dan melibatkan pelbagai sumber pengetahuan, membantu memastikan model yang dibangunkan mencapai kesepakatan dan keseragaman dari pelbagai perspektif pakar.

**Jadual 2:** Data Instrumen

| KOMPONEN   | ELEMEN   | JUMLAH ITEM |
|--|--|-------------|
| Pembentukan Visi Dan Misi<br>Kepimpinan Silang Budaya    | i. Perancangan Visi Dan Misi<br>Berdasarkan Silang Budaya      | 7           |
|  | ii. Pelaksanaan Visi Dan Misi<br>Berdasarkan Silang Budaya     | 11          |
| Kepimpinan Pemimpin Sekolah<br>Yang Profesional          | i. Menerajui Gaya Kepimpinan<br>Melalui Teladan                | 11          |
|  | ii. Memimpin Keperibadian Unggul                               | 8           |
|  | iii. Menerajui Perancangan Secara<br>Strategik                 | 15          |
|  | iv. Tegas Dalam Membuat Keputusan                              | 21          |
| Penyesuaian Persekitaran Silang<br>Budaya                | i. Penyesuaian Psikologi Dalam<br>Persekitaran Silang Budaya   | 9           |
|  | ii. Penyesuaian Hidup Dalam<br>Persekitaran Silang Budaya      | 9           |
|  | iii. Penyesuaian Kerja Dalam<br>Persekitaran Silang Budaya     | 16          |
|  | iv. Penyesuaian Kompetensi Dalam<br>Persekitaran Silang Budaya | 9           |
|  | v. Kemampuan Ekspresi<br>Dalam Persekitaran Silang Budaya      | 6           |
| Mempengaruhi Warga Sekolah<br>Menerusi Faktor Hierarki   | i. Mempengaruhi Idea   | 10          |
|  | ii. Menerajui Usaha Mempengaruhi<br>Pengikut                   | 8           |
|  | iii. Pengagihan Kuasa Secara Adil<br>Dan Terkawal              | 6           |
| Memimpin Program Pembangunan<br>Kompetensi Silang Budaya | i. Mengenal Pasti Tahap Kompetensi                             | 3           |
|  | ii. Pelaksanaan Analisis Keperluan<br>Program                  | 7           |
|  | iii. Transformasi Pengetahuan                                  | 5           |
|  | iv. Kelestarian  | 10          |
| <b>JUMLAH</b>  |  | <b>171</b>  |

### **Analisis Data**

Berikut merupakan langkah-langkah yang perlu dipatuhi dalam mengaplikasikan Teknik *Fuzzy Delphi* untuk menganalisis elemen-elemen model kepimpinan silang budaya (m2cL). Dalam kajian ini *Fuzzy set numbering* atau *fuzzy set theory* merupakan kombinasi FDM yang telah di asimilasikan ke dalam teknik *Delphi* tradisional. Teknik FDM merupakan satu kaedah pengukuran yang ditambah baik dan dijenamakan semula berasaskan kaedah *Delphi konvensional* (Rasyidah Mohd et al., 2018; Beram et al., 2020). Penerapan teknik *Fuzzy Delphi* dalam kajian model kepimpinan silang budaya pemimpin sekolah menunjukkan pendekatan yang kompleks dan inovatif. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai dua perkara utama dalam kaedah *Fuzzy Delphi* setelah pakar menyatakan aras persetujuan terhadap setiap elemen model m2cL.

**Pernomboran Segitiga Fuzzy (Triangular Fuzzy Number):** Pernomboran segitiga *fuzzy* melibatkan penggunaan himpunan *fuzzy* dengan tiga nilai utama: nilai minimum (a), nilai yang paling munasabah (b), dan nilai maksimum (c). Dalam konteks ini, segitiga *fuzzy* digunakan untuk menyatakan ketidakpastian atau keaburan dalam penilaian pakar terhadap kedudukan item dalam elemen model kepimpinan silang budaya. Setiap pakar memberikan nilai-nilai ini untuk mencerminkan pandangan mereka, dan perbezaan di antara nilai minimum, maksimum, dan nilai paling munasabah menggambarkan tingkat ketidakpastian atau variasi pandangan (Ahmad Basri et. al, 2018)

**Jadual 3:** Skala Fuzzy serta pemboleh ubah linguistik skala 7 FDM

| Pembolehubah linguistik | Skala <i>Fuzzy</i> | Skala <i>Likert</i> |
|-------------------------|--------------------|---------------------|
| Teramat tidak setuju    | (0.0, 0.0, 0.1)    | 1                   |
| Sangat tidak setuju     | (0.0, 0.1, 0.3)    | 2                   |
| Tidak setuju            | (0.1, 0.3, 0.5)    | 3                   |
| Sederhana setuju        | (0.3, 0.5, 0.7)    | 4                   |
| Setuju                  | (0.5, 0.7, 0.9)    | 5                   |
| Sangat setuju           | (0.7, 0.9, 1.0)    | 6                   |
| Teramat setuju          | (0.9, 1.0, 1.0)    | 7                   |

**Penilaian Fuzzy atau Skor Fuzzy (A):** Penilaian *fuzzy* atau *skor fuzzy* (A) dihasilkan dari proses perhitungan yang melibatkan nilai-nilai segitiga *fuzzy* yang diberikan oleh pakar. Skor ini mencerminkan kesepaduan pakar terhadap kedudukan item dalam setiap elemen model kepimpinan silang budaya. Penggunaan teori himpunan *fuzzy* dalam penilaian ini untuk menangani ketidakpastian dan kompleks dalam pandangan pakar dengan memberikan hasil yang lebih kontekstual.

Data-data kemudiannya dijadualkan untuk mendapatkan nilai *Fuzzy* (n1, n2, n3) serta nilai purata *Fuzzy* (m1, m2, m3) bagi mendapatkan nilai *threshold* (d). Bagi tujuan mendapatkan kesepakatan pakar bagi setiap elemen, nilai *threshold* mestilah tidak melebihi 0.2 (Cheng dan Lin, 2002) dan untuk mendapatkan nilai *threshold* (d), jarak antara dua nombor *fuzzy* ditentukan dengan menggunakan formula seperti berikut (Eshak et. al, 2020):

$$d(\bar{m}, \bar{n}) = \sqrt{\frac{1}{3}[(m_1 - n_1)^2 + (m_2 - n_2)^2 + (m_3 - n_3)^2]}$$

**Rajah 1:** Formula penentuan jarak di antara dua nombor Fuzzy

Berdasarkan formula di atas, pakar dianggap telah mencapai kesepakatan terhadap elemen dinilai jika nilai *threshold*,  $d \leq 0.2$  (Cheng & Lin, 2002). Kesepakatan pakar juga boleh ditentukan dengan melihat peratusan kesepakatan pakar secara keseluruhan bagi setiap elemen yang dinilai. Jika peratusan kesepakatan untuk elemen berkenaan adalah sama atau melebihi 75% (Chu & Hwang, 2008), elemen dianggap telah mencapai kesepakatan pakar. Melalui syarat ini, kesepakatan pakar dapat menentukan sama ada elemen tersebut diterima atau dibuang.

Seterusnya, proses *defuzzification* kemudian dilakukan untuk mengenal pasti kedudukan atau keutamaan bagi setiap elemen dengan menggunakan rumus berikut:

- i.  $A = 1/3 * (m1 + m2 + m3)$ , atau;
- ii.  $A = 1/4 * (m1 + 2m2 + m3)$ , atau;
- iii.  $A = 1/6 * (m1 + 4m2 + m3)$ .

Nilai  $\alpha$ -cut adalah nilai median bagi '0' dan '1' di mana  $\alpha$ -cut =  $(0+1)/2 = 0.5$ . Jika nilai A yang terhasil adalah melebihi nilai  $\alpha$ -cut = 0.5, elemen tersebut akan diterima kerana ia menunjukkan pakar telah bersetuju untuk menerima elemen tersebut (Bodjanova, 2006). Jika nilai A kurang dari nilai  $\alpha$ -cut = 0.5, maka elemen tersebut akan ditolak.

Bagi setiap pilihan alternatif, penilaian *fuzzy*  $A_i = (m1, m2, m3)$  di *defuzzification* dengan  $A = 1/3 * (m1 + m2 + m3)$ .

## DAPATAN KAJIAN

Daripada analisis data yang dijalankan adalah untuk menjawab dua objektif kajian iaitu a) mereka bentuk komponen model kepimpinan silang budaya berdasarkan kesepakatan pakar; dan b) membangunkan elemen model kepimpinan silang budaya berdasarkan kesepakatan pandangan pakar.

### **a) Komponen Utama Model Kepimpinan Silang Budaya Berdasarkan Fuzzy Delphi**

Bagi komponen utama model, pengkaji memfokuskan kepada komponen yang terkandung dalam model kepimpinan silang budaya. Jadual di bawah memaparkan dapatan kajian bagi komponen utama model m2cL berdasarkan kesepakatan pakar menggunakan analisis kaedah *Fuzzy Delphi*. Dapatan kajian ini menunjukkan nilai *threshold* (d) dan peratus kumpulan pakar. Jadual 4 menunjukkan dapatan akhir komponen utama bagi model m2cL yang telah melalui kesepakatan pakar



**Jadual 4:** Nilai Threshold (d) Bagi Komponen Kandungan Utama Model

| PAKAR                | <i>Kandungan Utama Model</i> |                                  |              |              |              |
|----------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                      | ITEM-7                       | nilai <i>threshold</i> (d) ≤ 0.2 |              |              |              |
|                      | 1                            | 2                                | 3            | 4            | 5            |
| 1                    | 0.056                        | 0.066                            | 0.103        | 0.035        | 0.249        |
| 2                    | 0.056                        | 0.066                            | 0.103        | 0.035        | 0.249        |
| 3                    | 0.056                        | 0.066                            | 0.103        | 0.035        | 0.249        |
| 4                    | 0.056                        | 0.066                            | 0.054        | 0.035        | 0.023        |
| 5                    | 0.056                        | 0.066                            | 0.054        | 0.035        | 0.023        |
| 6                    | 0.056                        | 0.066                            | 0.054        | 0.035        | 0.023        |
| 7                    | 0.056                        | 0.086                            | 0.054        | 0.123        | 0.146        |
| 8                    | 0.056                        | 0.086                            | 0.291        | 0.123        | 0.146        |
| 9                    | 0.056                        | 0.086                            | 0.291        | 0.123        | 0.146        |
| 10                   | 0.097                        | 0.086                            | 0.291        | 0.123        | 0.023        |
| 11                   | 0.097                        | 0.066                            | 0.103        | 0.123        | 0.023        |
| 12                   | 0.337                        | 0.066                            | 0.103        | 0.123        | 0.023        |
| 13                   | 0.056                        | 0.066                            | 0.103        | 0.123        | 0.146        |
| 14                   | 0.097                        | 0.086                            | 0.103        | 0.123        | 0.146        |
| 15                   | 0.097                        | 0.086                            | 0.103        | 0.123        | 0.146        |
| 16                   | 0.056                        | 0.086                            | 0.103        | 0.035        | 0.146        |
| 17                   | 0.056                        | 0.086                            | 0.054        | 0.035        | 0.023        |
| 18                   | 0.097                        | 0.086                            | 0.054        | 0.035        | 0.023        |
| 19                   | 0.097                        | 0.086                            | 0.054        | 0.035        | 0.023        |
| 20                   | 0.056                        | 0.066                            | 0.054        | 0.035        | 0.023        |
| 21                   | 0.056                        | 0.066                            | 0.103        | 0.272        | 0.249        |
| 22                   | 0.056                        | 0.066                            | 0.103        | 0.272        | 0.023        |
| 23                   | 0.056                        | 0.066                            | 0.103        | 0.272        | 0.023        |
| <b>Nilai</b>         |                              |                                  |              |              |              |
| <b>Threshold (d)</b> | <b>0.079</b>                 | <b>0.075</b>                     | <b>0.110</b> | <b>0.100</b> | <b>0.100</b> |
| <b>Peratus</b>       |                              |                                  |              |              |              |
| <b>Kesepakatan</b>   | <b>96%</b>                   | <b>100%</b>                      | <b>87%</b>   | <b>87%</b>   | <b>83%</b>   |
| <b>Pakar (%)</b>     |                              |                                  |              |              |              |

Jadual 5 menunjukkan kesepakatan pakar dalam menerima atau menolak setiap elemen yang dikenal pasti berdasarkan syarat *Triangular Fuzzy Numbers*. Jika dilihat kepada perancangan misi dan visi mempunyai nilai *Threshold (d)* sebanyak 0.079 dan peratus kesepakatan 96% pakar. Komponen ini telah dipersetujui dan diterima oleh konsesus pakar. Begitu juga dengan komponen yang lain iaitu kepimpinan profesional dengan nilai *Threshold (d)* 0.075 dengan peratus kesepakatan pakar sebanyak 100%, penyesuaian persekitaran silang budaya dengan nilai *Threshold (d)* 0.110 dengan peratus kesepakatan pakar sebanyak 87%, mempengaruhi warga sekolah menerusi faktor hierarki dengan nilai *Threshold (d)* 0.100 dengan peratus kesepakatan pakar sebanyak 87% dan program pembangunan kompetensi silang budaya engan nilai *Threshold (d)* 0.100 dengan peratus kesepakatan pakar sebanyak 83%. Dari segi jumlah nilai *Threshold (d)* semua komponen telah mencapai syarat yang telah ditetapkan oleh FDM. Manakala nilai kesepakatan pakar yang diperolehi menerusi FDM lebih kecil dari nilai treshold ( $d \leq 0.2$ ), menunjukkan aras penerimaan terhadap kesemua elemen yang diuji melebihi nilai  $\alpha$ -cut  $\geq 0.5$ .

**Jadual 5:** Kesepakatan Pakar Berdasarkan syarat Triangular Fuzzy Number Komponen Utama Model m2cL berdasarkan analisis Fuzzy Delphi

| Bil | Komponen Utama                                      | Syarat <i>Triangular Fuzzy Number</i> |                             | Kesepakatan Pakar |
|-----|---|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------|
|     |   | Nilai <i>Threshold</i> (d)            | Peratus Kesepakatan Pakar % |                   |
| 1.  | Perancangan Visi dan Misi Berdasarkan Silang Budaya | 0.079                                 | 96%                         | Terima            |
| 2.  | Kepimpinan Profesional                              | 0.075                                 | 100%                        | Terima            |
| 3.  | Penyesuaian Persekitaran Silang Budaya              | 0.110                                 | 87%                         | Terima            |
| 4.  | Mempengaruhi Warga Sekolah Menerusi Faktor Hierarki | 0.100                                 | 87%                         | Terima            |
| 5.  | Program Pembangunan Kompetensi Silang Budaya        | 0.100                                 | 83%                         | Terima            |

Catatan:

- 1) Nilai *Threshold*  $\leq 0.2$  2) Peratus Kesepakatan Kumpulan Pakar  $\geq 75\%$

**b) Elemen Model Kepimpinan Silang Budaya Berdasarkan Fuzzy Delphi**

Jadual 6 menjelaskan bahawa item 1 - 18 diterima oleh kesepakatan pakar kerana kajian ini telah menepati syarat iaitu nilai *threshold* adalah kurang daripada 0.2, maka ini telah menunjukkan bahawa syarat pertama telah dipatuhi. Bagi syarat kedua pula iaitu peratusan konsesus pakar mesti melebihi 75%. Setiap elemen dalam kajian ini telah mencapai peratusan konsesus pakar. Ini menunjukkan kajian ini juga telah menepati syarat yang kedua. Oleh sebab itu elemen 1- 18 telah diterima oleh kesepakatan pakar kerana telah menepati kedua-dua syarat.

**Jadual 6:** Kesepakatan Pakar Berdasarkan syarat Triangular Fuzzy Number  
Komponen Utama Model m2cL berdasarkan analisis Fuzzy Delphi

| Bil | ELEMEN  | Nilai<br><i>Threshold</i><br>(d) | Peratus<br>Kesepakatan<br>Pakar, % | Kesepakatan<br>Pakar |
|-----|---|----------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1.  | Perancangan Visi Dan Misi Berdasarkan Silang Budaya     | 0.111                            | 89%                                | Terima               |
| 2.  | Pelaksanaan Visi Dan Misi Berdasarkan Silang Budaya     | 0.101                            | 91%                                | Terima               |
| 3.  | Menerajui Gaya Kepimpinan Melalui Teladan               | 0.089                            | 94%                                | Terima               |
| 4.  | Memimpin Keperibadian Unggul                            | 0.107                            | 87%                                | Terima               |
| 5.  | Menerajui Perancangan Secara Strategik                  | 0.094                            | 92%                                | Terima               |
| 6.  | Tegas Dalam Membuat Keputusan                           | 0.098                            | 91%                                | Terima               |
| 7.  | Penyesuaian Psikologi Dalam Persekitaran Silang Budaya  | 0.096                            | 90%                                | Terima               |
| 8.  | Penyesuaian Hidup Dalam Persekitaran Silang Budaya      | 0.096                            | 90%                                | Terima               |
| 9.  | Penyesuaian Kerja Dalam Persekitaran Silang Budaya      | 0.097                            | 90%                                | Terima               |
| 10. | Penyesuaian Kompetensi Dalam Persekitaran Silang Budaya | 0.088                            | 94%                                | Terima               |
| 11. | Penyesuaian Ekspresi Dalam Persekitaran Silang Budaya   | 0.085                            | 94%                                | Terima               |
| 12. | Mempengaruhi Pengikut Melalui Idea                      | 0.103                            | 88%                                | Terima               |
| 13. | Menerajui Usaha Mempengaruhi Pengikut                   | 0.121                            | 88%                                | Terima               |
| 14. | Pengagihan Kuasa Secara Adil Dan Terkawal               | 0.098                            | 91%                                | Terima               |
| 15. | Mengenal Pasti Tahap Kompetensi                         | 0.083                            | 94%                                | Terima               |
| 16. | Pelaksanaan Analisis Keperluan Program                  | 0.093                            | 92%                                | Terima               |
| 17. | Transformasi Pengetahuan                                | 0.096                            | 91%                                | Terima               |
| 18. | Kelestarian   | 0.105                            | 90%                                | Terima               |

1) Nilai Threshold  $\leq 0.2$

2) Peratus Kesepakatan Kumpulan Pakar  $\geq 75\%$

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa semua elemen dalam model kepimpinan silang budaya telah diterima oleh pakar. 18 elemen yang telah dihasilkan ini boleh dijadikan sebagai panduan kepada pemimpin sekolah. Instrumen yang terhasil daripada kajian ini juga boleh dijadikan sebagai soal selidik bagi pengkaji seterusnya untuk membuat penilaian berkaitan kepimpinan silang budaya pemimpin sekolah Malaysia. Secara keseluruhannya, elemen-elemen yang dibangunkan sesuai untuk diterapkan oleh pemimpin sekolah Malaysia serta institusi yang berkaitan untuk melatih bakal pemimpin sekolah. Jadual 4 menunjukkan dapatan kajian kesepakatan pakar dalam menerima atau menolak setiap elemen yang dikenal pasti berdasarkan syarat *Triangular Fuzzy Numbers*. Dalam kajian ini pengkaji menumpukan kepada penerimaan serta penolakan elemen sahaja.

## PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Model m2cL yang dibangunkan dengan melibatkan pakar-pakar tempatan, termasuk ahli akademik dari universiti tempatan, Pegawai-pegawai di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Pengetua, dan Guru Besar, merupakan satu usaha yang komprehensif dan relevan dalam konteks pendidikan Malaysia (PPPM 2015-2025). Proses pembangunan model ini yang melibatkan tiga fasa, iaitu analisis keperluan, reka bentuk dan pembangunan, serta penilaian, menunjukkan pendekatan yang sistematik dan holistik dalam menyusun model ini.

Fasa reka bentuk dan pembangunan membabitkan proses pembinaan model berdasarkan hasil analisis keperluan sebelumnya. Pendekatan *Fuzzy Delphi* yang digunakan menunjukkan penglibatan pakar-pakar untuk mendapatkan pandangan dan maklum balas yang selaras dengan kehendak tempatan. Fasa reka bentuk ini membantu dalam memastikan bahawa model tidak hanya teoritis, tetapi juga praktikal dan dapat dilaksanakan dengan berkesan dalam realiti sekolah di Malaysia. Dalam fasa reka bentuk dan pembangunan ini, model m2cL ini terbentuk melalui lima komponen utama iaitu a) Pembentukan Visi Dan Misi Kepimpinan Silang Budaya; b) Kepimpinan Pemimpin Sekolah Yang Profesional; c) Penyesuaian Persekitaran Silang Budaya; d) Mempengaruhi Warga Sekolah Menerusi Faktor Hierarki dan Memimpin Program Pembangunan Kompetensi Silang Budaya

Kelebihan model m2cL ini adalah keupayaannya untuk menjadi panduan utama kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam memahami dan mengatasi cabaran kepimpinan di peringkat sekolah. Selain itu, model ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada pemimpin sekolah dengan kepelbagaian etnik dan latar belakang warga kerja, mencerminkan aspek kepelbagaian budaya yang merupakan realiti di sekolah-sekolah Malaysia.

Kajian ini mencerminkan pendekatan proaktif dan berpusatkan tempatan dalam mengembangkan model kepimpinan silang budaya untuk sekolah-sekolah Malaysia. Dengan melibatkan pakar-pakar dari pelbagai lapisan masyarakat pendidikan, model m2cL diharapkan dapat memberi impak positif terhadap pembangunan dan peningkatan kualiti kepimpinan di sekolah-sekolah Malaysia.

Kepimpinan silang budaya (*cross-cultural leadership*) dalam konteks sekolah Malaysia adalah suatu pendekatan kepimpinan yang mempunyai kepelbagaian budaya dalam komuniti sekolah. Ini melibatkan kemahiran untuk memahami, menghormati, dan mengelola perbezaan budaya dalam usaha mencapai objektif pendidikan. Berikut adalah beberapa amalan terbaik kepimpinan silang budaya untuk pemimpin sekolah di Malaysia yang boleh diamalkan iaitu 1) pemahaman budaya pelajar dan staf. Setiap pemimpin sekolah perlu memahami budaya pelajar dan staf di sekolah. Hal ini termasuk tradisi, kepercayaan dan nilai-nilai yang mungkin mempengaruhi cara belajar dan bekerja. Antara contoh yang dapat dilihat adalah bagaimana amalan harian yang dilakukan oleh warga sekolah ketika bermula melangkah masuk ke sekolah sehingga pulang atau tamat waktu persekolahan; 2) kemahiran komunikasi antara budaya. Pemimpin perlu memiliki kemahiran komunikasi yang baik antara budaya termasuk keupayaan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif dengan pelbagai lapisan masyarakat, menghormati bahasa dan budaya, dan persefahaman. Keadaan ini dapat dilihat ketika perhimpunan pagi di sekolah serta ketika berlangsung sidang mesyuarat antara pemimpin sekolah, guru dan staf sekolah; 3) peluang mempelajari silang budaya. Memastikan terdapat peluang untuk pembelajaran silang budaya di dalam kurikulum dan aktiviti sekolah. Ini dapat merangkumi pengajaran tentang pelbagai budaya, pertukaran pelajar atau aktiviti yang mendorong pemahaman antara budaya; 4) kelestarian budaya tempatan. Mempromosi dan melestarikan warisan budaya tempatan. Ini dapat

dilakukan melalui program seni, festival atau aktiviti-aktiviti yang memaparkan dan memahami kepelbagaian budaya di dalam sekolah; 5) kerjasama dengan komuniti tempatan. Menggalakkan kerjasama dengan komuniti tempatan untuk memahami dan memasukkan nilai-nilai budaya tempatan dalam kehidupan sekolah. Perkara ini dapat membantu membangunkan rasa kesinambungan dan identiti budaya; 6) keadilan dan kesaksamaan. Memastikan kesamarataan dan keadilan di dalam sekolah tanpa mengira latar belakang budaya pelajar dan staf. Ini termasuk perlaksanaan dasar-dasar yang menggalakkan inklusif dan keadilan; 7) program pembangunan profesional rentas budaya. Menyediakan program pembangunan profesional untuk staf dan guru agar mereka dapat mengembangkan kemahiran kepimpinan silang budaya dan memahami cara terbaik untuk berinteraksi dengan pelbagai budaya; 8) pengurusan konflik budaya. Memiliki kemahiran pengurusan konflik yang baik untuk menangani pertembungan budaya yang mungkin timbul di dalam sekolah. Ini melibatkan pendekatan yang sensitif dan berkeadilan; 9) pembangunan strategi kepimpinan silang budaya. Membangunkan strategi kepimpinan yang menyeluruh yang mengintegrasikan nilai-nilai silang budaya dalam pengurusan harian sekolah dan pengambilan keputusan; 10) kerjasama dengan pihak berkepentingan. Melibatkan pihak berkepentingan seperti ibu bapa, masyarakat setempat, dan agensi pendidikan dalam usaha untuk mencapai matlamat kepimpinan silang budaya di dalam sekolah. Akhirnya melalui pelaksanaan amalan-amalan ini, pemimpin sekolah dapat mencipta persekitaran yang inklusif, menggalakkan kefahaman antara budaya, dan merapatkan jurang antara pelbagai kumpulan budaya di dalam komuniti sekolah Malaysia. Rajah 1 menunjukkan model m2cL. dalam model ini terdapat lima komponen serta 18 elemen yang terhasil daripada kesepakatan pakar dalam fasa reka bentuk dan pembangunan model.



**Rajah 1:** Model Kepimpinan Silang Budaya (m2cL)

## PENGHARGAAN

Penyeldik merakamkan penghargaan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia kerana telah membiayai kajian ini di bawah Hadiah Latihan Persekutuan (HLP). Tidak dilupakan kepada semua pihak yang terlibat dalam memberi sumbangan. Tanpa sumbangan semua pihak, kajian ini mungkin tidak dapat dilaksanakan.

## RUJUKAN

- Abbe, A., Gulick, L. M. V., & Herman, J. L. (2008). Cross-Cultural Competence in Army Leaders: A Conceptual and Empirical Foundation. *Intercultural Communication, October 2007*, 54. <http://stinet.dtic.mil/oai/oai?&verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA476072>
- Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*. Jessica Kingsley Publishers.
- Ahmad Basri, N. A. Z. (2018). *Construction of fuzzy control charts by using triangular and gaussian fuzzy numbers for solder paste thickness* (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
- Aziah Samichan, Jamal@Nordin, Y., Marinah Awang, & Sukor Beram. (2021). Perbandingan model kepemimpinan instruksional: Persepsi barat dan Malaysia. *Management Research Journal, 10*, 94–105.
- Beram, S., Awang, M., & Ismail, R. (2020). *Pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan: Satu kajian reka bentuk dan pembangunan. 2*, 2020.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Chang, P. T., Huang, L. C., & Lin, H. J. (2000). The fuzzy Delphi method via fuzzy statistics and membership function fitting and an application to the human resources. *Fuzzy Sets and Systems, 112* (3), 511-520
- Chu, H. C., & Hwang, G. J. (2008). A Delphi-based approach to developing expert systems with the cooperation of multiple experts. *Expert Systems with Applications, 34*(4), 2826–2840. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.05.034>
- Deng, L., & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership: An interpretive study with practical outcomes. *Cross Cultural Management, 16*(4), 347–366. <https://doi.org/10.1108/13527600911000339>
- Dickson, M., Hartog, D. D., & Mitchelson, J. (2017). Cross cultural leadership studies. In *Chapter 1*.
- Din, H. A. M., Abd Aziz, S., Ismail, M. M., Anas, N., Niteh, M. Y., Ibrahim, M. R., & Shahabudin, M. F. R. (2022). Analisis Keperluan Model Patriotisme Patuh Syariah Berdasarkan Kaedah Systematic Literature Review. *Integrating Values of Humanities and Social Sciences for Sustainable Future, 59*.
- Eshak, Z., & Zain, A. (2020). Kaedah Fuzzy Delphi: Reka bentuk pembangunan modul seksualiti pekasa berasaskan latihan mempertahankan diri untuk prasekolah: Fuzzy Delphi Method: Design of self defense training module for preschool sex education. *Jurnal Pendidikan Awal Kanak-Kanak Kebangsaan, 9*(2), 12-22.
- Harun, Z., A. Ghani, M. F., Mohd Radzi, N., & Ismail, Z. (2020). Leadership within Religious-Based School in Malaysia: A Meta-Analysis Study. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management, 3*(1), 129–162. <https://doi.org/10.35719/jieman.v3i1.67>
- Ismaila Akinbode, A., & Ali Al Shuhumi, S. R. (2018). the Principalship in the Twenty-First Century. *PUPIL: International Journal of Teaching, Education and Learning, 2*(2), 137–148. <https://doi.org/10.20319/pijtel.2018.22.137148>
- KOMPAS 2.0. (n.d.). *Kajian Pentaksiran Kompilasi 2013-2017*.
- Lynn-Sze, J. C. (2016). Nilai Confucianisme Dalam Komunikasi Kepimpinan Silang Budaya Tun Dr. Mahathir Mohamad.
- Lyu, W. (2021). Strengthening Cross-cultural Leadership and facilitating greater Cooperation between Chinese and Foreign Teachers. *AU-HIU International Multidisciplinary Journal, 1*, 1-14.
- Malaysia Education Blueprint, M. (2013). Malaysia education blueprint 2013 - 2025. *Education, 27*(1), 1–268. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Mohd, R., Siraj, S., & Hussin, Z. (2018). Aplikasi kaedah Fuzzy Delphi dalam pembangunan modul pengajaran pantun melayu berasaskan maksud Al-Quran mengenai keindahan flora, fauna dan langit tingkatan 2. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu – JPBM, 8*(2), 57–67.
- Rao-Nicholson, R., Carr, C., & Smith, S. (2020). Cross-cultural leadership adjustment: A strategic analysis of expatriate leadership at a British multinational enterprise. *Thunderbird International Business Review, 62*(6), 675–687. <https://doi.org/10.1002/tie.22176>
- Richey, R., & Klein, J. (2007). *Design and development research methods, strategies, and issues*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Saedah Siraj. (2008). Kurikulum masa depan. Universiti Malaya.
- Safiek Mokhlis, (2019). Kepimpinan Guru Besar Dalam Pelaksanaan Pendidikan Abad Ke-21: Satu Kajian Preliminari. *Malaysian Online Journal of Education, 3*(2), 11–21.
- Scaling Up the Impact of Development Programs Must Complement Other Approaches to Achieve the SDGs and Climate Goals (2022)

- Siraj, S., Abdullah, M.R.T.L. & Muhamad Rozkee, R. 2020. Pendekatan Penyelidikan Rekabentuk dan Pembangunan: Aplikasi Kepada Penyelidikan Pendidikan. Tanjong Malim: Penerbit UPSI.
- Velarde, J., Adams, D., & Ghani, M. (2020). School leadership in multicultural secondary schools: Using cultural intelligence in leading culturally diverse learning organisations. *International Online Journal of Educational Leadership*, 4(2), 4–17. <https://ejournal.um.edu.my/index.php/IOJEL/article/view/25886/12690>
- Wren, J. T. (1995). The Problem of Cultural Leadership: The Lessons of the Dead Leaders Society and A New Definition of Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 122–139. <https://doi.org/10.1177/107179199500200410>
- Yusoff, S M., Ariffin, T F T., & Zalli, M M M. (2020, May 1). School Participation Empowerment Scale (SPES) Adaptation for Teachers in Malaysia. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080518>
- Yulk, G. (2002). Leadership in organizations (5th editio). Prentice Hall International, Inc.