



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PEMBINAAN KONSTRUK DAN MODEL PENGUKURAN KEPIMPINAN  
INSTRUKSIONAL BERINOVATIF DALAM SISTEM POLITEKNIK**

**IRDAYANTI BINTI MAT NASHIR**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TESIS YANG DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK  
MEMPEROLEHI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH  
(PENDIDIKAN TEKNIKAL DAN VOKASIONAL)**

**FAKULTI PENDIDIKAN TEKNIKAL DAN VOKASIONAL  
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

**2016**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



## ABSTRAK

Kajian ini adalah untuk menentukan konstruk dan membina model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif di lima buah politeknik di Malaysia. Kajian ini menggunakan model Hallinger dan Murphy sebagai model utama. Reka bentuk kajian adalah menggunakan pendekatan pembangunan model pengukuran. Teknik awal yang digunakan dalam pembangunan instrumen kajian ini adalah teknik Delphi yang telah diubahsuai. Seramai 11 orang pakar telah dilantik berdasarkan kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang dikaji. Pakar-pakar tersebut juga telah mengesahkan 13 konstruk kepimpinan instruksional berinovatif bagi sistem politeknik. Persampelan rawak berstrata telah digunakan dalam kajian ini. Instrumen baharu telah dibangunkan dengan 13 konstruk dan 188 item serta diedarkan kepada responden di lima buah politeknik tersebut untuk melihat kepimpinan instruksional berinovatif pentadbir politeknik. Data empirikal yang dipungut dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, statistik inferensi juga statistik analisis faktor konfirmatori berdasarkan kesahan pakar. Hasil kajian menunjukkan pensyarah di politeknik tidak bersetuju bahawa pentadbir mereka memiliki kepimpinan instruksional berinovatif dalam beberapa aspek terutamanya yang berkaitan pemikiran strategik, pemikiran inovatif dan pembinaan jaringan. Di samping itu, kajian juga mendapati bahawa pentadbir politeknik mempunyai tahap kepimpinan instruksional berinovatif yang sederhana bagi kebanyakan konstruk kepimpinan instruksional berinovatif. Hasil analisis faktor konfirmatori mendapati hanya 68 item sahaja daripada 188 item yang penting bagi kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia. Kesimpulannya, kajian penyelidikan ini telah memperolehi sembilan kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia. Kepentingan yang diperolehi diharapkan dapat meningkatkan kompetensi organisasi teknikal khususnya politeknik untuk mencapai aspirasi transformasi yang digariskan. Selain itu, kajian ini turut memperolehi instrumen bagi kepimpinan instruksional berinovatif untuk dijadikan panduan kepada pentadbir bagi mengukur kelemahan dan kekangan yang ada pada diri mereka. Diharapkan hasil kajian ini dapat membantu pihak pengurusan tertinggi di politeknik dalam merangka, menyusun dan menggubal halatuju dan kepimpinan politeknik ke arah yang lebih kreatif dan inovatif selaras dengan hasrat kerajaan dalam mentransformasikan sistem politeknik ke arah menjadi sebuah institusi pendidikan tinggi pilihan.





## THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCT AND MEASUREMENT MODEL FOR INNOVATIVE INSTRUCTIONAL LEADERSHIP IN POLYTECHNICS SYSTEM

### ABSTRACT

This study aimed to determine the constructs and to develop measurement model of innovative instructional leadership for polytechnics system in Malaysia. The study used Hallinger and Murphy model as the underpinning theoretical framework. This study has utilised a model development approach as its research design. In the earlier stage, a Modified Delphi technique was used to gather initial data regarding innovative instructional leadership. Eleven experts were selected based on their expertise and experience. They confirmed 13 constructs of innovative instructional leadership for the polytechnics system. Stratified random sampling was used in this study to select the respondents. A new instrument was developed which consisted of 13 constructs and 188 items and distributed to the respondents in the selected polytechnics to determine the innovative instructional leadership of the polytechnic administrators. Empirical data collected were analysed using descriptive and inferential statistics that included confirmatory factor analysis. The results showed that lecturers at the polytechnics did not agree that their administrators possess the innovative instructional leadership particularly related to strategic thinking, innovative thinking and network management. In addition, the study also found that the administrators of the polytechnics have moderate level of innovative instructional leadership for most of the constructs. Based on confirmatory factor analysis, it was found that only 68 items out of 188 items that are important to the innovative instructional leadership in the polytechnics system in Malaysia. In conclusion, this research study has obtained nine importance of innovative instructional leadership in the polytechnic system in Malaysia. Importance of acquired is expected to improve the technical competence of the organization, particularly polytechnics to achieve the aspirations outlined transformation. In addition, these studies also acquire instruments for innovative instructional leadership to guide the administrator to assess the weaknesses and constraints existing in themselves. It is hoped that the results of this study could assist the top management in polytechnics to spearhead the direction and leadership of the polytechnics towards a more creative and innovative system in line with the government's desire to transform the polytechnic system to becoming a preferred choice of higher education institution.





## KANDUNGAN

### Muka Surat

#### PENGAKUAN

#### PENGHARGAAN

iii

#### ABSTRAK

iv

#### ABSTRACT

v

#### KANDUNGAN

vi

#### SENARAI JADUAL

vii

#### SENARAI RAJAH

viii

#### SENARAI SINGKATAN

ix

### BAB 1

### PENDAHULUAN



1.1

Pengenalan

1

1.2

Latar Belakang Kajian

9

1.2.1 Keperluan Kepimpinan yang Berinovatif  
dalam PTV

12

1.2.2 Transformasi Pendidikan Teknikal dan Vokasional

19

1.3

Pernyataan Masalah

22

1.4

Tujuan dan Objektif Kajian

26

1.5

Persoalan Kajian

27

1.6

Hipotesis Nol Kajian

28

1.7

Kerangka Konseptual Kajian

28

1.8

Kepentingan Kajian

32

1.9

Batasan Kajian

33



1.10	Definisi Operasional	34
1.10.1	Teknik Delphi Terubah Suai	34
1.10.2	Pentadbir Politeknik	35
1.10.3	Politeknik	35
1.10.4	Kepimpinan Instruksional Berinovatif (KII)	36
1.11	Rumusan	37

## **BAB 2      TINJAUAN LITERATUR**

2.1	Pengenalan	38
2.2	Sejarah Kepimpinan	38
2.3	Kepelbagaian Definisi Kepimpinan	48
2.4	Konsep Kepimpinan	54
2.5	Model yang terlibat dalam Pembangunan KII	60
2.4.1	Model Hallinger dan Murphy	61
2.4.2	Model McEwan	64
2.4.3	Model NASSP	67
2.4.4	Model Murphy	70
2.4.5	Model Sloane	74
2.4.6	Model Liedtka	75
2.4.7	Model Grayson dan Baldwin	77
2.4.8	Model Moss dan Jerome	79
2.6	Kajian – kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Instruksional	80

2.7	Kepentingan Kepimpinan dalam Pendidikan Teknikal dan Vokasional	87
2.7.1	Kajian Kepimpinan PTV di Malaysia	90
2.7.2	Kajian Kepimpinan PTV di Luar Negara	102
2.8	Rumusan	111

### **BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	112
3.2	Reka bentuk Kajian	112
3.3	Prosedur Pelaksanaan Kajian	116
3.3.1	Fasa 1: Penakrifan Konstruk Kajian	118
3.3.1.1	Teknik Delphi Terubah Suai	118
3.3.1.1.1	Bilangan Pakar	121
3.3.1.1.2	Kriteria Pemilihan Pakar	123
3.3.1.1.3	Tahap Pertama: Penganalisan Keperluan	124
3.3.1.1.4	Tahap Kedua: Pembangunan Konstruk	127
3.3.2	Fasa 2: Mereka bentuk Kajian Empirikal	131
3.3.2.1	Kajian Rintis	132
3.3.2.2	Kesahan, Kebolehpercayaan dan Normaliti	133
3.3.3	Fasa 3: Penentuan Model Pengukuran	135
3.3.3.1	Pemboleh Ubah Komposit	137
3.3.3.2	Penentuan Semula Model Pengukuran	138
3.3.3.2.1	Analisis Lualan	139
3.3.3.2.2	Fitness Indexed	139
3.3.3.2.3	Indeks Modifikasi	140
3.3.4	Fasa 4: Penilaian Kesahan Konstruk Model Pengukuran	141

3.4	Populasi dan Sampel Kajian	143
3.4.1	Saiz Sampel Pentadbir	146
3.4.2	Saiz Sampel Pensyarah	147
3.5	Penganalisan Data	149
3.5.1	Analisis Kualitatif	149
3.5.1.1	Pelaziman dan Himpunan Data	151
3.5.1.2	Proses Mengkod dan Mengkategorikan	152
3.5.1.3	Pemaparan Data Kualitatif	156
3.5.1.4	Meringkas dan Mentafsir Data Kualitatif	156
3.5.2	Analisis Kuantitatif	157
3.5.2.1	Statistik Deskriptif	158
3.5.2.2	Statistik Inferensi	158

3.6	Rumusan	160
-----	---------	-----

## **BAB 4 DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	161
4.2	Profil Responden yang Terlibat	161
4.2.1	Responden Pakar Teknik Delphi Terubah Suai	162
4.2.2	Responden Kajian Tinjauan	163
4.3	Fasa Pertama : Penganalisan Keperluan	164
4.4	Fasa Kedua : Pembangunan Konstruk	165
4.5	Persoalan Kajian Pertama: Apakah Konstruk Kepimpinan Instruksional Berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai?	166
4.6	Persoalan Kajian Kedua: Apakah Instrumen bagi Setiap Konstruk yang Sesuai untuk Mengukur Kepimpinan Instruksional Berinovatif?	168

4.7	Persoalan Kajian Ketiga: Apakah Kepentingan Kepimpinan Instruksional Berinovatif dalam Sistem Politeknik?	170
4.5.1	Hala tuju Organisasi yang Jelas	171
4.5.2	Merealisasikan Usaha Mentransformasikan Politeknik	172
4.5.3	Mentadbir Urus Organisasi dengan Baik	173
4.5.4	Menggalakkan Berfikiran Kreatif dan Inovatif	175
4.5.5	Melahirkan pemimpin yang seimbang dari aspek sosial, intelektual, rohani, emosi dan jasmani	176
4.5.6	Memupuk semangat persaingan untuk terus maju	177
4.5.7	Bersedia menghadapi cabaran dan rintangan	178
4.5.8	Pengagihan Tugas Bersama Staf Bawahan	179
4.5.9	Menambah baik Proses Instruksional Pengajaran dan Pembelajaran	180
4.8	Persoalan Kajian Keempat: Sejauhmanakah Keberkesanan Kepimpinan Instruksional Berinovatif dari Perspektif Pentadbir dan Pensyarah?	180
4.9	Persoalan Kajian Kelima: Apakah Model Pengukuran Kepimpinan Instruksional Berinovatif dalam Sistem Politeknik?	183
4.9.1	Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Model Pengukuran Peringkat Pertama bagi Konstruk KII	186
4.9.1.1	Analisis Faktor Pengesahan Visi dan Misi	187
4.9.1.2	Analisis Faktor Pengesahan Pengiktirafan	190
4.9.1.3	Analisis Faktor Pengesahan Keprihatinan	193
4.9.1.4	Analisis Faktor Pengesahan Personaliti Diri	195
4.9.1.5	Analisis Faktor Pengesahan Kondusif	198
4.9.1.6	Analisis Faktor Pengesahan Pendidikan	201
4.9.1.7	Analisis Faktor Pengesahan Kerja Berpasukan	203
4.9.1.8	Analisis Faktor Pengesahan Iklim Pembelajaran	206
4.9.1.9	Analisis Faktor Pengesahan Organisasi	208



4.9.1.10	Analisis Faktor Pengesahan PnP	211
4.9.1.11	Analisis Faktor Pengesahan Strategik	213
4.9.1.12	Analisis Faktor Pengesahan Inovatif	216
4.9.1.13	Analisis Faktor Pengesahan Jaringan	218
4.9.1.14	Model Pengukuran Keseluruhan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) bagi konstruk KII	221
4.9.1.15	Penilaian Kesahan Konstruk Keseluruhan	224
4.10	Rumusan Analisis Keseluruhan	227
4.11	Rumusan	228

## **BAB 5 PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	229
5.2	Ringkasan Kajian	230
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	232

5.3.1	Persoalan kajian pertama: Apakah Konstruk Kepimpinan Instruksional Berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai?	232
5.3.2	Persoalan kajian kedua : Apakah Instrumen bagi Setiap Konstruk yang Sesuai untuk Mengukur Kepimpinan Instruksional Berinovatif?	233
5.3.3	Persoalan kajian ketiga: Apakah Kepentingan Kepimpinan Instruksional Berinovatif dalam Sistem Politeknik?	234
5.3.4	Persoalan kajian keempat : Sejauhmanakah Keberkesanan Kepimpinan Instruksional Berinovatif dari Perspektif Pentadbir dan Pensyarah?	235
5.3.5	Persoalan kajian kelima : Sejauh manakah kesahan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?	237
5.3.5.1	Menetapkan Visi dan Misi	238
5.3.5.2	Menyediakan Keperluan serta Pengiktirafan	239
5.3.5.3	Keprihatinan	240
5.3.5.4	Personaliti Diri	241

5.3.5.5	Membentuk Suasana Persekitaran yang Kondusif	241
5.3.5.6	Mengurus Fungsi Pengurusan Pendidikan	242
5.3.5.7	Kerja Berpasukan	243
5.3.5.8	Mempromosikan Iklim Pembelajaran Akademik	244
5.3.5.9	Kebolehan Mengorganisasi	245
5.3.5.10	Memantau Proses Pengajaran dan Pembelajaran	246
5.3.5.11	Pemikiran Strategik	247
5.3.5.12	Pemikiran Inovatif	248
5.3.5.13	Pembinaan Jaringan	249
5.4	Implikasi Kajian	250
5.4.1	Implikasi Teoritikal	250
5.4.2	Implikasi kepada Pengurusan Politeknik Malaysia	255
5.5	Sumbangan Kajian	258
5.5.1	Model Kepimpinan Instruksional Berinovatif	261
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	267
5.7	Rumusan Kajian	269
	<b>RUJUKAN</b>	272
	<b>LAMPIRAN</b>	291

**SENARAI JADUAL**

<b>No. Jadual</b>		<b>Muka Surat</b>
Jadual 2.1	Teori dan Model	45
Jadual 2.2	Definisi Kepimpinan	49
Jadual 2.3	Rumusan Domain Kepimpinan Berdasarkan Pendapat Ahli Falsafah dan Sarjana	53
Jadual 2.4	Dimensi Konstruk Visi dan Misi dan Keperluan serta Pengiktirafan	62
Jadual 2.5	Dimensi Konstruk Keprihatinan dan Membentuk Suasana Persekitaran yang Kondusif	65
Jadual 2.6	Dimensi Konstruk Personaliti Diri, Kerja Berpasukan dan Kebolehan Mengorganisasi	67
Jadual 2.7	Dimensi Konstruk Mengurus Fungsi Pengurusan Pendidikan dan Mempromosikan Iklim Pembelajaran Akademik	72
Jadual 2.8	Dimensi Konstruk Pemikiran Inovatif	74
Jadual 2.9	Dimensi Konstruk Pemikiran Strategik	76
Jadual 2.10	Dimensi Konstruk Pembinaan Jaringan	78
Jadual 2.11	Dimensi Konstruk Kepimpinan PTV	79
Jadual 3.1	Rumusan Perbezaan Jenis Kajian Produk dan Proses	114
Jadual 3.2	Butiran Pakar bagi Pembangunan Konstruk	124
Jadual 3.3	Bilangan Konstruk KII pada Peringkat Kedua	130
Jadual 3.4	Tempoh Pengambilan Soal Selidik daripada Pakar	131
Jadual 3.5	Nilai Kebolehpercayaan dan Normaliti Konstruk	135



No. Jadual		Muka Surat
Jadual 3.6	Kategori Indeks dan Tahap Penerimaan bagi Setiap Indeks	140
Jadual 3.7	Populasi dan Sampel Pentadbir	144
Jadual 3.8	Populasi dan Sampel Pensyarah	144
Jadual 3.9	Pembahagian Politeknik Mengikut Zon	145
Jadual 3.10	Label Kod Tema Pembangunan Konstruk	155
Jadual 3.11	Label Kod Tema Mewakili Setiap Pakar	156
Jadual 3.12	Rumusan Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian	159
Jadual 4.1	Butiran bagi Panel Pakar Teknik Delphi Terubah Suai	163
Jadual 4.2	Butiran bagi Sampel Kajian Tinjauan berdasarkan Politeknik	164
Jadual 4.3	Konstruk yang dibangunkan	167
Jadual 4.4	Hasil Dapatan Pusingan Kedua	169
Jadual 4.5	Nilai Min, Sisihan Piawai, dan Tahap Signifikan bagi Ujian-t Pentadbir dan Pensyarah	181
Jadual 4.6	Hipotesis bagi Setiap Konstruk	183
Jadual 4.7	Ringkasan Simbol yang digunakan dalam AFK	184
Jadual 4.8	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Visi dan Misi	189
Jadual 4.9	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Visi dan Misi	190
Jadual 4.10	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Pengiktirafan	192
Jadual 4.11	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Pengiktirafan	193



No. Jadual		Muka Surat
Jadual 4.12	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Keprihatinan	194
Jadual 4.13	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Keprihatinan	195
Jadual 4.14	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Personaliti Diri	197
Jadual 4.15	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Personaliti Diri	198
Jadual 4.16	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Kondusif	199
Jadual 4.17	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Kondusif	200
Jadual 4.18	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Pendidikan	202
Jadual 4.19	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Pendidikan	203
Jadual 4.20	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Kerja Berpasukan	205
Jadual 4.21	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Kerja Berpasukan	206
Jadual 4.22	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Iklim Pembelajaran	207
Jadual 4.23	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Iklim Pembelajaran	208
Jadual 4.24	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Organisasi	210
Jadual 4.25	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Organisasi	211
Jadual 4.26	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua PnP	212





No. Jadual		Muka Surat
Jadual 4.27	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk PnP	213
Jadual 4.28	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Strategik	215
Jadual 4.29	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Strategik	216
Jadual 4.30	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Inovatif	217
Jadual 4.31	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Inovatif	218
Jadual 4.32	Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Kedua Jaringan	220
Jadual 4.33	Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Jaringan	221
Jadual 4.34	Kesepadanan (good fit) Keseluruhan Model Pengukuran Setiap Konstruk KII	223
Jadual 4.35	Keseluruhan Kesepadanan (good fit) Konstruk AFK KII	224
Jadual 4.36	Penilaian Kesahan Konstruk	225



**SENARAI RAJAH**

<b>No. Rajah</b>		<b>Muka Surat</b>
Rajah 1.1	Pembangunan Kerangka Konseptual	31
Rajah 3.1	Prosedur Pelaksanaan Kajian	117
Rajah 3.2	Aliran Proses Fasa Pertama	126
Rajah 3.3	Pemilihan Sampel bagi Pentadbir berdasarkan Politeknik	146
Rajah 3.4	Bilangan Pensyarah di Politeknik Terpilih	148
Rajah 4.1	Cadangan Model Pengukuran bagi Pembangunan 13 Konstruk KII bagi Sistem Politeknik Malaysia	185
Rajah 4.2	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Visi dan Misi	188
Rajah 4.3	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pengiktirafan	191
Rajah 4.4	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Keprihatinan	194
Rajah 4.5	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Personaliti Diri	196
Rajah 4.6	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kondusif	199
Rajah 4.7	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pendidikan	202
Rajah 4.8	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kerja Berpasukan	204
Rajah 4.9	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Iklim Pembelajaran	207
Rajah 4.10	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Organisasi	209



<b>No. Rajah</b>		<b>Muka Surat</b>
Rajah 4.11	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua PnP	212
Rajah 4.12	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Strategik	214
Rajah 4.13	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Inovatif	217
Rajah 4.14	Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Jaringan	219
Rajah 4.15	Model Pengukuran Keseluruhan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) Kepimpinan Instruksional Berinovatif (KII)	222



**SENARAI SINGKATAN**

<b>AMOS</b>	Analysis Moment of Structure
<b>AFK</b>	Analisis Faktor Konfirmatori
<b>BPI</b>	Bahagian Penyelidikan Inovasi
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index
<b>CFA</b>	Confirmatory Factor Analysis
<b>GFI</b>	Goodness Fitness Index
<b>JAK</b>	Julat Antara Kuartil
<b>JPP</b>	Jabatan Pengajian Politeknik
<b>KII</b>	Kepimpinan Instruksional Berinovatif
<b>KPT</b>	Kementerian Pengajian Tinggi
<b>KPM</b>	Kementerian Pendidikan Malaysia
<b>PSPTN</b>	Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara
<b>PTV</b>	Pendidikan Teknik dan Vokasional
<b>P&amp;P</b>	Pengajaran dan Pembelajaran
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square of Error Approximation
<b>TLI</b>	Tucker Lewis Index
<b>UKB</b>	Ukuran Kecenderungan Berpusat
<b>UPSI</b>	Universiti Pendidikan Sultan Idris
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error Approximation
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pengenalan

Kepimpinan adalah satu aspek yang kritikal dalam sesebuah organisasi. Secara umumnya, pemimpin perlu menyusun rancangan strategik di mana pemimpin memberi panduan (Staub, 1996; Andrew Yang, 2014) dan menggerakkan pengikut untuk melaksanakan aspirasi rancangan strategik organisasi yang telah disusun (Thompson, 2012). Ini merupakan konsep kepemimpinan secara konvensional. Walau bagaimanapun, evolusi konsep kepemimpinan melahirkan pelbagai teori dan strategi kepemimpinan. Menurut Jo Owen (2011), kepemimpinan adalah sesuatu yang diselubungi misteri kerana tiada konsensus mengenai definisi kepemimpinan. Dari kronologi sejarah, terdapat beberapa pemimpin hebat yang memaparkan ciri-ciri kepemimpinan yang unik. Seorang pemimpin yang hebat mungkin perlu mempunyai ciri-ciri kepemimpinan seperti Genghis Khan, Nelson Mandela dan Niccolo Machiavelli. Kehebatan Genghis Khan adalah dari segi mengatur strategi ketenteraan sehingga dapat menyatukan puak Mongol dan kemudiannya mengasaskan Empayar Mongol dengan menakluk sebahagian besar Asia, termasuk utara China (Dinasti Jin), Barat Xia, Asia Tengah, Parsi, dan Mongolia (Weatherford, 2005). Nelson Mandela pula terkenal sebagai

pemimpin yang memperjuangkan kemerdekaan melalui kegiatan anti apartheid sehingga mengakhiri pemerintahan minoriti kulit putih dan diskriminasi terhadap warga kulit hitam di Afrika Selatan (Zoll, 2012). Manakala Machiavelli pula terkenal dengan teori politik untuk mengekalkan kuasa pemerintah (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Jika dilihat kepada kejayaan-kejayaan tersebut dapat difikirkan betapa hebatnya pemimpin-pemimpin tersebut walaupun mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang berbeza.

Mengimbau sejarah kepimpinan yang telah dikaji oleh sarjana-sarjana tersohor seperti *The Great Man Theory* oleh Carlyle dan Thomas (1888), Allport (1897) dengan *Trait Theory*, Max Weber (1924 – 1947) dengan Teori Kepimpinan Karismatik, Teori Kepimpinan Transformasi oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan oleh Bass (1985) yang mengemukakan Hallinger dan Murray (1985) dengan teori Kepimpinan Instruksional memperlihatkan kedinamikan teori serta model kepimpinan dari pelbagai perspektif. Namun teori kepimpinan terdahulu mempunyai banyak kelemahan yang perlu diperbaiki dan dipertingkatkan. Antara kelemahan teori kepimpinan konvensional ini adalah pemimpin menganggap orang bawahannya sebagai manusia yang tidak cekap, pemimpin yang bersikap terlalu melindungi, pemimpin yang kurang memberikan peluang kepada bawahannya untuk membuat keputusan dan pemimpin yang tidak menggalakkan budaya kreatif dan inovatif serta pemimpin yang sering menganggap dirinya serba tahu dalam segala hal (Aubrey, 2012; Cross, 2014; Mohammed Sani, 2013). Justeru, kepimpinan

konvensional bukanlah sesuatu yang optimal untuk menghadapi persaingan global yang begitu sengit.

Abad ke 21 telah memperlihatkan persaingan sengit antara syarikat-syarikat gergasi untuk menguasai ekonomi dunia, contohnya konglomerat seperti Samsung dan Apple. Apakah kejayaan mereka? Literatur menunjukkan bahawa rahsia kejayaan mereka terletak kepada kepimpinan yang bersifat terbuka dan inovatif. Samsung merupakan pengeluar terbesar di dunia dalam pembuatan panel layar *liquid-crystal* dan telefon mudah alih telah mengubah sistem pengurusan mereka kepada pengurusan yang lebih berfokus terhadap kepimpinan inovatif yang berasaskan *Blue Ocean Strategy* - inovasi ini menjadikan Samsung terkehadapan dalam setiap produknya. Samsung juga turut mementingkan pembinaan imej untuk jenama di mana hampir 20% peruntukan kewangan digunakan untuk penjenamaan (Jaeyong Song & Kyungmook Lee, 2014). Bagi Apple pula, pengasasnya Steve Jobs lebih menumpukan kepada *simplicity* dan reka bentuk produk yang memenuhi cita rasa pengguna terutama golongan muda (Campbell, 2015). Di samping itu, beliau mempunyai bakat untuk meramal apa yang bakal berlaku pada masa hadapan serta memahami kehendak dan keperluan pengguna dalam mencipta sesuatu produk baharu (Elliot & Simon, 2011).

Selain organisasi perniagaan, kepimpinan akademik juga perlu berubah untuk menangani cabaran globalisasi serta kelajuan teknologi. Peranan kepimpinan universiti di era globalisasi, dari segi kepimpinan organisasi akademik seperti

universiti dan institusi latihan berteknologi tinggi terkemuka seperti *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) yang terkenal dengan inovasi telah berupaya menjadi *role model* sebagai universiti penyelidikan dalam melahirkan idea serta peluang baharu seperti mewujudkan syarikat *spin off* dari inkubator yang dihasilkan universiti (Roberts, 1991). Manakala Universiti Stanford pula berjaya mencipta nama sebagai sebuah universiti lembah silikon yang berjaya melahirkan usahawan tekno dalam membangunkan produk atau perkhidmatan berinovatif. Universiti Stanford juga bekerjasama dengan syarikat seperti Johnson Controls untuk mengoptimumkan penggunaan tenaga elektrik secara *autopilot* dalam kampus baharu agar penggunaan tenaga elektrik dapat dijimatkan (Stanford University, 2015). Di Asia pula, *Pohang University of Sciences and Technology* (POSTECH) di Korea Selatan begitu pesat membangunkan teknologi baharu yang boleh meningkatkan ekonomi negara dan menghasilkan bakat tempatan (*home-grown*) (Adams, 2015). Di wilayah Fukuoka di Selatan Jepun, syarikat-syarikat tempatan mempunyai ciri-ciri kepimpinan inovatif yang dinamik yang bekerjasama dengan universiti untuk menghasilkan produk inovasi berdasarkan penyelidikan bersama universiti terkemuka di Asia (Kitagawa, 2012).

Di era kontemporari, universiti sebegini merupakan *innovator* yang mampu menghasilkan inovasi dari segi melahirkan idea serta produk baharu yang boleh dikomersialkan berdasarkan R&D termaju. Ini menunjukkan betapa pentingnya kepimpinan yang mempunyai elemen-elemen inovatif dalam membangunkan modal

insan dalam organisasi perniagaan dan pendidikan pada hari ini kerana inovasi merupakan sumber produktiviti yang utama dalam jangka masa yang panjang.

Teori inovasi dikatakan telah dicetuskan oleh Joseph Schumpeter pada awal abad ke 20. Beliau merupakan seorang pemikir ekonomi dan politik. Beliau percaya bahawa inovasi adalah kunci asas dalam pembangunan ekonomi. Beliau turut menggambarkan bahawa tindakan inovasi baharu menggantikan inovasi lama adalah sebagai *creative destruction* di mana pembangunan inovasi baharu ini tidak dapat dielakkan demi kelangsungan ekonomi. Justeru, pelaburan modal insan berinovatif adalah kritikal untuk menjana pembangunan ekonomi (Schumpeter, 1942). Romer (1997) pula menyatakan bahawa pembangunan ekonomi tidak akan stabil tanpa kepimpinan yang berinovatif kerana pemimpin memerlukan idea yang kreatif dan inovatif dalam membangunkan organisasi.

Menurut Bennis dan Goldsmith (1997), untuk memupuk budaya inovasi, pemimpin perlu memberi ganjaran kepada pekerja yang memberi idea yang non konvensional serta yang berfikir di luar kotak. Fisk (2010) pula mengatakan bahawa idea adalah sesuatu yang amat berharga dalam menentukan kejayaan sesebuah syarikat atau organisasi. Bekas presiden *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) iaitu Charles M. Vest (1997) turut menyuarakan bahawa persaingan akan datang adalah bergantung kepada siapa yang dapat mencipta idea baharu dan seterusnya membangunkan inovasi. Pemimpin yang bersifat proaktif, inovatif dan mampu berdaya saing amat diperlukan dalam era globalisasi (Bradt, 2011; Husnuzan, 2012;

Ramlee, 2013). Globalisasi merupakan fenomena khusus dalam peradaban manusia di mana syarikat atau organisasi perlu berlumba-lumba untuk mencipta kejayaan atau mereka akan tinggal ke belakang (The Levin Institute, 2015). Kehadiran teknologi komunikasi dan informasi telah mempercepat lagi perubahan proses globalisasi tersebut (Anderson, 2010). Kepesatan ekonomi dunia dalam era globalisasi telah menyebabkan pemimpin perlu bersifat kompetitif dan inovatif.

Di Malaysia, pelaburan dalam modal insan sangat kritikal untuk menjadikan ia sebuah negara maju (Ramlee, 2013). Di samping itu, Malaysia perlu meningkatkan modal sosial dan kapasiti masyarakat. Raslan (2011) pula mengatakan perubahan landskap geopolitik baharu di Malaysia menuntut kepada kepimpinan berinovatif untuk menghadapi saingan global. Sifat retorik semata-mata adalah sia-sia. Dari aspek globalisasi, Malaysia telah mengorak langkah untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju. Agenda Wawasan 2020 merupakan misi nasional ke arah menjadikan Malaysia negara yang berstatus maju menjelang tahun 2020 (Mahathir, 1990; Halimahton, 2011; Ramlee 2013). Wawasan 2020 memberi gambaran yang jelas bahawa kejayaan sesebuah negara tidak hanya terletak kepada kebijaksanaan pemimpin mencipta wawasan dan gagasan tetapi juga berperanan sebagai agen perubahan dengan menukar paradigma rakyat serta menggerakkan pihak industri sebagai enjin pertumbuhan ekonomi untuk merealisasikan Wawasan 2020 (Jabatan Perdana Menteri, 2008). Walau bagaimanapun, untuk memajukan Malaysia ke barisan hadapan dari aspek pengetahuan, pelaburan modal insan adalah kritikal. Ekonomi

yang berasaskan pengetahuan (k-ekonomi) memerlukan ramai pekerja yang kreatif dan inovatif (Ramlee, 2013).

Drucker et al. (2008) meramalkan bahawa perubahan besar dalam masyarakat akan dibawa oleh ekonomi berasaskan pengetahuan. Beliau turut berhujah bahawa pengetahuan merupakan sumber utama yang tidak ada batasan dan kumpulan pekerja yang dapat melonjakkan k-ekonomi dipanggil “pekerja berpengetahuan”. Justeru, institusi pendidikan perlu melahirkan pekerja berpengetahuan dengan mengubah kurikulum tradisi kepada kurikulum yang lebih fleksibel dan berinovatif. Prasarana di institusi pendidikan perlu dilengkapi dengan teknologi canggih serta budaya R&D yang terkehadapan. Bagi memperkembang budaya inovasi, salah satu strategi yang perlu dilaksanakan adalah dengan memberikan kuasa autonomi dan fleksibiliti kepada universiti dan penyelidik (Ramlee, 2013).

Antara usaha lain dalam merealisasikan Wawasan 2020 adalah dengan mempelbagaikan usaha dan tindakan yang perlu seperti memfokuskan kepada pembangunan sumber manusia untuk menghasilkan tenaga kerja yang cekap, produktif dan berpengetahuan. Pemimpin pendidikan abad ke-21 juga adalah kumpulan yang paling penting dalam membuat perubahan dalam sesuatu organisasi pendidikan. Pemimpin boleh dianggap sebagai *goal-setter, advocator, initiator, communicator, supporter, coordinator, coach, evaluator, manager, information provider and role model*” dalam melaksanakan perubahan dalam organisasi (Fullan, 2004, p. 4). Pemimpin perlu mempunyai pemikiran yang kreatif dan inovatif serta



perlu peka terhadap pembangunan, penggunaan dan perubahan teknologi. Bagi melaksanakan hasrat ini, Ramlee dan Ramziah (2002) menyatakan bahawa ICT merupakan enjin baru pertumbuhan ekonomi kepada negara yang mampu bersaing dalam arus globalisasi. Maxwell (2011) dan Akhbar Pardi (2012) juga menyokong bahawa pemimpin harus kreatif dan inovatif serta berpengetahuan dalam penggunaan ICT serta peka terhadap perubahan teknologi dari masa ke masa. Selain itu, institusi perlu membangunkan kepimpinan baharu dan mengubahsuai keseimbangan di antara pertumbuhan institusi dan kualiti modal insan supaya ia bergerak ke hadapan sealiran dengan pertumbuhan ekonomi dunia (Toffler, 2007).

Ketidaktentuan ekonomi dunia serta persaingan yang hebat memerlukan sesebuah negara seperti Malaysia untuk terus bersaing di peringkat global. Model Baharu Ekonomi (MBE) diperkenalkan dan berfokus kepada peningkatan produktiviti organisasi. Walau bagaimanapun, bukanlah mudah untuk mencapai matlamat tersebut. Para pemimpin perlu kerap memikirkan idea-idea yang kreatif dan inovatif di mana mereka mampu menerobos, meninggalkan pemikiran ortodoks, berfikiran di luar kotak dan berfikir melampaui batasan (Harrari, 2007; Marianne Abib-Pech, 2013). Berdasarkan MBE juga, kerajaan menggariskan beberapa strategi utama untuk membangun dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia bagi menjadikan Malaysia sebuah negara berpendapatan tinggi. Antara strategi tersebut, kerajaan berusaha untuk mengarusperdanakan pendidikan tertiar dengan mentransformasi pendidikan teknikal dan vokasional (PTV). Walaupun pelbagai strategi telah dilaksanakan namun masih terdapat beberapa kelemahan dalam sistem PTV termasuk dalam sistem politeknik.

Beberapa kajian menunjukkan pentadbir politeknik masih mengamalkan kepimpinan konvensional di mana pentadbir masih kekal melaksanakan pentadbiran tanpa menerapkan unsur kreatif dan inovatif dalam pengurusan organisasi (Azila & Rohana, 2011; Fazlina, 2007; Zuraidah, 2013). Oleh itu, adalah kritikal untuk menilai kepimpinan PTV khususnya dalam sistem politeknik.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Kepimpinan dan Pendidikan Teknikal dan Vokasional (PTV) tidak dapat dipisahkan. Ini kerana kepimpinan yang berkesan mampu menerajui sistem PTV ke arah yang lebih baik (Cedefop, 2009). Di negara maju, PTV menjadi antara pilihan utama pelajar kerana ianya menyediakan prospek kerjaya yang lebih baik. Sebaliknya di Malaysia, PTV dilihat sebagai pilihan terakhir kerana persepsi prospek kerjaya yang terhad (Kayan, Hamzah, & Udin, 2010). PTV sebenarnya menyediakan landasan alternatif yang baik bagi para pelajar dalam merealisasikan potensi masing-masing. Berdasarkan statistik yang dikeluarkan oleh OECD (2010) hanya 23% sahaja daripada tenaga kerja di Malaysia merupakan tenaga kerja yang berkemahiran tinggi. Peratusan ini jauh lebih rendah berbanding dengan negara - negara maju seperti Korea Selatan dan Singapura. Malaysia perlu meningkatkan komposisi pekerja berkemahiran tinggi kepada sekurang-kurangnya 37% menjelang tahun 2020 untuk menjadi sebuah negara maju dan berpendapatan tinggi (Monograf KPT, 2012). Malaysia juga telah mengambil langkah-langkah proaktif sejak 2009 dengan melihat pelaksanaan PTV di negara maju dan negara lain di rantau ini (Kayan et al., 2010).

Tujuan perbandingan ini adalah untuk mempelajari pendekatan yang digunakan oleh negara-negara tersebut supaya Malaysia dapat meningkatkan penghasilan tenaga kerja yang berkualiti.

Purata enrolmen pelajar aliran teknikal dan vokasional di peringkat menengah atas bagi negara-negara anggota Pertubuhan Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) seperti Amerika Syarikat, Jepun, Jerman dan New Zealand adalah 44% berbanding dengan 10% di Malaysia (Kementerian Pengajian Tinggi, 2010). Jika kita melihat negara-negara maju, PTV dianggap sebagai satu kekuatan utama dalam sistem pendidikan di negara tersebut. Contohnya di Jerman, Finland dan Austria iaitu di antara 50% dan 80% pelajar mereka mengambil jurusan pendidikan vokasional di peringkat menengah atas dalam program sepenuh masa iaitu 4 - 5 tahun dan program perintisan (Hamed, Wahab, Zakaria, & Jasmi, 2010; Finlay, 1998; Clarke & Winch, 2007). Jerman adalah antara negara maju yang mengiktiraf pendidikan vokasional setaraf dengan pendidikan akademik dengan 40% daripada pelajarnya mengikuti aliran vokasional (Clarke & Winch, 2007). Tidak kurang juga negara maju yang lain seperti Perancis yang mensasarkan 60% pelajar aliran vokasional.

Malaysia masih terkebelakang dengan hanya 10% dari populasi pelajar sekolah menengah mengikuti aliran vokasional (Siti Syahirah, 2011) dan hanya lebih kurang 6% dari lepasan sekolah menengah memilih politeknik (Jabatan Pengajian Tinggi, 2012). Angka ini adalah rendah jika dibandingkan dengan negara-negara maju yang lain. Justeru, transformasi PTV telah diperkenalkan pada tahun 2011



untuk merekayasa (*reengineering*) sistem pendidikan vokasional sedia ada. Antara transformasi tersebut ialah menggubal kurikulum, memperkasa latihan sumber manusia, mewujudkan sektor dan program pendidikan PTV, menubuhkan Majlis Penasihat Pendidikan PTV Kebangsaan dan melaksanakan pentaksiran berasaskan piawai kompetensi vokasional sehingga terbina sistem pendidikan vokasional baharu yang dapat menyumbang kepada agenda transformasi Malaysia sebagai negara berpendapatan tinggi kelak (Bahagian Pendidikan Teknik dan Vokasional, 2012).

Aspirasi, matlamat, objektif dan inisiatif yang dirangkakan dalam Program Transformasi Ekonomi (ETP) dan Program Transformasi Kerajaan (GTP) direalisasikan pelaksanaannya menerusi RMK-10 dengan tema „1 Malaysia“. Tema ini dijayakan menerusi 10 idea utama. Tiga daripada idea utama tersebut ialah (1) ekonomi pacuan faktor dalaman, (2) pencapaian status negara berpendapatan tinggi serta (3) produktiviti dan inovasi sebagai peneraju pertumbuhan. Ketiga-tiga idea utama ini mempunyai hubungan langsung dengan transformasi pendidikan teknikal dan vokasional kerana ketiga-tiganya memerlukan kehadiran tenaga kerja mahir yang berinovatif dalam kuantiti yang mencukupi dan kualiti yang menepati kehendak industri (Hamed et al., 2010). Strategi RMK-10 juga bertujuan untuk meningkatkan daya saing negara melalui penghasilan modal insan berbakat, terdidik dan terlatih. Justeru itu adalah penting kepimpinan PTV yang berinovatif dalam merancang, mengatur dan melaksanakan strategi yang berkesan ke arah melahirkan modal insan berkemahiran dan berinovatif.



### 1.2.1 Keperluan Kepimpinan yang Berinovatif dalam PTV

Teori kepimpinan dalam abad ke 20 lebih berpusatkan kepada perilaku atau ciri yang ada pada para pemimpin (Cross, 2014; Othman, Mujir, & Ibrahim, 2010; Yang, 2014). Teori kepimpinan berubah dari masa ke masa berdasarkan konteks dan persekitaran masyarakat serta ekonomi semasa. Aristotle contohnya menyatakan bahawa sebahagian manusia ditakdirkan untuk menjadi pemimpin, dan sebahagian manusia lain ditakdirkan untuk dipimpin. Teori ini membuat andaian bahawa hanya manusia yang mempunyai personaliti tertentu sahaja yang layak untuk menjadi pemimpin. Sungguhpun begitu, teori ini bertentangan dengan teori Senge (1990) dan Gardner (1990) yang menyatakan bahawa bakat kepimpinan itu dapat dibangunkan dan bukan hanya warisan dari turun temurun.

Maka dengan itu telah muncul pelbagai teori kepimpinan yang berasaskan perwatakan (*traits*), tingkah laku, dan kontigensi. Teori perwatakan menyatakan bahawa personaliti dan ciri-ciri istimewa yang ada pada seseorang melayakkan ia menjadi seorang pemimpin yang berkesan (Roberts & Mroczek, 2008). Teori gelagat atau teori tingkah laku (Burns, 1978) pula memfokus kepada tingkah laku seseorang pemimpin. Teori ini memberi tumpuan terhadap perlakuan seseorang pemimpin dan apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Manakala, teori kontigensi (1960) pula menyatakan bahawa faktor situasi mempengaruhi perhubungan antara perlakuan pemimpin dengan keberkesanan kepimpinannya. Teori kepimpinan terkini pula tertumpu kepada transaksi, transformasi, instruksi dan inovasi. Teori-teori ini lebih

menekankan aspek visi dan perhubungan antara pemimpin dan pengikut dari aspek nilai, jangkaan serta pemikiran kreativiti dan inovasi.

Walaupun terdapat pelbagai teori serta model kepimpinan yang baharu namun masih terdapat pentadbir institusi pendidikan di Malaysia masih mengamalkan kepimpinan konvensional. Penyelidik seperti Ackerly et al. (2011); Bity Salwana (2009); Daft (2015); Khuraini (2009) telah menyuarakan kebimbangan mereka kerana masih terdapat ramai pentadbir yang menggunakan model kepimpinan klasik dan kurang menerapkan inovasi dalam pengurusan organisasi pendidikan mereka. Ini juga berlaku dalam sistem politeknik. Akibatnya, pentadbir cenderung kepada gaya kepimpinan autokratik yang berfokus kepada peraturan formal, mengawal pergerakan staf, terlalu mengutamakan pencapaian akademik dan menyetepikan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan (Parpala et al., 2010; Yean, 2008). Ini menyebabkan institusi yang dipimpin kurang terserlah dan tidak mampu untuk bersaing dengan institusi lain.

Walaupun Malaysia semakin menghampiri penghujung era wawasan 2020 namun negara masih kurang pemimpin pendidikan yang mempunyai kepimpinan yang dinamik terutama dari aspek kreativiti dan inovasi (Fairus, 2012). Kreativiti sangat perlu bagi seorang pemimpin dalam menghasilkan idea baharu manakala inovasi pula adalah mempraktikkan idea yang dihasilkan. Kepimpinan berinovatif amat diperlukan dalam penstrukturan semula institusi ke arah yang lebih baik

(Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010; Cohen, 2010; Jones, 2012). Sistem politeknik masih kurang pentadbir yang mempunyai ciri kepimpinan tersebut. Dalam membincangkan isu kelemahan kepimpinan, Ramlee et al. (2010) turut melaporkan bahawa kepimpinan di Malaysia masih mengamalkan komunikasi sehalu, kurang berinteraksi dengan staf bawahan, kurang memberi autonomi staf bawahan, jarang melaksanakan pengurusan pengupayaan serta kurang mengamalkan pendekatan inovatif. Ini dianggap menjadi punca penurunan tahap komitmen staf bawahan dalam organisasi pendidikan di mana pentadbir kini hanya sebagai pentadbir berpusatkan pengajaran dan pembelajaran (P&P) dan bukan sebagai pentadbir yang berinovatif yang mampu melonjakkan kecemerlangan organisasi seperti yang diinginkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Menurut Flumerfelt dan Banachowski (2011) serta Chaffee (2015), peranan pentadbir adalah sebagai pendidik, pembimbing staf bawahan serta pemimpin yang mempunyai visi serta aura yang dapat menggerakkan orang bawahan supaya lebih komited, berinovatif dan produktif.

Menurut Fairholm (2011) dan Mohd Izham (2011), antara penyebab kegagalan institusi untuk cemerlang adalah kerana pihak pengurusan tidak bertindak segera untuk mengatasi masalah apabila staf bawahannya menghadapi kesukaran. Mekanisme maklum balas yang lemah sehingga permasalahan staf seolah-olah sukar diatasi dan boleh menyebabkan staf bawahannya kecewa apabila menyedari ketidakupayaan mereka menghadapi situasi kerja yang mencabar kerana tidak mendapat sokongan pihak pengurusan. Beberapa kajian menunjukkan inovasi yang dirancang gagal kerana pentadbir kurang melibatkan diri secara berkesan dalam



pelaksanaan inovasi. Kebanyakan pentadbir menghadapi masalah apabila berdepan dengan arus perubahan teknologi yang pantas (Ayob et al., 2011; Hsiao, Chen, & Yang, 2008; Hussein, 2008).

Dalam realiti di Malaysia, kepimpinan berinovatif masih belum benar-benar terserlah dalam sistem pendidikan dan ini termasuklah dalam sistem politeknik. Cara berkesan untuk memupuk kepimpinan berinovatif, adalah bermula di peringkat rendah iaitu dengan menyuburkan budaya inovasi bermula dari cetusan idea atau ilham (Ladkin & Spiller, 2013; Yidong & Xinxin, 2013). Hal ini amat penting bagi pembangunan modal insan pada masa hadapan. Kepimpinan politeknik perlu berubah dari segi “mind set” dengan menerima anjakan paradigm supaya lebih terbuka kepada idea-idea baharu untuk mentransformasikan sistem politeknik menjadi institusi pilihan utama terutama bagi pelajar-pelajar aliran teknikal dan vokasional.

Perkembangan dan kelajuan teknologi terkini menyebabkan pentadbir sesebuah institusi latihan memerlukan perubahan dan penyesuaian yang lebih dinamik dalam menghasilkan tenaga kerja (Rowley & Sherman, 2010). Pertumbuhan ekonomi Malaysia telah berjaya mencatatkan kadar pertumbuhan yang tinggi sejak tahun 1988, iaitu melebihi 7.5% setahun telah memberi kesan besar ke atas permintaan tenaga manusia khususnya terhadap tenaga kerja profesional, mahir dan separa mahir (Muhyiddin, 2013). Ini merupakan cabaran yang signifikan kepada sistem pendidikan negara terutamanya sistem PTV dalam membekalkan tenaga kerja yang berpengetahuan, berinovatif serta berkemahiran. Memandangkan tumpuan





pembangunan negara adalah lebih ke arah sector perkhidmatan dan pembuatan, maka adalah perlu bagi PTV menyediakan suatu bentuk sistem pendidikan dan latihan yang seiring dengan keperluan industri serta pasaran semasa. Bagi melahirkan sumber tenaga manusia yang berkebolehan, berinovatif, bermotivasi tinggi, cekap dan produktif maka kewujudan pemimpin berinovatif adalah kritikal (Ramlee, 2013).

Kepimpinan konvensional lebih banyak menumpu dalam organisasi yang dipimpinnya sahaja tanpa berhubung dengan pihak berkepentingan dan organisasi luar dalam menjana dan berkongsi idea dalam mencari idea yang kreatif dan inovatif terhadap pembangunan organisasi. Pemimpin berinovatif perlu mempunyai rangkaian yang kuat dalam perhubungan bersama pihak berkepentingan serta meluas supaya dapat melakukan transformasi dan anjakan paradigm yang bersifat futuristik (Antes & Schuelke, 2011). Mereka juga perlu peka terhadap perubahan yang berlaku sama ada melalui pemerhatian, perbincangan dan pembacaan melalui pelbagai media termasuk media elektronik dan media cetak (Lei, Zhou, & Lei, 2011).

Politeknik merupakan salah sebuah Institut Pengajian Tinggi (IPT) PTV yang bernaung di bawah Jabatan Pengajian Politeknik. Agenda Transformasi Politeknik telah dibangunkan pada tahun 2010 dan mempunyai matlamat untuk membina upaya baharu politeknik bagi membangunkan sumber manusia negara untuk memenuhi keperluan MBE yang memberi penekanan kepada upaya kreativiti dan inovasi (Jabatan Pengajian Politeknik, 2010). Namun begitu, isu kelemahan kepimpinan politeknik bukanlah isu baharu terutama dari aspek kreativiti dan inovasi. Abdullah

dan Md. Kassim (2011), Bity Salwana Alias (2009), Davarajoo (2011), Mohammed Sani, Junaidah dan Mujir, (2012), Mohd. Izham (2011) dan Sahul et al. (2010) mendedahkan bahawa kelemahan utama politeknik adalah kerana yang kebanyakan pemimpin institusi tersebut tidak mengaplikasikan elemen kreatif dan inovatif dalam tadbir urus organisasi mereka. Pentadbir yang berkesan adalah pemimpin yang boleh menerajui institusi pendidikan ke arah kecemerlangan dengan membenarkan idea-idea baharu mengalir dalam organisasi di mana pembaharuan serta penambahbaikan merupakan amalan berterusan.

Kajian lepas juga mendapati bahawa kebanyakan pelajar di Asia kurang kreatif dan inovatif berbanding dengan pelajar di negara barat (Hannas, 2003). Kelemahan kreativiti dan inovasi dalam kalangan rakyat Malaysia terutama para pelajar dilihat sebagai halangan utama bagi negara yang bercita-cita untuk menjadi sebuah negara maju sepenuhnya menjelang tahun 2020 (Zaini, 2010). Kajian yang telah dijalankan oleh Bahagian Penyelidikan dan Inovasi, KPM menunjukkan bahawa pelajar IPT masih kekurangan kemahiran inovasi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2010b). Ini juga dapat dilihat di mana kurangnya graduan IPT seperti politeknik yang menjadi pencipta (*inventor*) terkenal seperti pereka kasut terkemuka iaitu Jimmy Choo yang hanya belajar pada mulanya di Kolej Teknikal Cordwainer, London (Jimmy, 2014).

Politeknik telah melaksanakan pelbagai usaha, inisiatif dan tekad untuk meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran dan kebolehpasaran pelajar seperti Transformasi Politeknik namun ianya didapati masih belum mencapai matlamat yang ditetapkan bagi merealisasikan aspek pembangunan modal insan berkualiti. Jika diamati graduan dan lulusan politeknik sangat kurang menjadi usahawan tekno seperti Jimmy Choo, Bill Gates, Mark Zukerberg dan Steve Jobs. Ini disebabkan lemahnya budaya inovasi dalam sistem politeknik. Justeru, adalah penting kepimpinan politeknik untuk mempertingkatkan lagi budaya inovasi dalam membawa sistem politeknik ke suatu tahap yang lebih cemerlang serta memastikan keutuhan sistem pendidikan dan latihan di politeknik secara menyeluruh (Mokhlis, 2015).

Majikan juga turut menyuarakan kompetensi graduan sangat lemah terutama daripada aspek inovatif dan kemahiran berfikir aras tinggi (Lowden et al., 2011). Inovasi sangat lemah di kebanyakan negara Asia (Lohani, 2013). Ini disebabkan kekurangan idea dan kapasiti inovasi yang baharu. Kebanyakan pengetahuan baharu bermula daripada penemuan kreatif dan pencapaian saintifik dari negara barat. Sistem pendidikan Malaysia sangat bergantung kepada teknik hafalan. Ini menyebabkan kekangan idea baharu daripada pelajar. Maka kreativiti turut terhalang. Sesuatu langkah perlu diambil untuk menggantikan teknik hafalan kepada suatu teknik yang lebih mendorong pelajar ke arah pendekatan yang lebih kreatif dan inovatif. Selain itu, untuk menyediakan graduan yang berkemampuan dan mampu bersaing dalam pasaran global, sistem pendidikan perlu diolah untuk menjadi lebih kreatif dan

inovatif bukan hanya berpaksikan teknik hafalan semata-mata. Justeru, transformasi pendidikan teknikal dan vokasional dianggap kritikal untuk dilaksanakan.

### 1.2.2 Transformasi Pendidikan Teknikal dan Vokasional

Pada tahun 2011, Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) telah menetapkan *Key Performance Index* (KPI) untuk mencapai hasrat negara dalam memartabatkan bidang PTV. Antara yang disasarkan di dalam 23 Projek Agenda Kritikal (CAP) pada Fasa Kedua Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) adalah untuk membangun kepimpinan politeknik yang lebih berinovatif (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2010a). Monograf Hala Tuju Transformasi Politeknik seperti yang dinyatakan di dalam Fakta Ringkas Jabatan Pengajian Politeknik (2011) telah menetapkan empat teras iaitu: (i) memperkasa politeknik ke arah menjadi institusi pilihan yang setanding dengan universiti awam yang lain, (ii) membangunkan program pengajian dan penyelidikan dalam bidang tujahan yang bertunjangkan kekuatan di setiap politeknik, (iii) memperkasakan warga politeknik dengan pengetahuan dan kemahiran tinggi, dan (iv) membina imej bereputasi tinggi dan budaya kerja cemerlang.

Transformasi Politeknik pada tahun 2010 ditujukan kepada 32 politeknik di seluruh Malaysia dengan seramai 7,585 staf akademik serta 2,347 staf sokongan melalui inisiatif dan beberapa projek berimpak tinggi antaranya pengantarabangsaan. Pada tahun 2014, terdapat 92,148 pelajar mengikuti 71 program pengajian di politeknik (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014b). Sehingga kini, politeknik telah



melahirkan 393,760 lulusan bagi menampung keperluan sumber tenaga manusia untuk sektor industri negara (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014b). Untuk itu, sistem penarafan politeknik atau *PolyRate* telah diperkenalkan pada tahun 2011 bagi memastikan kualiti politeknik sentiasa dipantau dan sebarang kelemahan dalam sistem politeknik diperbaiki dari semasa ke semasa (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014a). *PolyRate* menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh sekumpulan pakar dan ditanda aras dengan institusi yang berjaya di luar negara (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014b). Penarafan politeknik pada tahun 2011 telah dilaksanakan secara telus dan penilaian dibuat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.



Pada tahun 2011, keputusan penarafan *PolyRate* mendapati dua buah politeknik berada pada tier 5, 12 buah politeknik berada pada tier 4 manakala tiga buah politeknik berada pada tier 3. Sistem penarafan politeknik ini akan diteruskan sehingga kesemua politeknik Malaysia mencapai *PolyRate* yang diharapkan. Pada tahun 2014, tiga buah politeknik telah menerima tier 6 (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014a). Ini menunjukkan masih banyak lagi politeknik yang belum mencapai tier yang memuaskan. Justeru itu, satu pembaharuan yang drastik perlu dilaksanakan terutama dari aspek kepimpinan dengan menerapkan elemen kreativiti dan inovasi ke arah menghasilkan lebih banyak politeknik yang berupaya mendapat penarafan politeknik terbaik iaitu tier 5 dan 6.



Selain itu, sebagai usaha berterusan mengarusperdanakan institusi politeknik, pihak kementerian juga bercadang untuk memantapkan lagi mutu penawaran program pengajian dengan memperkenalkan program pengajian peringkat ijazah di Politeknik Premier, mewujudkan *Centre of Technology* (COT) sebagai pusat penyelidikangunaan yang dapat menghasilkan korpus ilmu dan teknologi baharu, membangunkan program ijazah secara *home-grown* di politeknik yang menerapkan aspek pembelajaran berasaskan pekerjaan atau *Work Based Learning*, menyetarakan gred peperiksaan di politeknik agar pelajar mempunyai peluang yang sama rata untuk melanjutkan pengajian ke peringkat yang lebih tinggi (Mohamed Khaled, 2013b).

Politeknik juga menyertai usaha KPM untuk mengkaji semula PSPTN dalam mengukuhkan peranan pengajian tinggi dalam pembangunan negara (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014b). Sehubungan itu, politeknik memerlukan pemimpin yang kreatif dan inovatif yang dapat mentransformasi politeknik menjadi sebuah institusi peneraju utama PTV yang berkualiti bukan sahaja di negara ini tetapi di peringkat serantau.

Namun masih banyak kelemahan dalam sistem politeknik. Antara cabaran yang dihadapi oleh politeknik merangkumi organisasi, staf, pelajar, persekitaran pengajaran dan pembelajaran dan budaya penyelidikan (Sahul Hamed & Zakaria, 2011). Oleh itu, untuk menangani cabaran-cabaran tersebut kepimpinan yang berinovatif dalam pengurusan dan juga dalam proses pengajaran dan pembelajaran sangat diperlukan. Namun, tinjauan literatur menunjukkan kurangnya kajian empirikal

yang komprehensif terhadap kepemimpinan instruksional yang berinovatif khususnya dalam sistem politeknik Malaysia. Justeru, adalah kritikal kajian ini dijalankan untuk membangunkan model pengukuran kepemimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

### 1.3 Pernyataan Masalah

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 – 2025) telah menggariskan program transformasi yang menyeluruh untuk sistem pendidikan termasuk perubahan utama dalam kementerian yang membolehkan sistem ini memenuhi permintaan baharu dan jangkaan yang meningkat serta menyokong transformasi negara. Namun masih kurang graduan dari institusi latihan teknikal di Malaysia yang berfikiran inovatif dan diiktiraf sebagai *innovator* atau *technopreneur*. Kajian oleh Ramlee (1999; 2002) dan Lowden et al. (2011) menunjukkan majikan kurang berpuas hati dengan kemahiran generik graduan dari institusi latihan teknikal terutamanya pekerja-pekerja yang tidak mempunyai inovasi dan kemahiran berfikir aras tinggi. Kegagalan ini disebabkan oleh kebolehan berinovasi yang lemah serta kekurangan pengetahuan "baharu" dalam kalangan tenaga pengajar teknikal. Kebanyakan pengetahuan baharu biasanya diperolehi daripada penemuan kreatif dari penyelidikan saintifik (Lohani, 2013). Maka dengan itu wujudnya keperluan kepemimpinan yang berinovatif dalam menggalakkan tenaga pengajar untuk melaksanakan sesuatu yang kreatif dan inovatif terutama dalam P&P.



Jabatan Pengajian Politeknik (2014) telah menetapkan beberapa sasaran terhadap setiap politeknik dengan KPI masing-masing. Antaranya ialah memastikan sekurang-kurangnya 10 buah politeknik mencapai penarafan pengiktirafan cemerlang (tier) enam menjelang 2020. Walaupun politeknik telah menetapkan beberapa KPI di dalam sasarannya, namun politeknik masih dihambat oleh masalah sistem sangat berpusat, kekurangan pensyarah berkecualan PhD, kekurangan kemudahan, pedagogi tradisional, beban kerja pengajaran bertambah, rangkaian dengan industri lemah, pembiayaan dan insentif yang tidak mencukupi (berbanding dengan universiti) (Sadrina, 2015). Ketidakaapaian KPI oleh beberapa buah politeknik disebabkan oleh faktor-faktor dalaman dan luaran. KPI yang terlalu banyak juga merupakan cabaran kepada sistem politeknik. Tahir dan Sidin (2003) menyatakan sesuatu organisasi tidak perlu mempunyai terlalu banyak KPI memadai dengan beberapa sahaja tetapi perlulah berfokus dan jelas apa yang ingin dicapai. Sahul dan Zakaria (2011) juga menyatakan bahawa isu jangka masa untuk mencapai kesemua 56 KPI dalam Pelan Strategik Politeknik Premier (2010) turut dilihat sebagai tidak munasabah oleh kakitangan akademik dan ketua-ketua jabatan. Maka dengan itu pentadbir perlu berfikir strategik untuk memastikan segala aspirasi yang direncanakan tercapai sepenuhnya menjelang 2020.

Berdasarkan laporan dari Jabatan Pengajian Politeknik (2014), hanya tiga buah politeknik daripada 32 buah politeknik sahaja yang berjaya menerima penarafan terbaik iaitu tier enam (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014b). Ini menunjukkan masih banyak lagi politeknik yang mempunyai menghadapi masalah dalam beberapa bidang





seperti penyelidikan dan pengajaran pembelajaran. Kreativiti dan inovasi dalam sistem politeknik juga masih lemah di mana masih banyak lagi politeknik yang kurang sumbangannya terhadap penyelidikan serta penghasilan produk yang kreatif dan inovatif (Ahmad Esa et al., 2012). Justeru, adalah perlu kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik.

Kajian oleh Amiza et al. (2010) mendapati graduan yang dikeluarkan oleh politeknik masih lemah dari aspek pemikiran kreatif dan inovatif. Laporan Kajian Pengesanan Graduan (2014), pula mendapati kebanyakan pelajar politeknik masih kurang bekerja dalam sektor yang memerlukan penghasilan produk yang kreatif dan inovatif kerana kebanyakan graduan lepasan politeknik bekerja sebagai juruteknik yang melakukan kerja-kerja *maintenances* yang rutin. Kajian Mazudi (2007) pula mendapati bahawa majoriti graduan politeknik memperolehi nilai mata CGPA 3.0 dan ke atas namun kejayaan mereka menghasilkan produk yang kreatif dan inovatif amat kurang. Kenyataan ini turut disokong oleh Hafizah et al. (2008) di mana kebanyakan graduan politeknik berjaya menyambung pelajaran pada peringkat ijazah namun masih belum dapat menghasilkan produk yang kreatif dan inovatif yang dapat dikomersilkan.

Transformasi Politeknik mencadangkan peningkatan kualiti pembelajaran dan pengajaran melalui inisiatif e-pembelajaran di mana kaedah pembelajaran dan pengajaran dengan menggunakan mod *Blended Learning* atau *Hybrid Learning* iaitu campuran mod online dan bersemuka. Malangnya politeknik masih mengamalkan

sistem P&P yang konvensional (Mohamed Khaled Nordin, 2013b). Sahul dan Zakaria (2011) pula menegaskan bahawa sistem pembelajaran di politeknik masih berpusatkan kepada buku teks dan tenaga pengajar serta kurangnya inisiatif e-pembelajaran seperti yang dicadangkan.

Pentadbiran di politeknik hari ini kurang terbuka terhadap idea yang kreatif dan inovatif daripada staf bawahan dalam mengembling institusi untuk mendapatkan pengiktirafan selayaknya seperti untuk mendapatkan persijilan daripada Asia Pasifik dan Suruhanjaya Akreditasi Persijilan (APACC). Mohamed Khaled (2013a) menyatakan bahawa pentadbir seharusnya terbuka terhadap idea baharu di mana mereka digalakkan untuk meneroka dan sedia mengambil risiko atas segala idea baharu yang cuba diperkenalkan.

Tinjauan literatur menunjukkan kajian empirikal berkaitan kepimpinan instruksional berinovatif dalam kalangan pentadbir politeknik masih sangat terhad. Justeru, adalah kritikal kajian ini dijalankan untuk membangunkan konstruk dan item serta mencadangkan model pengukuran kepimpinan instruksional yang menjadi teras pembangunan kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam kalangan pentadbir di politeknik dan merealisasikan hasrat Malaysia menjadi sebuah negara yang maju dan berteknologi tinggi.

## 1.4 Tujuan dan Objektif Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk membangunkan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif (KII) pentadbir dalam sistem politeknik. Oleh itu, secara khusus tujuan kajian ini adalah untuk:

1. Meneroka konstruk kepimpinan instruksional berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai.
2. Membina instrumen untuk setiap konstruk bagi mengukur kepimpinan instruksional berinovatif.
3. Mengenal pasti kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik.
4. Menilai keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah.
5. Menentusahkan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik.

## 1.5 Persoalan Kajian

Secara khusus, kajian ini cuba untuk menjawab beberapa soalan utama seperti berikut:

1. Apakah konstruk kepimpinan instruksional berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai?
2. Apakah instrumen untuk setiap konstruk yang sesuai bagi mengukur kepimpinan instruksional berinovatif?
3. Apakah kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?
4. Sejauhmanakah keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah?
5. Apakah model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?

## 1.6 Hipotesis Nol Kajian

Berdasarkan persoalan kajian 4 yang dibina untuk melihat perbezaan persepsi kepimpinan instruksional berinovatif di antara pentadbir dan pensyarah dalam sistem politeknik, maka hipotesis nol berikut telah dibina:

$H_0$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min KII di antara pentadbir dan pensyarah.

$H_1$ : Terdapat perbezaan yang signifikan skor min KII di antara pentadbir dan pensyarah.

## 1.7 Kerangka Konseptual Kajian

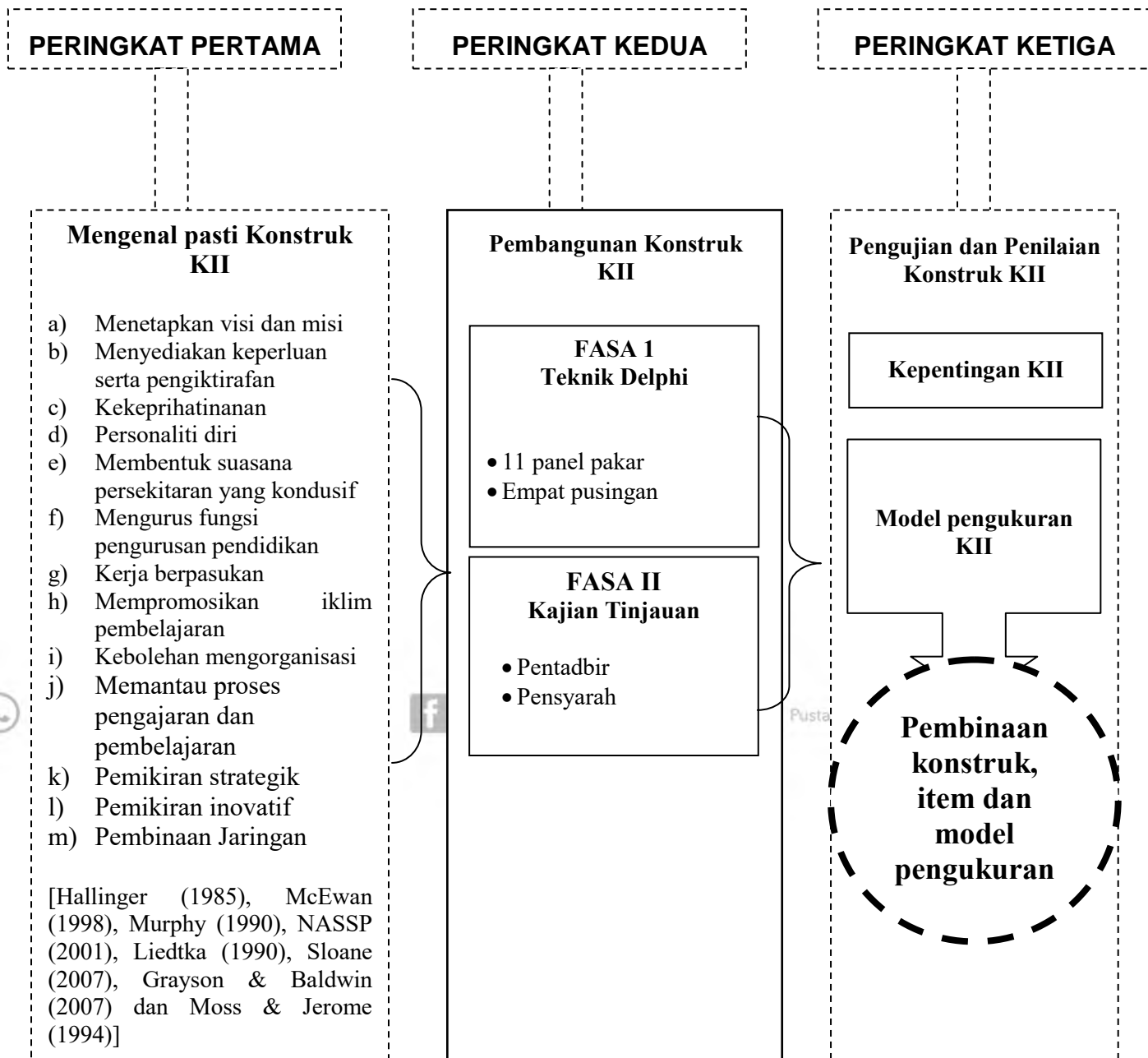
Kajian ini merupakan satu kajian pembinaan konstruk, item dan model pengukuran bagi KII. Berdasarkan tinjauan literatur, kajian asas dijalankan untuk mengenal pasti beberapa konstruk yang relevan dengan objektif kajian. Pengesahan konstruk KII dijalankan menggunakan teknik Delphi Terubah Suai. Teknik Delphi Terubah Suai dimulai dengan temu bual bersama-sama pakar Delphi untuk mengenal pasti konstruk-konstruk yang berkaitan (Dalkey, 1971a; Rodney et al., 2000).

Peringkat pertama, prosedur yang paling utama adalah mengenal pasti konstruk awal yang bersesuaian untuk membangun model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif (KII). Beberapa model telah dipilih untuk membina konstruk KII yang bersesuaian termasuk model Hallinger dan Murphy (1985), McEwan (1998), Murphy (1990), NASSP (2001), Liedtka (1990), Sloane (2007), Moss dan Jerome (1994) serta Grayson dan Baldwin (2007). Menurut Hallinger dan Murphy (1985), kepimpinan instruksional perlu menekankan kepada visi dan misi, mengurus program pengajaran dan pembelajaran dan menyediakan keperluan serta pengiktirafan. McEwan (1998) pula memfokus kepada konstruk kekeprihatinan dan membentuk suasana persekitaran yang kondusif. Murphy (1990) mengatakan mengurus fungsi pengurusan pendidikan dan mempromosikan iklim pembelajaran adalah penting dalam kepimpinan instruksional. NASSP (2001) pula menekankan konstruk personaliti diri, kerja berpasukan dan kebolehan mengorganisasi. Liedtka (1990) dan Sloane (2007) percaya bahawa pemikiran strategik dan pemikiran inovatif adalah kritikal dalam kepimpinan inovatif. Grayson dan Baldwin (2007) serta Moss dan Jerome (1994) pula yakin bahawa pembinaan jaringan dengan pihak-pihak berkepentingan menjadi keutamaan pemimpin berinovatif. Rajah 1.1 menggambarkan kerangka konseptual bagi kajian ini.

Peringkat kedua pula merupakan fasa pembangunan dan pengesahan konstruk KII berdasarkan pandangan 11 orang pakar melalui teknik Delphi Terubah Suai. Teknik ini digunakan untuk mengesahkan 13 konstruk yang telah dikenalpasti. Teknik ini melibatkan empat pusingan bersama 13 orang pakar di mana 11 orang pakar yang

terlibat dalam teknik Delphi Terubah Suai dan dua lagi terlibat dalam kajian rintis untuk mengesahkan protokol temu bual bagi kumpulan pakar Delphi.

Peringkat ketiga pula adalah fasa pengujian dan penilaian konstruk KII kepada responden pentadbir dan pensyarah politeknik. Adalah penting untuk mendapatkan tindak balas pentadbir dan pensyarah terhadap konstruk dan item yang telah dibangunkan. Dick, Carey dan Carey (2009) menyatakan bahawa sesuatu pembangunan konstruk atau model perlu diuji untuk melihat keberkesannya. Dalam kajian ini, model pengukuran KII yang dihasilkan boleh digunakan untuk melihat tahap kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik. Model ini telah diuji ke atas 575 orang responden di lima buah politeknik. Kerangka konseptual dalam Rajah 1.1 menunjukkan gambaran menyeluruh mengenai fasa-fasa yang berkaitan dalam pembangunan konstruk ini.



Rajah 1.1. *Pembangunan Kerangka Konseptual*



## 1.8 Kepentingan Kajian

Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025 menyarankan agar semua pentadbir mempunyai tahap kepimpinan yang produktif, baik dan berkesan. Menurut pelan ini, pentadbir dari semua organisasi pendidikan yang berbeza perlu didedahkan dengan kepimpinan instruksional yang mampu menerapkan elemen kreativiti dan inovasi. Oleh kerana kepimpinan sering dikaitkan dengan peningkatan sosial dan jati diri maka agenda transformasi kepimpinan untuk mencapai objektif perlu diambil perhatian dan dipandang serius. Oleh itu dapatan kajian ini mempunyai beberapa faedah, antaranya menjadi kayu pengukur dan tanda aras (*benchmarking*) dalam meningkatkan profesionalisme kepimpinan ke arah menjadikan pentadbir yang lebih efektif dan produktif di masa hadapan.

Kajian ini turut berguna terutama untuk pentadbir yang terlibat dengan proses pengajaran dan pembelajaran. Dapatan empirikal kajian ini diharapkan mampu memberi nilai tambah yang baharu kepada model kepimpinan dalam sistem politeknik. Model yang dibangunkan diharap dapat menjadi satu kerangka kepada pelbagai pihak khususnya pihak Jabatan Pengajian Politeknik dalam merancang program ke arah meningkatkan keberkesanan kepimpinan dalam organisasi pentadbiran. Dalam meningkatkan daya saing organisasi pendidikan, kemahiran kepimpinan berinovatif perlu dikenal pasti dan dipupuk supaya pemimpin yang berkualiti sahaja diberi amanah untuk menerajui sesuatu organisasi.

Model KII yang dihasilkan diharapkan agar dapat dimanfaatkan oleh Bahagian Perkhidmatan Pengurusan dan yang berkaitan di Jabatan Pengajian Politeknik dalam menyediakan kerangka latihan bagi pentadbir. Dilihat daripada perspektif dasar pula, model KII yang dibangunkan diharapkan dapat diguna pakai bagi melatih bakal pemimpin atau pentadbir politeknik dalam sistem politeknik. Hasil penyelidikan ini boleh digunakan oleh bahagian yang menggubal dasar di peringkat Jabatan Pengajian Politeknik seperti Bahagian Kecemerlangan Profesional untuk memahami isu kritikal dan terkini yang berkaitan pentadbir politeknik. Dari segi korpus ilmu, sumbangan kajian ini adalah penggunaan teknik Delphi Terubah Suai yang telah digunakan untuk membangunkan konstruk dan item KII yang boleh diaplikasikan kepada pembangunan lain seperti kurikulum dan pedagogi.

## 1.9 Batasan Kajian

Kajian ini adalah terhadap kepada politeknik di Malaysia sahaja. Responden kajian meliputi pentadbir dan pensyarah di politeknik terpilih melalui persampelan rawak berstrata di lima buah zon Malaysia iaitu zon utara, selatan, timur, barat dan borneo. Kajian ini melibatkan pembangunan konstruk dan item melalui teknik Delphi Terubah Suai yang melalui empat pusingan dengan melantik 15 orang pakar iaitu 11 pakar bagi Teknik Delphi Terubah Suai dan selebihnya adalah bagi kajian rintis pengujian inventori protokol temu bual yang dibangunkan. Hanya dua jenis instrumen yang digunakan iaitu protokol temu bual dan soal selidik. Indikator KII pula hanya berdasarkan kepada persepsi responden. Tiada ujian khusus yang dijalankan.

Diharapkan responden jujur dalam memberikan input yang diperlukan. Responden yang terlibat juga terhad kepada jabatan kejuruteraan, matematik, sains dan komputer, perdagangan dan pengajian am di lima buah politeknik yang telah dipilih berdasarkan persampelan rawak berstrata.

## 1.10 Definisi Operasional

Istilah-istilah operasional yang digunakan dalam kajian ini adalah berasaskan definisi yang diperjelaskan seperti berikut.

### 1.10.1 Teknik Delphi Terubah Suai

Mengikut Custer (2000), Teknik Delphi Terubah Suai hampir sama dengan Delphi biasa dari segi prosedur (iaitu, satu siri pusingan dengan pakar-pakar yang dipilih) dan tujuan (iaitu, untuk meramalkan peristiwa masa hadapan dan untuk mencapai kata sepakat). Perbezaannya adalah dari segi proses permulaan di mana teknik Delphi Terubah Suai dimulai dengan temu bual bersama pakar-pakar yang telah dipilih untuk memandu pakar supaya lebih berfokus terhadap kajian yang dilaksanakan. Manakala teknik Delphi biasa pula mengesahkan konstruk dibuat terus oleh pakar-pakar yang telah dipilih tanpa temu bual awalan. Kelebihan utama teknik Delphi Terubah Suai ialah (a) ia dapat meningkatkan kadar tindak balas pusingan awal, dan (b) ia dapat

menyediakan asas yang kukuh dalam pembangunan konstruk kerana temu bual bersama pakar dijalankan diperingkat awal.

### 1.10.2 Pentadbir Politeknik

Pentadbir bermaksud seseorang yang mengurus dan mengelola dalam tugas untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya (Abdul Jawi & Mohd Yusof, 2003). Di politeknik, pentadbir dikategorikan sebagai pengarah, timbalan pengarah, ketua jabatan dan ketua unit yang melaksanakan urusan mengajar, mengelola atau menjalankan tugas pejabat, organisasi dan lain-lain yang berkaitan pelajar, staf dan pengurusan organisasi politeknik tersebut ke arah kecemerlangan (Ibrahim et al., 2012).

### 1.10.3 Politeknik

Politeknik merupakan sebuah institusi pendidikan teknikal untuk melatih modal insan untuk memenuhi keperluan tenaga kerja dan mengurangkan kebergantungan kepada tenaga kerja asing (Kementerian Pengajian Tinggi, 2010). Politeknik adalah di bawah pentadbiran Kementerian Pendidikan Malaysia. Politeknik ditubuhkan bertujuan memberi pendidikan dan latihan separa profesional dalam bidang kejuruteraan, perkapalan, perdagangan, teknologi maklumat dan hospitality dan fesyen bagi memenuhi tenaga kerja terlatih negara. Sebanyak 32 buah politeknik dibangunkan

untuk mencapai misi dan visi yang telah digariskan oleh JPP (Jabatan Pengajian Politeknik, 2014b).

#### 1.10.4 Kepimpinan Instruksional Berinovatif

Kepimpinan Instruksional Berinovatif adalah kepimpinan yang melaksanakan pengajaran dan pembelajaran secara kreatif dari aspek pencerapan di bilik darjah, pembangunan kurikulum dan pembangunan persekitaran yang kondusif (Smith & Andrew, 1989). Dalam penyelidikan ini, Kepimpinan Instruksional Berinovatif dibangunkan berdasarkan model Hallinger (1985), McEwan (1998), Murphy (1990), NASSP (2001), Liedtka (1990), Sloane (2007), Grayson dan Baldwin (2007) serta Moss dan Jerome (1994) yang memfokus kepada visi dan misi, mengurus program pengajaran dan pembelajaran, menyediakan keperluan serta pengiktirafan, kekeprihatinan, membentuk suasana persekitaran yang kondusif, mengurus fungsi pengurusan pendidikan, mempromosikan iklim pembelajaran, personaliti diri, kerja berpasukan, kebolehan mengorganisasi, pemikiran strategik, pemikiran inovatif, pembinaan jaringan dan kepimpinan PTV.

## 1.11 Rumusan

Tujuan kajian ini adalah untuk membangunkan konstruk, item dan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif (KII) bagi pentadbir dalam sistem politeknik. Literatur menunjukkan pemimpin dan pentadbir di politeknik masih mengamalkan kepimpinan yang konvensional dalam sistem pengurusan di politeknik. Justeru adalah penting pembangunan model ini untuk mengukur kemahiran instruksional berinovatif dalam kalangan pentadbir politeknik. Kerangka konseptual dalam kajian ini telah dibina berasaskan lapan model yang berkaitan iaitu model Hallinger dan Murphy (1985), McEwan (1998), Murphy (1990), NASSP (2001), Liedtka (1990), Sloane (2007), Moss dan Jerome (1994) serta Grayson dan Baldwin (2007). Model pengukuran KII diharapkan dapat membantu pihak-pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan keberkesanan dan kualiti tahap kepimpinan khususnya dalam sistem politeknik di Malaysia.

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Pengenalan

Bab ini menghuraikan sejarah, konsep, model, teori, pemboleh ubah kepimpinan yang berkaitan. Di samping itu, bab ini juga membincangkan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional dalam menganalisis kelompongan dalam korpus ilmu mengenai kepimpinan instruksional berinovatif.

#### 2.2 Sejarah Kepimpinan

Sejak zaman nenek moyang dahulu lagi, sifat kerjasama dan saling melindungi antara satu sama lain telah wujud dalam peradaban manusia. Kerjasama tersebut dilihat pada cara kehidupan masyarakat mempertahankan hidup menentang kebuasan binatang dan menghadapi alam persekitarannya. Dari situlah wujud kerjasama antara manusia serta unsur-unsur kepimpinan. Orang yang dilantik sebagai pemimpin dari kumpulan tersebut ialah orang yang paling kuat dan berani, sehingga ada aturan yang disepakati secara bersama-sama. Sebagai contoh seorang pemimpin harus lahir dari keturunan bangsawan, sihat, kuat, berani, pandai, mempunyai



pengaruh dan lain-lain. Sehingga kini seorang pemimpin harus mempunyai syarat-syarat tertentu kerana pemimpin adalah peneraju kepada sesuatu kumpulan (Gardner & Laskin, 2011).

Terdapat beberapa teori yang menerangkan konsep kepimpinan. Teori genetik menyatakan bahawa kepimpinan pada dasarnya adalah diwarisi turun-temurun iaitu kebiasaanya dari seorang bapa kepada anak lelaki (Weatherford, 2005). Teori sosial pula menyatakan bahawa seorang pemimpin boleh dipilih dan dibentuk, dengan kata lain ianya bukan warisan tetapi setiap individu mampu untuk menjadi seorang pemimpin (Weatherford, 2005). Sarjana dan ahli falsafah telah menulis tentang ciri-ciri kepimpinan dan watak pemimpin sejak bermulanya tamadun manusia. Plato dalam buku tersohornya *The Republic* ada memaparkan kisah kehidupan Plutarch. Plutarch merupakan ahli sejarah Yunani yang menulis tentang kehidupan, ciri-ciri dan kepahlawan pemimpin Yunani seperti *Alexander the Great*. Menurut Plutarch, kepimpinan bergantung kepada ciri-ciri tertentu dan ini berdasarkan kepada sifat kepimpinan yang dimiliki dan berdasarkan sejarah kepimpinan yang diwarisi dan diteladani untuk dijadikan pegangan dalam tampuk pemerintahan (Stumpf & Fieser, 2012).

Sejarah kepimpinan dikatakan telah bermula sejak zaman Yunani Purba lagi di mana zaman tersebut dikenali juga sebagai Greece Purba atau Hellas Purba merujuk kepada tempoh sejarah Greece yang berkisar di lembah Mediterranean dan Laut Hitam dan berlangsung selama satu alaf, sehingga bangkitnya Kristian, dari Zaman Kelam Yunani (*Dark Ages*) sekitar 1100 SM sehingga penawanan Greece oleh Rom







pada 146 SM. Era ini dianggap oleh kebanyakan sejarawan sebagai satu asas budaya tamadun barat (Stumpf dan Fieser, 2012). Budaya Yunani merupakan satu pengaruh yang kuat di dalam Empayar Rom, yang menakluki sebahagian besar Eropah (Adair, 2002). Alexander the Great adalah seorang pemimpin agung Yunani yang telah menggoncangkan dunia kerana kehebatan kepimpinan ketenteraannya. Beliau menaiki takhta pada tahun 326 SM semasa berusia 20 tahun. Dia mewarisi sikap sombong, penuh emosi dan berani dari ibunya, fikiran yang praktikal, kepintaran dalam politik dan kemahiran dalam peperangan dari ayahnya. Beliau merupakan ketua tentera dan perancang strategi yang handal. Semasa pemerintahannya, kebudayaan Hellenistik telah berkembang ke seluruh empayarnya. Kebudayaan Hellenistik merupakan gabungan kebudayaan Yunani dan kebudayaan Parsi. Alexander Agung merupakan pengasas bandar Iskandariah, sebuah pusat pembelajaran yang penting dalam bidang sains dan matematik di Mesir. Alexander Agung tidak pernah kalah dalam peperangan dengan musuhnya. Semasa pemerintahannya, Empayar Yunani telah mencapai kegemilangan sehingga meliputi tiga benua iaitu Asia, Eropah dan Afrika (Adair, 2002; Gardner & Laskin, 2011; Stone & Patterson, 2005).

Perkembangan kepimpinan telah lama dibincangkan dan dikaji di barat contohnya seperti di Eropah sehingga melahirkan aliran-aliran pemikiran dan falsafah yang mendasari teori-teori kepimpinan. Teori kepimpinan dalam pengurusan konvensional yang dicetuskan oleh Niccolo Machievelli (1513) merupakan salah satu model kepimpinan yang banyak digunakan oleh para pemimpin diktator (Stumpf & Fieser, 2012). Machiavelli seorang pakar teori politik Itali yang termashyur melalui surat-surat yang ditulisnya kepada penguasa di zamannya yang juga dikenali sebagai





Nicolo De Medici (seorang penguasa Florence). Karya hebatnya yang masih disanjung ialah buku tersohor beliau *The Prince* (Sang Penguasa) yang ditulis Machiavelli pada tahun 1513. Dalam buku tersebut, Machiavelli menyarankan agar pemimpin harus menggunakan penipuan dengan akal licik, untuk mencapai tujuan mereka (Trijaji, 2008). Bagi penentang teori ini, Machiavelli dianggap sebagai simbol kediktatoran dan kekejaman. Teori kepemimpinan Machievelli cenderung menghalalkan segala cara untuk mempertahankan suatu kekuasaan (Stumpf & Fieser, 2012).

Dalam era moden, terdapat juga beberapa teori kepimpinan yang dikemukakan oleh sarjana seperti Carlyle dan Thomas pada tahun 1888 di mana mereka telah memperkenalkan teori yang dipanggil *The Great Man Theory* yang menyatakan bahawa setiap zaman memiliki pemimpin besarnya yang tersendiri (Stumpf & Fieser, 2012). Perubahan sosial biasanya akan berlaku apabila pemimpin besar dari kalangan mereka memimpin bagi memulakan perubahan dan menghalang sesiapa sahaja yang membawa maksud yang berlawanan dengan mereka. Allport pada tahun 1897 pula adalah antara pemikir terawal yang mengutarakan *Trait Theory*. Teori ini menyatakan bahawa seorang pemimpin itu memiliki peribadi dan karakter yang berbeza dengan kebanyakan orang (Wolverton, 2007). Sebagai contoh, seseorang pemimpin itu mempunyai kelebihan iaitu dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sekeliling, mempunyai kepekaan sosial, seorang yang bercita-cita tinggi, berpandangan jauh, kreatif dan inovatif, mempunyai keinginan mendominasi, energetik, yakin dengan dirinya sendiri, kalis daripada tekanan dan sedia memikul tanggungjawab (Wolverton, 2007).



Max Weber (1922/1978) pula mengemukakan teori karismatik iaitu seseorang pemimpin harus mempunyai visi yang jelas, mampu menyampaikan visi tersebut kepada orang bawahan sehingga mereka terdorong untuk terus berkhidmat, konsisten dan betah menjalankan tugas untuk mencapai visi tersebut (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2011). Walau bagaimanapun, teori-teori ini bukan hanya terhenti disitu sahaja malah lebih banyak teori baharu yang telah muncul. Selain daripada teori-teori tersebut terdapat juga beberapa teori lain yang dibangunkan antaranya Teori Kepimpinan Transaksional oleh Burns (1978) di mana beliau mentakrifkan pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memberi tumpuan kepada peranan pengawasan, organisasi dan prestasi kumpulan. Ia juga merupakan gaya kepemimpinan yang menggalakkan pematuhan pengikut melalui pemberian ganjaran atau hukuman.

Pemimpin jenis ini peka dan cakna terhadap keinginan orang bawahan, memberikan habuan atau janji dan responsif terhadap kepentingan orang bawahan.

Seterusnya diikuti oleh Teori Kepimpinan Transformasi oleh Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass (1985) di mana teori ini menyatakan bahawa pemimpin transformasi membina kepercayaan dan menggunakan inspirasi motivasi untuk mendapatkan kerjasama serta sokongan dari pengikut demi mencapai sasaran organisasi. Pemimpin transformasi juga mempromosi idea-idea kreatif dalam organisasi mereka untuk merubah “status quo”. Pada masa yang sama, Hersey dan Blanchard (1984) memperkenalkan teori kepemimpinan situasi. Teori ini menyatakan bahawa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang relevan pada masa itu. Maka pemimpin perlu mempunyai gaya kepemimpinan yang dinamik dan perlu peka kepada kematangan orang bawahan. Hersey (1985) juga pencetus idea kepemimpinan



situasi yang kemudiannya berkembang menjadi Teori Situasi Peribadi. Grunig (1997) pula memperkukuh teori situasi di mana beliau berpendapat bahawa sesebuah kepimpinan biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu daripada situasi yang khusus akan menentukan pemimpin yang sesuai bagi keadaan tersebut. Pada tahun 1985 juga telah muncul teori kepimpinan instruksional oleh Philip Hallinger yang memfokus kepada kepimpinan terhadap pengajaran dan pembelajaran. Kepimpinan instruksional melibatkan segala fungsi dan peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran dalam sesebuah institusi pendidikan (Hallinger, 1985).

Pada abad ke-21 juga telah muncul beberapa teori kepimpinan seperti kepimpinan teragih yang memfokus kepada pengagihan pelbagai kepakaran yang berbeza dalam sesuatu organisasi (Harris, 2002). Menurut Harris (2002), kepimpinan teragih adalah kecenderungan pihak atasan untuk mengagihkan tugas kepada pengikut berdasarkan kepakaran, kemahiran dan pengetahuan pengikut tersebut. Walau bagaimanapun, beliau menegaskan kunci utama kejayaan kepimpinan teragih bergantung kepada bagaimana ia dipermudah, digerak dan diberi sokongan. Seterusnya, kepimpinan lestari yang diasaskan oleh Hargreaves dan Fink telah muncul pada tahun 2003. Hargreaves dan Fink (2003) mendefinisikan kepimpinan lestari sebagai inisiatif bersama di antara pemimpin dan pengikut dalam membangun organisasi tanpa menjejaskan pembangunan dan persekitaran lain pada masa kini dan masa hadapan. Kepimpinan lestari dan teragih telah membawa satu dimensi baharu dalam dunia pendidikan. Kepimpinan lestari dan kepimpinan teragih mempunyai





saling berkaitan antara satu sama lain berdasarkan amalan dan prinsip yang lebih terbuka dan menitikberatkan soal kelestarian serta kolaborasi dalam organisasi.

Seterusnya, kepimpinan inovatif yang telah diperkembangkan oleh Sloane (2007) telah menyifatkan bahawa kepimpinan inovatif sebagai satu pendekatan baharu dalam pembangunan organisasi. Kepimpinan inovatif menyokong pencapaian misi atau visi organisasi atau kumpulan dengan menggunakan teknologi dan proses baharu. Pemimpin inovatif perlu mempunyai pemikiran inovatif bagi memastikan kejayaan yang berterusan dan kekal berdaya saing (Kapsali, 2011). Keperluan untuk berinovasi dalam organisasi telah menyebabkan tumpuan baharu terhadap peranan pemimpin dalam membentuk strategi dan usaha yang lebih kreatif. Seterusnya pelbagai teori kepimpinan yang lain muncul seperti Kepimpinan Primal, Kepimpinan Resonans, Kepimpinan Futuristik dan Kepimpinan Digital. Sungguhpun banyak teori dan model kepimpinan yang dibangunkan namun penyelidik telah memilih teori Kepimpinan Instruksional dan Kepimpinan Inovatif sebagai teras dalam kajian ini. Ini adalah kerana politeknik yang dikaji merupakan sebuah institusi yang terlibat dengan pengajaran dan pembelajaran di mana penting untuk ia menjadi lebih kreatif dan inovatif pada masa hadapan. Justeru adalah penting, politeknik mempunyai pengurusan organisasi instruksional yang lebih kreatif dan inovatif dalam meningkatkan kualiti politeknik ke arah yang lebih kompetitif. Pelbagai teori dan model kepimpinan ini dirumuskan seperti dalam Jadual 2.1



## Jadual 2.1

*Teori dan Model*

Tahun	Teori/Model	Penerangan
Thomas Carlyle (1888)	<i>The Great Man Theory</i>	Setiap zaman memiliki pemimpin agungnya tersendiri. Ciri – ciri pemimpin ini adalah mempunyai karisma, kecerdasan, kebijaksanaan dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat pelbagai keputusan yang memberi impak besar bagi kepada sejarah manusia.
Gordon Allport (1897)	<i>Trait Theory</i>	<i>Trait Theory</i> menegaskan bahawa seseorang pemimpin perlu memiliki keperibadian dan karakter yang berbeza dengan kebanyakan orang. Ciri-cirinya adalah memiliki pengetahuan umum yang luas, mempunyai kemampuan untuk berkembang, menepati masa, mempunyai keberanian, fleksibiliti, tegas dan kesediaan menjadi pendengar yang baik.
Max Weber (1922/1978)	Teori Karismatik	Pemimpin karismatik harus mampu merumus visi, menjabar visi sehingga orang bawahan terdorong dengan sendirinya untuk terus berkhidmat. Pemimpin karismatik harus konsisten dan terus melaksanakan visi serta menyedari kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta organisasi.
James MacGregor Burns (1978)	Teori Transaksional	Pemimpin transaksional memberi tumpuan kepada peranan pengawasan organisasi dan prestasi kumpulan. Kepimpinan transaksional ini juga adalah gaya kepimpinan di mana pemimpin menggalakkan pematuhan pengikut terhadap pemimpin dengan memberikan ganjaran atau hukuman.
Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1984)	Teori Situasi	Pemimpin situasi mempunyai ciri-ciri iaitu mampu mempelbagaikan gaya kepimpinan mengikut kemahiran atau kemampuan dan kesungguhan pengikut dalam organisasi. Teori situasi mengandaikan pemimpin mesti mudah menyesuaikan diri dengan situasi yang wujud.

(Bersambung)

Jadual 2.1 (*sambungan*)

Tahun	Teori/Model	Penerangan
James MacGregor Burns (1978) dikembangkan oleh Bernard M. Bass (1985)	Teori Transformasi	Kepimpinan transformasi adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggerakkan pengikut untuk mengenal pasti perubahan yang diperlukan, mewujudkan visi untuk membimbing perubahan melalui inspirasi dan melaksanakan perubahan seiring dengan ahli-ahli yang komited dalam kumpulan.
Phillip Hallinger dan Joseph F. Murphy (1985)	Kepimpinan Instruksional	Pemimpin instruksional menekankan kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran sebagai aktiviti utama di institusi pendidikan seperti menetapkan visi dan misi, menyediakan keperluan serta pengiktirafan, kekeprihatinan, personaliti diri, membentuk suasana persekitaran yang kondusif, mengurus fungsi pengurusan pendidikan, kerja berpasukan, dan memantau proses pengajaran dan pembelajaran.
Jerome Kagan dan Howard Moss (1994)	Kepimpinan PTV	Pemimpin PTV tidak mempunyai ciri-ciri yang spesifik. Walau bagaimanapun pemimpin PTV perlu menyediakan latihan teknikal dan vokasional yang berterusan kepada ahli organisasi dalam meningkatkan kompetensi staf teknikal yang dipimpin.
Elaine K. McEwan (1998)	Kepimpinan Instruksional	Pemimpin instruksional adalah mereka yang mempunyai sifat kekeprihatinan dan membentuk suasana yang kondusif.
<i>National Association of Secondary School Principals</i> (NASSP) (2001)	Kepimpinan Instruksional	Ciri-ciri bagi pemimpin instruksional mengikut dapatan kajian yang diutarakan oleh organisasi ini adalah pemimpin instruksional seharusnya mempunyai personaliti diri, kerja berpasukan dan kebolehan mengorganisasi.
Alma Harris (2002)	Kepimpinan Teragih	Pemimpin teragih mampu mengagihkan tugas kepada orang bawahan berdasarkan kepakaran, kemahiran dan pengetahuan staf bawahan tersebut dalam sesuatu organisasi.
Andy Hargreaves dan Dean Fink (2003)	Kepimpinan Lestari	Pemimpin lestari adalah pemimpin yang berkebolehan bekerja bersama dengan pengikut untuk membangun organisasi tanpa menjejaskan pembangunan dan persekitaran lain pada masa kini dan masa hadapan.

*(Bersambung)*

Jadual 2.1 (sambungan)

Tahun	Teori/Model	Penerangan
Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee (2004)	Kepimpinan Primal	Pemimpin primal adalah pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi di mana pemimpin yang hebat tidak hanya cemerlang melalui kemahiran dan kecerdasan tetapi mampu memahami perasaan orang lain melalui kecekapan kecerdasan emosi seperti empati dan kesedaran diri dan mampu memandu emosi ke arah yang positif.
Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee (2005)	Kepimpinan Resonans	Pemimpin resonans mencadangkan pasukan dan organisasi yang efektif, positif dan bertenaga serta mampu menyusun sistem dan proses secara berulang-ulang supaya tiada yang tertinggal dalam memantapkan organisasi.
Michael Fullan (2006)	<i>Turnaround Leadership</i>	Pemimpin <i>Turnaround</i> ini adalah mereka yang mampu melakukan pelbagai perubahan dalam organisasi secara mendadak dalam tempoh yang singkat.
Frank Feather (2006)	Kepimpinan Futuristik	Pemimpin futuristik mempunyai kebolehan untuk menggambarkan idea-idea baharu mengenai pelanggan, produk, perkhidmatan, strategi dan model perniagaan serta boleh berfikir lebih jauh ke masa hadapan dan melaksanakan idea-idea yang tepat pada masanya untuk kekal berdaya saing di dunia yang sentiasa mengalami perubahan dengan cepat.
Paul Sloane (2007)	Kepimpinan Inovatif	Pemimpin inovatif adalah pemimpin yang menggabungkan gaya kepimpinan yang berbeza untuk mempengaruhi pekerja bagi menghasilkan idea-idea kreatif untuk produk dan perkhidmatan. Pemimpin inovatif dapat mencapai misi atau visi organisasi atau kumpulan dengan menggunakan teknologi dan proses baharu. Pemimpin inovatif mampu berfikir secara inovatif untuk memastikan kejayaan yang berterusan dan kekal berdaya saing bagi organisasi yang dipimpin.
Mumtaz Begam (2009)	Kepimpinan Berintegriti	Pemimpin berintegriti mempunyai ciri – ciri yang berpegang teguh kepada prinsip kejujuran, moral yang tinggi dan mempunyai kewibawaan yang sempurna.

(Bersambung)



Jadual 2.1 (*sambungan*)

Tahun	Teori/Model	Penerangan
Eric C. Sheninger (2014)	Kepimpinan Digital	Pemimpin digital memfokus kepada komunikasi melalui pelbagai saluran untuk berhubung dengan pengikutnya untuk menyampaikan maklumat dan sentiasa peka terhadap perubahan teknologi dari masa ke masa.

### 2.3 Kepelbagaian Definisi Kepimpinan

Di sepanjang sejarah manusia, terdapat beratus definisi kepimpinan yang diberikan oleh ahli falsafah dan sarjana tersohor. Ini menunjukkan bahawa konsep kepimpinan itu sangat luas maknanya. Rost (1993) dalam kajiannya melaporkan terdapat 221 definisi kepimpinan yang beliau dapati hasil daripada analisis terhadap 587 buah buku dan artikel jurnal berkaitan kepimpinan yang ditulis dari tahun 1900 hingga 1990.

Jadual 2.2 menyenaraikan sebahagian definisi kepimpinan tersebut. Rost (1993) menyimpulkan bahawa kepimpinan adalah kekuatan hubungan di antara pemimpin dan pengikut dalam menghasilkan sesuatu perubahan. Kejayaan menghasilkan perubahan mencerminkan bahawa pemimpin dan pengikut bersatu hati dan mempunyai matlamat yang sama.

Confucius, ahli falsafah kuno Cina menyatakan bahawa seorang pemimpin perlu mempunyai sifat *virtue*, *wisdom* dan *righteousness* dalam mentadbir sesebuah negara (Avolio et al., 2009). Pada zaman Greek klasik pula, ahli falsafah terkenal iaitu Socrates, Plato dan Aristotle turut sama mengetengahkan ciri-ciri yang perlu ada pada seorang pemimpin seperti bijaksana, adil, berpengetahuan, mempunyai

pemikiran rasional dan strategik dalam mengurus rakyat dan mentadbir negara (Avolio et al., 2009). Begitu juga dengan sarjana-sarjana Barat yang lain seperti Max Weber yang menyuarakan bahawa seorang pemimpin perlu mempunyai ciri-ciri *exemplary character* dalam diri setiap pemimpin (Avolio et al., 2009). Selain Confucius dan Max Weber, Abraham Lincoln pada tahun 1861 juga menyatakan bahawa pemimpin perlu bijak, mempunyai pengaruh yang kuat, berani, berkuasa dan berintegriti (Stumpf & Fieser, 2012). Walaupun terdapat pelbagai definisi kepimpinan, kebanyakan sarjana menekankan bahawa untuk menjadi seorang pemimpin haruslah mempunyai visi, kebijaksanaan, kemampuan menarik ketaatan, integriti, pemikiran rasional, kemampuan untuk menegak keadilan, kemahiran berkomunikasi, kekuatan, dan pengaruh serta kemampuan untuk menguruskan negara atau organisasi bersama pengikut. Definisi kepimpinan oleh beberapa ahli falsafah dan sarjana telah disusun seperti dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.2

*Definisi Kepimpinan*

Ahli Falsafah/Sarjana	Definisi
1) Confucius	Kepimpinan adalah penekanan kepada elemen kebaikan, kewajaran, hubungan, kebijaksanaan, kebenaran dan amanah dalam sistem pengurusan.
2) Socrates	Kepimpinan yang baik perlu mempunyai ciri-ciri kebahagiaan, kebijaksanaan, keupayaan, pengetahuan, kebaikan dan mempunyai pemahaman yang lengkap dalam diri sendiri.
3) Plato	Pemimpin perlu mempunyai elemen-elemen keadilan, kebaikan, kecantikan, kebijaksanaan, kebenaran dan kebahagiaan dalam organisasi yang ditadbir.
4) Aristotle	Kepimpinan seharusnya mempunyai sifat logikal dan ingatan yang kuat dalam sistem pengurusan organisas

*(Bersambung)*

Jadual 2.2 (*sambungan*)

Ahli Falsafah/Sarjana	Definisi
5) Abraham Lincoln	Kepimpinan merupakan seseorang yang mampu untuk mendengar pendapat pengikut, belajar dari pekerjaan yang dilakukan, sedar terhadap kelemahan diri sendiri, kebolehan mengawal emosi, tenang dalam melakukan tugas dan berupaya untuk melaksanakan visi dan misi yang ditetapkan.
6) Max Weber (1864)	Kepimpinan adalah bersifat kepahlawanan atau mempunyai corak pemerintahan yang boleh dicontohi.
7) Jeff Moore (1927)	Kepimpinan adalah kemampuan untuk menarik ketaatan, rasa hormat, kesetiaan dan kerjasama terhadap pemimpin.
8) Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph White (1938)	Kepimpinan autokratik merupakan pengurusan dan pemerintahan atau pentadbiran dengan kuasa mutlak kepada rakyat.
9) Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph White (1938)	Kepimpinan demokrasi merupakan pemerintahan yang mengamalkan cara mengurus atau mentadbir atau memerintah setiap sesuatu perkara yang diputuskan melalui suara majoriti, jika dalam hal negara ditentukan rakyat jelata.
10) Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph White (1938)	Kepimpinan laissez-faire merupakan mengurus atau mentadbir yang memberikan atau menjamin kebebasan kepada individu. Dipandang dari satu pemikiran ia memberi ruang untuk individu untuk lebih kritis dan kreatif.
11) John C. Maxwell (1947)	Pemimpin adalah orang yang memiliki kuasa (formal dan informal) untuk mengajar dan memberikan penghargaan kepada staf bawahan yang cemerlang.
12) John Hemphill dan Alvin Coons (1950)	Kepimpinan adalah tingkah laku individu apabila mengarahkan aktiviti kelompok ke arah mencapai matlamat yang dikongsi bersama.
13) Thomas Gordon (1955)	Satu proses interaksi di antara individu dengan kumpulan atau khususnya di antara individu dengan keseluruhan ahli-ahli yang menganggotai kumpulan.
14) Fred Edward Fiedler (1967)	Kepimpinan ialah hubungan antara perseorangan untuk menunjukkan kuasa dan pengaruh yang diagih secara sama rata sehingga seorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu itu.

*(Bersambung)*

Jadual 2.2 (sambungan)

Ahli Falsafah/Sarjana	Definisi
15) Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (1972)	Kemahiran untuk mempengaruhi staf bawahan menyelesaikan tugas masing-masing dengan penuh minat dan keyakinan di mana melibatkan proses pentadbiran seperti perancangan, pengelolaan dan pengawasan yang cekap.
16) James Gribben (1972)	Satu proses cubaan mempengaruhi sesuatu kumpulan dalam situasi dan masa yang khusus serta dapat merangsang ahli-ahli untuk berusaha secara rela hati bagi mencapai matlamat.
17) Ralph Melvin Stogdill (1974)	Kepimpinan adalah penyelenggaraan struktur dalam jangkaan dan interaksi antara organisasi dengan staf bawahan.
18) Edwin P. Hollander (1978)	Satu proses mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut.
19) James MacGregor Burns (1978)	Kepimpinan adalah sebuah proses mobilisasi individu dengan motif tertentu, nilai-nilai dan akses ke sumber daya dalam konteks persaingan dan konflik dalam mencapai tujuan.
20) Harold Koontz (1984)	Kepimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi manusia supaya mereka dapat berusaha secara sukarela ke arah mencapai matlamat bersama.
21) Bernard M. Bass (1985)	Kepimpinan adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial.
22) Phillip Hallinger (1985)	Kepimpinan sebagai aktiviti yang dilakukan oleh pemimpin untuk mengembangkan potensi serta produktiviti dan persekitaran kerja yang memuaskan kepada staf bawahan dengan matlamat utama untuk mempertingkatkan pembelajaran dan pencapaian pelajar.
23) Robert Fulmer (1988)	Melibatkan kedua-dua keupayaan atau kekuatan untuk meyakinkan orang lain supaya bekerja keras ke arah matlamat dan kemahiran atau kebolehan serta membantu bersama-sama untuk mencapainya.
24) Howard Gardner (1995)	Pemimpin adalah mereka yang dapat mempengaruhi pengikut melalui ciri-ciri peribadi yang dimiliki.
25) Donald Krause (1997)	Kepimpinan adalah untuk mencapai hal-hal yang berguna dan diingini serta yang dapat menguntungkan pemimpin.

(Bersambung)

Jadual 2.2 (*sambungan*)

Ahli Falsafah/Sarjana	Definisi
26) Jo Broshahan (1999)	Kepimpinan adalah campuran khusus sifat-sifat yang melibatkan integriti, visi, kemampuan untuk menginspirasi, kesedaran diri yang mendalam, keberanian untuk berinovasi dan rasa sempurna daripada penghakiman.
27) Michael Fullan (2002)	Seseorang pemimpin akan mempunyai pengaruh yang mendalam terhadap perubahan organisasi sekiranya mempunyai tahap kepemimpinan yang lebih komprehensif serta mengekalkan dan melangkaui sasaran yang ditetapkan.
28) Mimi Wolverton (2007)	Satu proses bagi seseorang pemimpin mendapatkan kerjasama daripada kakitangan ke arah penyempurnaan matlamat tertentu.
29) Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, Fred Massarik (2012)	Kepimpinan adalah proses mempengaruhi sesuatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian matlamat.

Berdasarkan kepada beberapa definisi utama kepemimpinan, tujuh domain

kepemimpinan dapat diuraikan seperti bermula dengan domain tradisi iaitu

kebijaksanaan, kerasionalan, dan bersifat amanah yang disarankan oleh ahli falsafah Yunani dan China. Seterusnya domain kepemimpinan mula bertukar kepada autokratik, birokratik dan militer apabila kekuatan ketenteraan mula terserlah dalam kalangan mereka yang ingin menguasai dunia seperti Genghis Khan, Alexander the Great, Napoleon Bonaparte dan lain-lain (Avolio et al., 2009). Pada zaman kuno dinasti Cina iaitu sekitar tahun 551 – 479 Sebelum Masihi telah muncul sarjana seperti Confucius yang menyatakan bahawa seorang pemimpin perlu mempunyai kebijaksanaan dalam mentadbir wilayah yang ditakluki (Avolio et al., 2009). Pada abad ke – 19, telah muncul pemimpin tersohor seperti Abraham Lincoln (1809-1865) di mana beliau menegaskan bahawa pemimpin perlu memiliki keberanian manakala Max Weber (1864) pula mengatakan bahawa pemimpin perlu bersifat kepahlawanan

(Avolio et al., 2009). Seterusnya pada tahun 1927, Jeff Moore telah menekankan bahawa seorang pemimpin perlu menggalakkan persaingan dan kerjasama di antara pemimpin dengan pengikut dalam memajukan organisasi. Pemimpin juga perlu mempunyai potensi yang tinggi dalam diri seperti yang disarankan oleh Phillip Hallinger (1985). Manakala Jo Broshahan (1999) telah menekankan bahawa seorang pemimpin perlu berintegriti dalam setiap aspek yang dilaksanakan. Pada abad ke – 21 pula, Michael Fullan (2002) menyatakan bahawa seorang pemimpin perlu membawa perubahan dalam organisasi yang ditadbir. Aspek utama kepimpinan berdasarkan pendapat ahli falsafah dan sarjana mengenai ciri-ciri kepimpinan disusun seperti dalam Jadual 2.3.

Jadual 2.3

*Rumusan Domain Kepimpinan Berdasarkan Pendapat Ahli Falsafah dan Sarjana*

Domain	Ahli Falsafah/Sarjana
1) Mempunyai kebijaksanaan, kerasionalan, kebaikan dan bersifat amanah	Confucius (551 - 479 SM), Socrates (470/469 – 399 SM) dan Plato (424/423 – 348/347 SM).
2) Memiliki keberanian dan karisma	Max Weber (1864), Jo Broshahan (1999) dan Abraham Lincoln (1809-1865).
3) Memiliki kuasa mutlak ke atas rakyat (autokratik)	Max Weber (1864), Lewin, Lippit dan White (1938), John C. Maxwell (1947), Fred Edward Fiedler (1967) dan James MacGregor Burns (1978), Edwin, P. Hollander (1978), Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler dan Fred Massarik (2012).
4) Mendapat kehormatan, ketaatan dan kesetiaan daripada rakyat	Jeff Moore (1927)
5) Mempunyai hubungan yang baik dengan rakyat dan mengamalkan kepimpinan demokratik	Lewin, Lippit dan White (1938), Thomas Gordon (1955), James Gribben (1972), Ralph Melvin Stogdill (1974) Harold Koontz (1984) dan Mimi Wolverton (2007).

(Bersambung)

Jadual 2.3 (*sambungan*)

	Domain	Ahli Falsafah/Sarjana
6)	Menekankan kepada produktiviti, transformasi dan inovasi.	Lewin, Lippit dan White (1938), Phillip Hallinger (1985), Bernard M. Bass (1985) dan Donald Krause (1997), Michael Fullan (2002).
7)	Memiliki integriti dan moral yang tinggi	Howard Gardner (1995) dan Jo Broshahan (1999)

## 2.4 Konsep Kepimpinan

Berdasarkan kepada definisi kepimpinan yang dibincangkan dalam bahagian terdahulu, tema-tema kepimpinan yang muncul boleh diklasifikasikan kepada empat kategori iaitu Tradisional, Transaksional, Transformasional dan Instruksional. Konsep kepimpinan tradisional yang dipelopori oleh Max Weber pada tahun 1864 telah menyatakan bahawa kepimpinan tradisional biasanya terkandung dalam sistem feudalisme atau patrimonialism (Mohammed Sani, 2013). Kepimpinan Tradisional adalah kepimpinan yang menunjukkan ciri-ciri pentadbiran berpusatkan tugas, berpusatkan pengeluaran, pencapaian matlamat, pengenalan struktur, kepimpinan paksaan di mana pemimpin membuat keputusan seorang diri tanpa mengambilkira pendapat ahli lain dan pengikut (Mohammed Sani, 2013). Seterusnya Lewin, Lippit dan White pada tahun 1938 mengemukakan tiga jenis kepimpinan iaitu autokratik, demokrasi dan laissez-faire (Mohammed Sani, 2013). Kepimpinan tradisional juga biasanya bersifat autokratik atau autoritarian iaitu pemimpin mempunyai kuasa penuh terhadap pengikut di mana tingkah laku pengikut dikawal rapi dan pengikut perlu mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. Kepimpinan demokratik pula adalah

pemimpin membuat keputusan bersama pengikut serta menggalakkan aktiviti bersama pengikut dan mengamalkan kesaksamaan sosial. Manakala kepimpinan laissez – faire adalah hak dan kuasa yang diberikan kepada pengikut dalam membuat sesuatu keputusan (Adair, 2002).

Lewin, Lippit dan White pada tahun 1938 juga menegaskan bahawa kepimpinan itu sendiri mampu menyelesaikan permasalahan secara semulajadi dan pemimpin yang progresif mampu untuk bergerak secara dinamik dari satu gaya kepimpinan kepada kepimpinan lain yang boleh membuatkan kepimpinan itu berjaya (Adair, 2002). Walau bagaimanapun terdapat kelemahan yang ketara dalam kepimpinan tradisional ini terutama dari aspek moral dan hubungan sehalu di antara pemimpin dan pengikut maka kepimpinan transaksional telah diperkenalkan. Elemen-elemen yang perlu ditekankan antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai sesuatu matlamat dalam kepimpinan transaksional ini adalah pengikut perlu bekerja dalam budaya organisasi, kepimpinan adalah responsif dan pekerja mencapai objektif melalui ganjaran dan hukuman yang ditetapkan oleh ketua serta memotivasikan pengikut demi kepentingan peribadi pemimpin.

Burns (1978) merupakan sarjana yang bertanggungjawab dalam mengembangkan teori kepimpinan transaksional ini. Beliau telah mengadaptasi beberapa pendapat Weber tentang kepimpinan dan melaksanakan mengikut caranya tersendiri. Kepimpinan transaksional adalah melibatkan pemimpin yang menggalakkan pematuhan dalam kalangan pengikut berdasarkan “*give and take*” dalam melaksanakan kerja dan digantikan melalui pertukaran ganjaran yang





ditetapkan oleh pemimpin (Adrea Lai, 2011). Burns (1978) telah memperkenalkan lima jenis pemimpin transaksional iaitu (i) pemimpin demokratik: mampu mendengar, menerima dan menganalisis pendapat pengikutnya, (ii) pemimpin birokratik: mempunyai kuasa melebihi daripada golongan bawahan, (iii) pemimpin parti: terlibat dengan parti politik dan berpengaruh di dalam kawasan yang dikuasainya, (iv) pemimpin undangan: pemimpin politik atau yang terlibat dengan politik di belakang tabir, (v) pemimpin eksekutif: presiden, menteri atau ketua kepada sesebuah negara dan tidak semestinya terikat dengan parti politik.

Bass (1985) telah menambah beberapa elemen untuk mengukur sejauh mana pengaruh pemimpin tersebut ke atas pengikutnya melalui kepercayaan, kekaguman, kesetiaan pengikut terhadap pemimpin yang disebabkan oleh kesungguhan pemimpin tersebut yang bekerja melangkaui matlamat. Pengikut yang cemerlang akan diberikan pengiktirafan dan penghargaan. Pemimpin akan mengubah kepimpinan melalui karismatik diri, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Pemimpin transformasional juga menggalakkan dan mencabar pengikut untuk mengubah gaya dan cara yang baharu dalam menyelesaikan permasalahan dan mengubah persekitaran ke arah yang lebih berjaya. Pendapat Bass berbeza dengan Burns di mana Bass mencadangkan kepimpinan transformasional dan transaksional boleh diaplikasikan pada masa yang sama manakala Burns pula hanya mementingkan kuasa mutlak pemimpin berbanding kebajikan pengikut (Adair, 2002).



Lanjutan dari teori kepemimpinan transaksional, Bass (1985) telah membangunkan satu teori baharu iaitu kepemimpinan transformasional. Kepimpinan transformasional merupakan kepimpinan yang melibatkan perubahan pada individu dan sistem sosial, ia merupakan perubahan yang dapat memberi manfaat di mana bermatlamat untuk menjadikan pengikut sebagai pemimpin suatu hari nanti. Beliau telah mencirikan empat jenis pemimpin transformasional termasuklah (i) pemimpin intelek: berjaya mengubah pandangan golongan bawahan terhadap matlamat, (ii) pemimpin pembaharuan: mengubah moral manusia ke arah yang lebih baik, (iii) pemimpin revolusi: membawa perubahan dalam masyarakat, dan (iv) pemimpin karismatik: menggunakan keupayaan dan tarikan yang ada pada diri pemimpin untuk membawa perubahan dalam organisasi tersebut (Stone & Patterson, 2005).

Ini kerana teori transaksional dilihat masih mempunyai kelemahan antara pemimpin dengan pengikut terutama daripada aspek hubungan dan pemikiran strategik. Dalam menghadapi persaingan yang hebat dalam era globalisasi, pemimpin dengan pemikiran dan idea yang baharu diperlukan. Negara dan organisasi adalah bergantung kepada pemimpin yang dapat membawa perubahan yang besar dan transformatif. Maka pada tahun 1985, Bass pula mengemukakan teori kepimpinan transformasional dengan menambahkan elemen-elemen baharu yang melibatkan aspek menggalakkan pembudayaan bekerja secara berkumpulan untuk mendapatkan idea-idea baharu, pengikut mencapai matlamat dengan nilai-nilai moral dan menggalakkan pengikut untuk mencapai cita-cita yang diimpikan (Kouzes, 2007).

Menurut Palispis (2010), pemimpin transformasional merupakan individu yang membawa perubahan dalam organisasi. Sasarannya adalah mengubah organisasi ke arah yang lebih baik. Kebiasaanya pemimpin transformasi ini mempunyai matlamat dan visi yang jelas terhadap pembangunan organisasi. Pemimpin ini juga mempunyai matlamat, *coaching*, *affiliative* dan demokratik. Pemimpin juga akan membuat perubahan terhadap organisasi. Apabila perubahan tersebut telah berlaku maka pemimpin dapat memerintah dengan lebih berkesan. Kepimpinan transformasional ditakrifkan sebagai suatu pendekatan kepimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial (Bass, 1985). Idealnya, ia mewujudkan perubahan antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transformasi ditunjangi oleh motivasi dan inspirasi dengan cara menggalakkan cita-cita dan akhlak kepada setiap pengikut dalam menyelesaikan tugas. Pada asasnya, pemimpin jenis ini memberi kuasa kepada pengikut mereka dengan menggunakan kepercayaan dan kekuatan peribadi. Ringkasnya, mereka memberi inspirasi kepada pengikut mereka. Beberapa contoh individu yang dianggap pemimpin transformasi termasuk bekas presiden Amerika iaitu Franklin Roosevelt yang telah mengetengahkan kepimpinan demokratik dalam pentadbiran di Amerika pada tahun 1910.

Dalam dunia perniagaan, Bill Gates dan Steve Jobs telah merevolusikan industri komputer dengan membangun perisian teknologi dan membuat mesin digital yang lebih kecil, lebih murah dan boleh diakses kepada pengguna setiap hari (Elliot & Simon, 2011). Manakala Michael Dell pula memajukan teknologi komputer peribadi dan Lee Kun Hee dari Samsung yang telah membawa perubahan kepada dunia



teknologi elektronik yang menepati keperluan dan kehendak manusia (Elenkov, 2005; (Jaeyong Song & Kyungmook Lee, 2014). Walau bagaimanapun kepimpinan transformasional masih mempunyai kelemahan di mana lebih berfokus kepada sistem pengurusan dalam pentadbiran di industri menyebabkan kepimpinan instruksional diwujudkan.

Kepimpinan Instruksional pula diperkenalkan pada sekitar tahun 1980-an oleh Hallinger (1985) yang telah mengambil inisiatif untuk memperkenalkan kepimpinan instruksional dalam sistem pengurusan pendidikan. Kepimpinan ini lebih berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran di dalam sektor pendidikan. Kepimpinan ini lahir untuk meningkatkan kepimpinan pemimpin dalam sistem pengurusan pendidikan yang berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas. Kepimpinan instruksional menunjukkan beberapa ciri-ciri yang signifikan seperti pendekatan secara langsung oleh pemimpin, penekanan kepada visi pemimpin dan juga penglibatan secara mendalam oleh pemimpin dalam aspek pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran. Kepimpinan ini adalah berbeza dengan model lain kerana ia berfokus kepada arah tuju pengaruh dan tidak kepada sifat dan sumber. Penekanannya ialah kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran sebagai aktiviti utama di institusi pendidikan yang menjadikan pendidikan ini diterima sebagai satu daripada cadangan yang perlu ada bagi kepimpinan pentadbir.



Walaupun kepemimpinan instruksional telah lama bertapak dalam arena pendidikan dan kepemimpinan dan diiktiraf oleh ramai sarjana di samping berjaya kekal relevan hingga kini, namun terdapat beberapa batasan di dalam kepemimpinan seperti dinyatakan oleh Halimahton (2011) antaranya adalah (i) kepemimpinan instruksional mewujudkan kebergantungan kepada seorang pemimpin, (ii) kepemimpinan instruksional lebih berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran, (iii) kepemimpinan instruksional kurang menekankan kepada penerapan elemen-elemen yang holistik seperti kreatif dan inovatif, dan (iv) kepemimpinan instruksional tidak dianggap demokratik oleh sesetengah pihak. Namun, kepemimpinan instruksional berinovatif sangat diperlukan dalam memenuhi kehendak dan keperluan organisasi pengurusan pendidikan. Justeru, kajian ini cuba mengintegrasikan inovasi ke dalam kepemimpinan instruksional. Kepimpinan baharu ini dinamakan kepemimpinan instruksional berinovatif.

## **2.5 Model yang terlibat dalam Pembangunan Kepimpinan Instruksional Berinovatif**

Bahagian ini mengandungi penerangan tentang model-model yang terlibat dalam kepemimpinan instruksional berinovatif. Kebanyakan kajian mengenai kepemimpinan instruksional telah dijalankan seperti di Amerika Syarikat, Australia, Kanada dan New Zealand. Antara model-model-model yang dibincangkan adalah Hallinger dan Murphy (1985), McEwan (1998), Murphy (1990), NASSP (2001), Liedtka (1990), Sloane (2007) serta Grayson dan Baldwin (2007). Pemilihan model ini adalah berdasarkan kepada bukan hanya tertumpu kepada proses pengajaran dan



pembelajaran semata malah turut merangkumi organisasi, profesionalisme, staf bawahan dan pelajar ke arah lebih kreatif dan inovatif.

### 2.5.1 Model Hallinger dan Murphy

Model kepemimpinan instruksional yang telah digunakan oleh penyelidik adalah model yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Justifikasi memilih model ini adalah kerana ianya satu model kepemimpinan instruksional yang mempunyai elemen-elemen yang lebih komprehensif juga berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran (P&P) berbanding dengan model-model yang lain yang kebanyakannya berfokus kepada pengurusan dan organisasi. Model ini mengandungi tiga kategori utama tentang amalan kepemimpinan instruksional iaitu: (i) menyatakan misi institusi, (ii) menyediakan keperluan serta pengiktirafan, (iii) mengurus program pengajaran dan pembelajaran. Daripada tiga kategori utama ini, sepuluh dimensi tentang kepemimpinan instruksional telah dikembangkan yang boleh dijadikan panduan kepada penyelidik. Menurut Avolio (2007), visi dan misi merupakan penekanan kepada kognisi, sifat, tingkah laku, dan sistem di mana para pemimpin dan pengikut secara dinamik tertanam dan berinteraksi dari masa ke masa bagi merealisasikannya. Pernyataan oleh Avolio (2007) ini turut disokong juga oleh Bush (2014) bahawa setiap kejayaan dan kecemerlangan perlu diberi habuan untuk meningkatkan semangat pada diri individu tersebut atau orang lain sebagai pembakar semangat untuk meningkatkan hasil kerja. Jadual 2.4 memaparkan konstruk dan item yang telah diperincikan kepada sistem politeknik berdasarkan model Hallinger dan Murphy (1985).



## Jadual 2.4

*Dimensi Konstruk Visi dan Misi dan Keperluan serta Pengiktirafan*

<b>Menetapkan Visi dan Misi</b>	<b>Menyediakan Keperluan serta Pengiktirafan</b>	<b>Mengurus program pengajaran dan pembelajaran</b>
1) Membangunkan matlamat untuk keseluruhan politeknik merujuk kepada penjana modal insan yang diperlukan oleh negara berdasarkan keperluan NKEA	1) Mengenali pelajar yang melakukan kerja-kerja yang membanggakan dengan memberi ganjaran seperti sijil penghargaan	1) Melaksanakan pencerapan untuk memastikan pengajaran kelas sejajar dengan matlamat politeknik
2) Merangka matlamat politeknik dari segi tanggungjawab dalam memenuhi kehendak kakitangan dan institusi tersebut	2) Mengiktiraf pencapaian pelajar dengan memberi ganjaran terhadap pencapaian tersebut	2) Memantau amalan di dalam kelas supaya sejajar dengan kurikulum yang telah disediakan
3) Membangunkan matlamat yang mudah difahami oleh pensyarah di dalam politeknik terlibat	3) Menyokong supaya pensyarah aktif terhadap penghasilan inovasi	3) Menilai pensyarah untuk memperbaiki amalan pengajaran
4) Menghebahkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik untuk difahami dan diketahui oleh kakitangan institusi tersebut	4) Memberi ganjaran atau sumbangan terhadap penghasilan inovasi	4) Menyediakan rekod pencapaian pelajar dari keputusan peperiksaan supaya penilaian formatif dapat dilakukan untuk penambahbaikan
5) Menggunakan dapatan pencapaian pelajar berhubung dengan CLO dan PLO untuk membuat penambahbaikan kepada program dan matlamat politeknik	5) Mengadakan pertemuan secara individu dengan pensyarah berkenaan kemajuan pelajar	5) Membuat perancangan untuk menghasilkan inovasi di politeknik

(Bersambung)

Jadual 2.4 (sambungan)

Menetapkan Visi dan Misi	Menyediakan Keperluan serta Pengiktirafan	Mengurus program pengajaran dan pembelajaran
6) Menghasilkan produk inovasi yang mencakupi visi dan misi politeknik	6) Menyokong kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing	6) Memahami masalah inovasi yang dihadapi oleh pensyarah
7) Mewar-warkan visi dan misi inovasi melalui laman web	7) Memberi peluang kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing	7) Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahan
8) Menyebar luas visi dan misi inovasi melalui buletin politeknik	8) Menyediakan peluang penglibatan pelajar yang bermakna	8) Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah tidak formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahan
9) Komunikasi yang jelas bersama kumpulan pensyarah menentukan kejayaan untuk mencapai visi dan misi inovasi	9) Mempersiapkan diri untuk meminda peraturan sedia ada untuk menggalakkan inovasi	9) Menggunakan sumber sedia ada dengan berkesan untuk mencapai matlamat pembelajaran untuk pelajar di politeknik
	10) Melibatkan diri dalam kajian yang dibuat oleh pihak lain tentang inovasi	10) Mempercayai harta intelek adalah kelebihan kompetitif utama politeknik
	11) Menghadiri seminar inovasi yang dianjurkan oleh pelbagai pihak	11) Merasakan harta intelek inovasi perlu dilindungi oleh undang-undang.

(Bersambung)



Jadual 2.4 (sambungan)

Menetapkan Visi dan Misi	Menyediakan Keperluan serta Pengiktirafan	Mengurus program pengajaran dan pembelajaran
	12) Melibatkan pakar dalam politeknik untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan  13) Melibatkan pakar luaran institusi untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan	12) Membuat <i>copy right</i> untuk hasil inovasi politeknik

### 2.5.2 Model McEwan

Dimensi kepimpinan instruksional oleh McEwan (1998) telah diketengahkan untuk melengkapkan lagi instrumen KII yang dibangunkan. Walau bagaimanapun, dua dimensi McEwan (1998) untuk menjadi pemimpin instruksional yang berkesan dipilih bagi melengkapkan pembangunan instrumen ini. Selain daripada kemahiran mendengar, sikap seperti mengambil berat tentang orang lain, memberi bantuan bila diperlukan, kebolehan menyelesaikan pertelingkahan, bertenang dalam situasi yang tegang dan penyayang menjadi pemangkin pentadbir ini ke arah yang lebih berkesan. Campbell et al. (2012) juga percaya bahawa persekitaran kondusif perlu ada dalam organisasi bagi meningkatkan sokongan dan semangat setiap staf bawahan menerajui kejayaan yang positif. Firestone dan Martinez (2007) pula menyatakan bahawa pelajar perlu diberi perhatian dan diperhatikan segala tingkah lakunya samada dalam

bentuk semakan dokumen atau pemerhatian. Terdapat dua konstruk yang diutarakan oleh model McEwan iaitu keprihatinan dan membentuk suasana persekitaran yang kondusif seperti yang diringkaskan dalam Jadual 2.5. Model McEwan telah digunakan untuk memperincikan dimensi kekeprihatinan dan membentuk suasana persekitaran yang kondusif untuk sistem politeknik.

Jadual 2.5

*Dimensi Konstruk Keprihatinan dan Membentuk Suasana Persekitaran yang Kondusif*

<b>Keprihatinan</b>	<b>Membentuk Suasana Persekitaran yang Kondusif</b>
---------------------	---

- |  |  |
|--|--|
| 1) Membincangkan keputusan prestasi akademik untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan kurikulum   | 1) Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur               |
| 2) Menggunakan ujian dan ukuran prestasi yang lain untuk menilai kemajuan pelajar ke arah mencapai matlamat politeknik                                       | 2) Memupuk kerjasama atau hubungan yang baik dalam kalangan kakitangan bawahan |
| 3) Memberitahu pensyarah berkenaan keputusan prestasi politeknik dalam bentuk bertulis atau lisan (contohnya memo atau berita ucapan perhimpunan politeknik) | 3) Menjalin hubungan antara kediaman pelajar dengan politeknik                 |
| 4) Memaklumkan kepada pelajar tentang kemajuan akademik atau pencapaian politeknik   | 4) Menjalin hubungan atau kerjasama antara politeknik dengan industri          |
| 5) Mempamerkan kemahiran persembahan yang berkesan (contoh:komen pembuka dan penutup, hubungan mata yakin, peramah dan menggunakan alat bantu visual)        | 5) Mencipta persekitaran untuk kumpulan pensyarah menghasilkan inovasi         |

(Bersambung)

Jadual 2.5 (sambungan)

Keprihatinan	Membentuk Suasana Persekitaran yang Kondusif
6) Mempunyai kekeprihatinan terhadap permasalahan kakitangan	6) Mengadakan jaringan pembelajaran dengan ahli akademik dari universiti dalam negara
7) Mempunyai kekeprihatinan terhadap permasalahan pelajar	7) Mengadakan jaringan pembelajaran dengan ahli akademik dari universiti luar Negara
8) Menunjukkan kepada pelajar bahawa pengarah mendengar pandangan mereka tentang hasil inovasi	8) Bertindak balas ke atas maklum balas yang diberikan oleh pelajar dan ibu bapa berkaitan inovasi
9) Memberikan kebebasan untuk pensyarah memberi cadangan tanpa takut dipertikaikan	9) Mempunyai laman web mengenai inovasi yang dihasilkan
10) Percaya bahawa peningkatan penghasilan inovasi boleh berlaku apabila ada perubahan dalam cara kerja pensyarah	10) Memberikan maklumat terkini tentang inovasi melalui sistem maklumat politeknik
11) Percaya perubahan yang berlaku boleh meningkatkan pencapaian inovasi secara beransur-ansur	11) Meningkatkan nilai produk politeknik melalui inovasi
	12) Meningkatkan nilai perkhidmatan politeknik melalui inovasi
	13) Mempunyai hubungan yang baik dengan pihak luar dalam inovasi
	14) Mempercayai peraturan boleh menjadi panduan ke arah inovasi
	15) Membincangkan inovasi dalam agenda mesyuarat bersama pensyarah
	16) Menjalankan kerjasama antara politeknik dengan masyarakat melalui program ( <i>Community Social Responsibility</i> )

(Bersambung)

### 2.5.3 Model NASSP

Terdapat tiga dimensi yang digunakan dalam model *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) iaitu dimensi personaliti diri, kerja berpasukan dan kebolehan mengorganisasi. Dimensi ini dipilih untuk melengkapkan instrumen yang dibangunkan oleh penyelidik dari aspek profesionalisme pentadbir. Spendlove (2007) turut menegaskan bahawa seseorang pemimpin perlu mempunyai ciri-ciri karismatik yang melibatkan personaliti diri di mana mampu untuk mempengaruhi orang bawahannya. Kepentingan personaliti diri ini turut disokong oleh Chen et al. (2011) di mana selain daripada kerja berpasukan dalam mewujudkan komitmen, kesepakatan sesama staf yang bekerja di bawah satu pasukan organisasi turut diambil perhatian juga. Model NASSP ini telah diperincikan kepada tiga konstruk iaitu personaliti diri, kerja berpasukan dan kebolehan mengorganisasi untuk sistem politeknik seperti yang dipaparkan dalam Jadual 2.6.

Jadual 2.6

*Dimensi Konstruk Personaliti Diri, Kerja Berpasukan dan Kebolehan Mengorganisasi*

<b>Personaliti Diri</b>	<b>Kerja Berpasukan</b>	<b>Kebolehan Mengorganisasi</b>
1) Mampu meluahkan perasaan dalam diri sendiri	1) Menggalakkan idea atau pandangan yang diberi oleh ahli-ahli kumpulan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan pembelajaran	1) Memantau kemajuan dan penyelesaian tanggungjawab yang diagihkan

(Bersambung)



Jadual 2.6 (sambungan)

<b>Personaliti Diri</b>	<b>Kerja Berpasukan</b>	<b>Kebolehan Mengorganisasi</b>
2) Menggunakan tatabahasa yang betul	2) Menggalakkan orang lain untuk berkongsi idea dan pendapat	2) Mengubahsuaikan rancangan dan tindakan sekiranya perlu
3) Menjadi role model dalam menghasilkan inovasi	3) Menyumbang idea atau pendapat ke arah mencapai penyelesaian dan meningkatkan kejayaan pelajar	3) Membuat pelan tindakan untuk mencapai matlamat berkaitan pembelajaran pelajar
4) Menyesuaikan mesej untuk memenuhi keperluan audiens yang berbeza	4) Membantu dalam tugas-tugas operasi pasukan	4) Memantau kemajuan rancangan dan tindakan sekiranya perlu
5) Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam perbualan	5) Mendapatkan input idea daripada ahli-ahli kumpulan untuk meningkatkan pembelajaran	5) Menetapkan jangka masa, jadual atau indikator pencapaian
6) Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam kumpulan	6) Membantu pasukan dalam mengekalkan hala tuju yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas	6) Menggalakkan penggunaan sumber pengajaran dan pembelajaran melalui <i>Blue Ocean Strategy</i> dengan pihak berkepentingan seperti kemudahan di industri dan institusi lain
7) Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam persembahan formal kepada kakitangan bawahan	7) Berusaha mendapatkan kesepakatan daripada ahli-ahli kumpulan	7) Mempunyai perancangan yang jelas dalam mendapatkan peruntukan bagi melaksanakan aktiviti dengan lebih berkesan

(Bersambung)



Jadual 2.6 (sambungan)

Personaliti Diri	Kerja Berpasukan	Kebolehan Mengorganisasi
8) Bersedia mengambil risiko yang dijangka dalam menghasilkan inovasi	8) Memberikan komitmen dalam proses untuk menghasilkan inovasi	8) Memberikan asas idea baharu kepada kumpulan inovasi politeknik
9) Menganggap pensyarah sebagai aset utama	9) Menggalakkan pensyarah memberikan idea baharu dan ruang dalam aktiviti penyelidikan dan inovasi	9) Memberikan komitmen walaupun tanpa pengetahuan yang mendalam tentang inovasi
10) Menganggap pensyarah adalah penentu kejayaan dalam menghasilkan inovasi	10) Memberikan ruang kebebasan kepada pensyarah untuk meneroka idea baharu	10) Mengambil peluang mengubah politeknik kepada yang yang lebih baik
11) Menilai semua idea tanpa mengira siapa yang memberi cadangan	11) Memberikan peluang kepada kumpulan pensyarah melaksanakan idea baharu	11) Melibatkan semua pensyarah dalam penghasilan inovasi
12) Tidak terlalu ketat dengan peraturan untuk memastikan inovasi berlaku	12) Mengetahui keperluan inovasi untuk pelajar	12) Memastikan maklum balas yang sewajarnya disediakan
	13) Mendengar pandangan pelajar untuk penambahbaikan hasil inovasi	13) Mempatenkan harta intelek inovasi yang dihasilkan
	14) Meningkatkan nilai proses pembelajaran dan pengajaran melalui inovasi	14) Memaklumkan hasil inovasi institusi kepada orang atasan iaitu di KPM

(Bersambung)

Jadual 2.6 (sambungan)

Personaliti Diri	Kerja Berpasukan	Kebolehan Mengorganisasi
	15) Bertanggungjawab kepada semua pensyarah untuk menambah pengetahuan dalam inovasi	15) Menyimpan salinan asal dokumen berkaitan untuk melindungi hasil inovasi institusi
	16) Bertanggungjawab kepada semua pensyarah untuk menambah kemahiran dalam inovasi	16) Mempunyai staf yang berkecualitan mengikut bidang supaya kualiti politeknik dapat ditingkatkan
		17) Bertanggungjawab dalam menguruskan setiap perubahan yang berlaku dalam organisasi

Dari aspek fungsi pengurusan pendidikan dan mempromosikan iklim pembelajaran akademik, model Murphy (1990) telah dipilih kerana telah menyetengahkan dimensi pengurusan pendidikan dan iklim pembelajaran akademik sebagai elemen utama yang perlu ada bagi seorang pemimpin instruksional. Dimensi fungsi pengurusan pendidikan menekankan peranan pengurusan pemimpin atau ketua jabatan dalam organisasi. Pemimpin instruksional boleh menggalakkan pengajaran berkualiti melalui perbincangan dalam mesyuarat pengurusan, penilaian pengajaran pensyarah, lawatan formal dan informal ke kelas, pemberian cadangan spesifik dan maklum balas semasa sesi pencerapan, serta penetapan tugas-tugas khusus kepada pensyarah.

Mempromosikan iklim pembelajaran akademik merujuk pada tindakan pemimpin atau ketua jabatan yang mempengaruhi norma, pegangan, sikap guru, pelajar, ibu bapa sesebuah organisasi pendidikan. Pemimpin atau ketua jabatan dapat memupuk perkembangan iklim pembelajaran organisasi pendidikan yang kondusif bagi pengajaran dan pembelajaran dengan menetapkan piawaian serta harapan yang positif, mengekalkan visibiliti yang tinggi, menyediakan insentif untuk pensyarah serta menggalakkan pembangunan professional (Murphy, 1990).

Gressick dan Derry (2010) pula menyatakan bahawa pentadbir perlu melibatkan ahli organisasi sama ada staf bawahan, persekitaran dan masyarakat. Small dan Rentsch (2011) juga menyarankan agar setiap tugas dan tanggungjawab dalam sesebuah organisasi perlu diagihkan untuk memastikan segalanya berjaya diawasi, dikawal dan diselia. Dalam organisasi pendidikan, pengajaran dan pembelajaran merupakan *core business* dalam organisasi pendidikan. Kejayaan sesebuah organisasi pendidikan bergantung kepada kejayaan dan kecemerlangan proses pengajaran dan pembelajaran tersebut. Jadual 2.7 memaparkan perincian konstruk dan item iaitu mengurus fungsi pengurusan pendidikan dan iklim pembelajaran akademik sistem politeknik berdasarkan model (Murphy, 1990).



Jadual 2.7

*Dimensi Konstruk Mengurus Fungsi Pengurusan Pendidikan dan Mempromosikan Iklim Pembelajaran Akademik*

<b>Mengurus Fungsi Pengurusan Pendidikan</b>	<b>Mempromosikan Iklim Pembelajaran Akademik</b>
1) Menggalakkan pengajaran berkualiti dan berteraskan inovasi	1) Membentuk piawaian dan harapan yang positif
2) Menyelia pembelajaran selari dengan CLO dan PLO yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik	2) Mengekalkan visibiliti yang tinggi
3) Menilai pembelajaran berdasarkan pemarkahan yang telah digubal oleh Jabatan Pengajian Politeknik	3) Memperuntukkan insentif kepada pensyarah dalam penyediaan bahan-bahan pengajaran dan pembelajaran
4) Memperuntukkan masa pengajaran seperti yang tertakluk dalam jadual waktu jabatan politeknik	4) Menggalakkan perkembangan profesionalisme
5) Melindungi masa pengajaran	5) Memberi kuasa autonomi kepada pensyarah untuk mengendalikan kelas
6) Menyelaras kurikulum berdasarkan silibus induk dari Bahagian Pembangunan Kurikulum Jabatan Pengajian Politeknik	6) Meyakini idea baharu pensyarah berpotensi untuk menghasilkan inovasi
7) Memantau prestasi pelajar seperti disiplin, kokurikulum dan pencapaian keputusan peperiksaan melalui Unit Penasihat Pelajar	7) Memastikan semua pensyarah diberikan latihan inovasi
8) Melaksanakan pendekatan Continuous Quality Improvement (CQI) dalam program akreditasi (ISO dan MQA) di politeknik	8) Memberikan kemahiran kepada kumpulan inovasi pengajaran dan pembelajaran

*(Bersambung)*

Jadual 2.7 (sambungan)

Mengurus Fungsi Pengurusan Pendidikan	Mempromosikan Iklim Pembelajaran Akademik
9) Membiayai projek inovasi politeknik berdasarkan perancangan yang dibuat oleh Unit Penyelidikan dan Inovasi Politeknik	9) Memberikan pemahaman yang jelas tentang proses inovasi pengajaran dan pembelajaran
10) Memastikan kewangan sentiasa ada untuk melaksanakan suatu produk inovasi yang berprestij	10) Menghapuskan ancaman kepada inovasi seperti sekatan peluang, kekurangan pembiayaan
11) Berusaha mendapatkan peruntukan dari pihak atasan bagi membiayai inovasi	11) Menghargai kejayaan besar kumpulan pensyarah dalam inovasi pengajaran dan pembelajaran
12) Meneliti semua pilihan untuk membiayai inovasi yang dihasilkan	12) Memenuhi keperluan pensyarah yang terlibat dengan inovasi pengajaran dan pembelajaran
13) Melibatkan pelajar menghasilkan produk inovasi yang dihasilkan	13) Mengetahui secara menyeluruh terhadap seluruh bidang yang ditawarkan dalam politeknik tersebut
14) Mengurus inovasi dengan berhati-hati untuk mengelakkan kesilapan besar	14) Mempunyai <i>passion</i> yang mendalam terhadap bidang yang diceburi
15) Menyarankan kumpulan inovasi mengkaji idea baharu terlebih dahulu untuk mengurangkan risiko ralat	15) Mempunyai minat yang mendalam terhadap subjek yang diajar
16) Mencari peluang bagi perkembangan inovasi yang penting dalam pengurusan pentadbiran	16) Menerokai bidang baharu yang masih tidak ditawarkan oleh IPT awam dan swasta

### 2.5.5 Model Sloane

Dalam kajian ini, penyelidik juga menggunakan model Sloane (2007) dalam melengkapkan instrumen yang dibangunkan dari aspek pemikiran inovatif. Pemikiran inovatif adalah kesepaduan set minda yang meresapi individu dan organisasi dengan cara yang berkesan untuk meningkatkan prestasi dengan melakukan perkara-perkara baru, penciptaan teknik dan kaedah, keupayaan untuk pergi di luar konvensional dan kesediaan untuk mencuba penyelesaian yang berbeza. Suzette (2012) pula menyatakan bahawa seseorang pemimpin perlu berinovatif dalam apa jua situasi termasuklah memperkenalkan sesuatu yang baharu seperti idea, kaedah, teknik, proses, produk, perkhidmatan atau penemuan untuk menyelesaikan masalah semasa dan memenuhi keperluan orang-orang di masa kini dan di masa depan. Berdasarkan model Sloane (2007), item pemikiran inovasi yang mungkin diaplikasi dalam konteks politeknik telah disenaraikan dengan ringkas seperti dalam Jadual 2.8.

Jadual 2.8

*Dimensi Konstruk Pemikiran Inovatif*

---

#### **Pemikiran Inovatif**

---

- 1) Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya
- 2) Setiap permasalahan yang dihadapi akan cuba di atasi dengan melakukan pelbagai cara sehinggalah staf bawahan selesa dengan kaedah yang dilaksanakan
- 3) Setiap permasalahan yang menimpa dapat diselesaikan dengan tenang
- 4) Tidak akan mudah mengalah dalam mencari sesuatu jalan penyelesaian masalah
- 5) Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya dengan merujuk maklumat-maklumat terdahulu untuk menjadikan jawapan lebih kukuh dan relevan

*(Bersambung)*

Jadual 2.8 (sambungan)

---

**Pemikiran Inovatif**

---

- 6) Memerhatikan keadaan sekeliling supaya memperoleh sesuatu perkara yang baru
  - 7) Sebelum menyelesaikan sesuatu masalah, penentuan matlamat yang hendak dicapai ditentukan dengan menggunakan kaedah penyelesaian yang betul bagi menghasilkan penyelesaian yang betul
  - 8) Menyelesaikan sesuatu masalah, dengan cara memikirkan cara penyelesaian mengikut kategori masalah yang dihadapi
  - 9) Menyelesaikan sesuatu masalah, dengan cara memikirkan cara penyelesaian secara berperingkat-peringkat mengikut kaedah yang betul
  - 10) Mempunyai kepimpinan pentadbir melahirkan pensyarah yang penuh bertanggungjawab dalam penciptaan inovasi
  - 11) Mencuba sesuatu yang baharu hasil daripada pemerhatian tersebut
- 

Pemikiran strategik merupakan salah satu elemen yang digunakan dalam melengkapkan pembangunan instrumen kajian yang dibangunkan penyelidik. Menurut model Liedtka (1998), pemikiran strategik merupakan satu cara yang membolehkan individu-individu dalam sesebuah organisasi bersama-sama memikirkan sesuatu yang bermanfaat, pencapaian, pandangan dan mencipta masa depan untuk diri dan orang lain (organisasi). Cerne et al. (2013) pula yakin bahawa faktor pemikiran, perancangan dan pengurusan strategik pentadbir boleh mempengaruhi pelbagai aspek pengurusan organisasi tersebut. Jadual 2.9 memaparkan senarai item bagi pemikiran strategik yang boleh diaplikasi kepada sistem politeknik berdasarkan model Liedtka (1998).

## Jadual 2.9

*Dimensi Konstruk Pemikiran Strategik***Pemikiran Strategik**

- 1) Melibatkan pandangan masa depan yang kompetitif
- 2) Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu ciptaan yang baru
- 3) Sentiasa peka terhadap peluang, ruang ,isu-isu semasa dan perkembangan terkini melalui portal dan hebahan dari Jabatan Pengajian Politeknik
- 4) Berhubungkait dengan masa lalu, masa sekarang, dan masa hadapan
- 5) Mengkaji dan memerhati setiap perkara yang dilakukan oleh seseorang yang lebih berpengalaman
- 6) Bertanggungjawab ke atas keputusan yang telah dilakukan walaupun kesan tersebut memberi kesan negatif kepada diri
- 7) Sentiasa mempunyai strategi alternatif yang sesuai untuk situasi yang berbeza
- 8) Membuat perbandingan sesuatu perkara sama ada ia merupakan satu keperluan atau kehendak dalam membuat sesuatu keputusan
- 9) Mampu membuat hipotesis yang bagus dan menguji kesahihannya
- 10) Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu ciptaan yang baru
- 11) Memahami pertalian antara setiap rentetan peristiwa atau perancangan
- 12) Melihat kaitan antara sistem dari pelbagai perspektif
- 13) Memerlukan kekuatan untuk memfokuskan minat, melawan cabaran, dan konsentrasi untuk mencapai matlamat
- 14) Melihat pertalian masa lalu dengan masa sekarang untuk merancang masa hadapan
- 15) Berpandukan arahan, penemuan dan takdir
- 16) Menggunakan *Business Case Template* dan seumpamanya untuk memastikan idea dapat disampaikan adalah bersesuaian
- 17) Memastikan strategi sendiri dapat dimuatkan bersama strategi rakan sejawatan lain
- 18) Menggunakan kaedah *Swot Analysis* atau seumpamanya dalam penyelesaian masalah



### 2.5.7 Model Grayson dan Baldwin

Model Grayson dan Baldwin (2007) menekankan kepada kepentingan pembinaan jaringan. Model Grayson dan Baldwin (2007) menyatakan bahawa pembinaan jaringan adalah keupayaan membangun dan menggunakan jaringan rangkaian dengan cara membina hubungan dan mengukuhkan toleransi dalam perkhidmatan kerja untuk mencapai matlamat organisasi. Keutamaan yang perlu ada pada diri pentadbir adalah mempunyai rangkaian atau jaringan, bekerjasama dan membina (*connect, collaborate and create*) perhubungan dengan masyarakat dan persekitaran yang baik dan berterusan. Setiap pemimpin perlu pandai menguruskan hubungan organisasi dengan golongan berkepentingan terutama di persekitaran organisasi. Abbas et al. (2012) pula berpendapat bahawa pentadbir perlu pandai menyesuaikan diri dalam apa jua keadaan serta pandai menjalinkan banyak rangkaian hubungan dengan organisasi lain dalam memudahkan urusan organisasi. Ini turut disokong oleh Marshall (2012), Ross dan Gray (2006), Schriesheim dan Neider (2006), Uhl-bien et al. (2007) dan Yukl (2008) bahawa pemimpin perlu mempunyai visi kepimpinan yang jelas dan sentiasa membina jaringan dengan pihak-pihak lain. Jadual 2.10 menyatakan item-item yang relevan untuk pembinaan jaringan bagi sistem politeknik berdasarkan model Grayson dan Baldwin (2007).



## Jadual 2.10

*Dimensi Konstruk Pembinaan Jaringan***Pembinaan Jaringan**

- 1) Meningkatkan sikap suka mendesak dalam diri sebagai usaha untuk membawa perubahan kepada kejayaan di dalam organisasi politeknik sehingga ke akar umbi
- 2) Memberi komited sepenuhnya terhadap inisiatif perubahan yang telah dilakukan
- 3) Mewujudkan keperluan yang boleh dikongsi bersama untuk mencapai matlamat yang direncanakan
- 4) Membina hubungan komunikasi di antara organisasi untuk meningkatkan
- 5) kejelasan terhadap sesuatu keperluan
- 6) Membina ikatan persahabatan dengan manusia yang mampu memberikan aura positif dalam diri
- 7) Mampu fokus lebih daripada satu kerja yang serentak pada masa yang sama
- 8) Menghapuskan kerja yang tidak perlu, kerja yang meletihkan dan tiada pulangan serta tidak mempunyai wawasan yang jelas
- 9) Mewujudkan budaya organisasi yang baru dengan sokongan yang cukup kuat terhadap perubahan dunia yang sentiasa berubah
- 10) Sentiasa memikirkan untuk membawa perubahan terhadap matlamat yang telah ditetapkan
- 11) Bersifat ikhlas dalam membina rangkaian tanpa sebarang helah atau muslihat
- 12) Mempunyai sumber seperti maklumat, perkhidmatan dan akses dalam membina rangkaian kepimpinan anda melalui bertolak ansur dan boleh berkongsi dengan sewajarnya
- 13) Menjadi perunding arif di mana tahu bila untuk menolak keras dan bila untuk berundur, bila untuk berkongsi maklumat dan bila untuk menahan, bila untuk menukar sumber hasil jangka pendek bagi matlamat jangka panjang
- 14) Menggunakan kuasa yang ada dengan teliti atau kebersamaan
- 15) Membina rangkaian dan hubungan yang erat dengan pemimpin politik atau para pentadbir di Kementerian Pengajian Tinggi atau yang berkepentingan

---

(Bersambung)

Jadual 2.10 (sambungan)

---

**Pembinaan Jaringan**


---

- 16) Bertukar-tukar idea dengan rakan sejawatan lain berkaitan organisasi
  - 17) Mengadakan perbincangan dengan rakan-rekan sejawatan tentang matlamat baru yang perlu
  - 18) Meneroka pelbagai kaedah baru untuk meningkatkan organisasi politeknik
  - 19) Berkongsi cerita berkenaan trend organisasi di masa akan datang
- 

### 2.5.8 Model Moss dan Jerome

Berdasarkan tinjauan literatur, model Moss dan Jerome (1994) adalah salah satu model kepimpinan PTV yang utama. Item-item kepimpinan PTV dalam model ini dianggap bersesuaian dalam sistem politeknik yang dikaji oleh penyelidik. Justifikasi pemilihan model ini digunakan dalam kajian adalah kerana elemennya yang bersesuaian dan mempunyai ciri-ciri serta elemen bagi pemimpin PTV. Model ini mempunyai 37 ciri-ciri kepimpinan PTV yang perlu ada pada setiap pemimpin PTV seperti dalam Jadual 2.11.

Jadual 2.11

*Dimensi Konstruk Kepimpinan PTV*


---

**Kepimpinan PTV**


---

- 1) Bertenaga dengan stamina
  - 2) Berwawasan
  - 3) Menyesuaikan diri
  - 4) Berpandangan Jauh
  - 5) Toleran kekaburan dan kerumitan
  - 6) Berorientasikan terhadap Pencapaian
  - 7) Bertanggungjawab
  - 8) Sering Menyelenggara
  - 9) Yakin, menerima diri
  - 10) Bersedia untuk menerima tanggungjawab
- 

(Bersambung)



Jadual 2.11 (*sambungan*)

---

**Kepimpinan PTV**

---

- 11) Berterusan
  - 12) Bersemangat, optimis
  - 13) Toleran kekecewaan
  - 14) Dipercayai, boleh dipercayai
  - 15) Berani, risiko pengambil
  - 16) Kecenderungan yang lebih
  - 17) Komited untuk kebaikan bersama
  - 18) Peribadi Berintegriti
  - 19) Pintar dengan pertimbangan praktikal
  - 20) Etika
  - 21) Komunikasi (mendengar, lisan, bertulis)
  - 22) Kepekaan
  - 23) Memotivasi orang lain
  - 24) Rangkaian
  - 25) Perancangan
  - 26) Mendelegasikan
  - 27) Mengajukan
  - 28) Pembinaan Pasukan
  - 29) Kejurulatihan
  - 30) Pengurusan Konflik
  - 31) Pengurusan Masa
  - 32) Pengurusan Tekanan
  - 33) Sesuai menggunakan gaya kepimpinan
  - 34) Kepercayaan ideologi yang sesuai kepada kumpulan
  - 35) Membuat Keputusan
  - 36) Menyelesaikan Masalah
  - 37) Pengurusan Maklumat
- 

## 2.6 Kajian - kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Instruksional

Bagi tujuan untuk mengenal pasti kelompongan ilmu dalam bidang instruksional berinovatif yang dikaji, kajian-kajian lepas berkaitan kepimpinan instruksional diperincikan. Penerangan merangkumi perkembangan kepimpinan ini serta lompong ilmu dikenalpasti dan perlu diisi turut dibincangkan secara khusus dan digunakan sebagai rujukan bagi memantapkan kajian.

Jahet (1998) menjalankan kajian empirikal untuk melihat persepsi pengetua terhadap peranan mereka sebagai pemimpin instruksional di sekolah menengah di Sarawak. Kajian ini telah menggunakan pendekatan kajian kuantitatif dengan mengedarkan soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang telah dibangunkan oleh Hallinger dan Murphy pada tahun 1985 yang terdiri daripada 10 konstruk telah digunakan untuk mengukur tahap keberkesanan pemimpin instruksional. Hasil dapatan kajian telah diperolehi di mana peranan pemimpin instruksional perlu dipertingkatkan lagi terutama konstruk mengalakkan suasana pengajaran dan pembelajaran serta kebolehan mengorganisasi.

Kajian Blase dan Blasé (2000) di Amerika Syarikat terhadap kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Amerika. Seramai 800 orang pengetua telah dipilih untuk menjawab soal selidik terbuka untuk mengenal pasti dan menggambarkan ciri-ciri pemimpin instruksional dalam kalangan pentadbir di sekolah mereka. Hasil dapatan mendapati bahawa pentadbir sekolah perlu mempunyai ciri-ciri dalam mengambil berat kebajikan guru dan pelajar serta perlu peka terhadap perkembangan profesionalisme guru-guru.

Fahrudin et al. (2002) pula mengkaji persepsi guru-guru kanan terhadap tingkah laku kepimpinan instruksional pengetua di beberapa buah Sekolah Menengah di Kota Kinabalu, Sabah. Seramai 150 orang guru kanan telah dijadikan subjek dalam kajian ini. Alat kajian yang digunakan adalah *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS). Hasil dapatan mendapati pengetua perlu meningkatkan tahap



kepimpinan instruksional terutama dari aspek pemantauan kemajuan akademik pelajar, memaju dan menggalakkan perkembangan professional staf dan menyediakan ganjaran untuk pelajar.

Kajian oleh Marks dan Printy (2003) di sekolah-sekolah sekitar California mendapati kebanyakan pentadbir di sekolah-sekolah tersebut kurang mempunyai kerjasama yang aktif di antara guru dan pelajar. Pentadbir tersebut lebih menumpu kepada kerja-kerja pengurusan sekolah. Sampel bagi kajian ini melibatkan lapan buah sekolah rendah dan 24 buah sekolah tinggi di California. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis model linear hierarki (HLM). Hasil kajian mendapati bahawa para pentadbir kurang mempunyai kepimpinan instruksional yang baik.



Andi Audryanah (2007) pula mengkaji tahap kredibiliti pentadbir di sekolah menengah dengan membangunkan model pengukuran terhadap ciri-ciri kepimpinan tersebut. Dapatan utama kajian ini amalan pentadbir tidak menunjukkan kredibiliti dan profesionalisme sebagai seorang pemimpin instruksional dalam organisasi pendidikan. Pentadbir lebih berfokus ke arah pengurusan organisasi tanpa menitik beratkan staf bawahan juga penerapan elemen kreatif dan inovatif. Ini merupakan jurang yang perlu ditambah baik dalam meningkatkan kualiti tahap kepimpinan instruksional ke arah lebih berkesan dengan mempunyai model pengukuran dan dijadikan sumber rujukan pada masa hadapan.



Kajian kualitatif oleh Fook (2009) untuk melihat ciri-ciri pemimpin instruksional dalam kalangan guru besar di sekolah rendah negeri Johor. Hasil kajian mendapati pentadbir sekolah banyak menumpukan kepada kerja-kerja pengurusan berbanding mengambil berat terhadap kebajikan guru dan pelajar. Kajian ini juga mempunyai kelompondan di mana hanya menggunakan temu bual sebagai medium untuk mengkaji ciri-ciri pemimpin instruksional. Sebagai penyelidik, pelbagai instrumen perlu diaplikasikan untuk meninjau permasalahan kajian dari pelbagai sudut.

Seterusnya pada tahun 2010 kajian telah dilaksanakan oleh Premavathy terhadap kepimpinan instruksional dalam kalangan pentadbir di sekolah rendah di negeri Selangor. Kajian ini turut menggunakan soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang ditadbir untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan instruksional, komitmen organisasi guru dan pencapaian akademik pelajar di sekolah rendah terutamanya di sekolah kurang murid. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar, komitmen organisasi guru dan pencapaian akademik pelajar. Hasil kajian mendapati komitmen pengetua sebagai pemimpin instruksional sangat lemah terutama aspek visi dan misi serta mengabaikan kebajikan para guru dan pelajar. Penyelidik juga berharap agar satu instrumen yang lebih khusus terhadap pemimpin instruksional perlu dibangunkan supaya dapat mengukur profesionalisme pemimpin instruksional dengan lebih menyeluruh.



Kajian Bas (2012) di sekolah-sekolah rendah Nidge, Turki mendapati bahawa tingkah laku pemimpin instruksional perlu diubah kerana tahap kepercayaan guru-guru terhadap pemimpin instruksional tersebut adalah lemah. Kajian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dalam untuk mengukur kepercayaan guru terhadap pemimpin instruksional. Hasil dapatan ini diperolehi melalui soal selidik yang telah diedarkan kepada guru-guru di sekolah berkenaan.

Çalik dan Kilinç (2012) pula mengkaji hubungan antara tingkah laku kepimpinan instruksional pengetua sekolah di sekolah rendah Ankara, Turki. Dalam hal ini, model adalah berdasarkan hipotesis yang telah direka untuk menentukan hubungan antara pembolehubah. Sampel kajian terdiri daripada guru besar dan 328 guru di sekolah rendah di Ankara. Instrumen Pengajaran Skala Kepimpinan telah digunakan untuk mengumpul data. Analisis Persamaan Struktural telah digunakan untuk mengkaji model hubungan yang dibangunkan. Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa model hubungan yang dibangunkan mencapai ketepatan yang baik ini bermakna profesionalisme guru-guru dipengaruhi oleh kepimpinan instruksional guru besar yang baik.

Di Kanada pula Prytula, Noonan, dan Hellsten (2013) telah menjalankan kajian kualitatif untuk melihat ciri-ciri kepimpinan instruksional guru besar di sekolah menengah berkenaan. Hasil dapatan yang diperolehi adalah pemimpin-pemimpin instruksional di sekolah menengah wilayah Kanada ini mempunyai tahap kepimpinan instruksional seperti kebolehan mengorganisasi, kerja berpasukan, kekeprihatinan dan mampu melaksanakan visi, misi yang ditetapkan terhadap guru dan pelajar





dengan baik dan perlu dikekalkan dengan menghadiri kursus, seminar dan ceramah-ceramah yang dapat meningkatkan potensi pemimpin instruksional.

Kajian Jahet (1998), Blase dan Blasé (2000), Fahrudin et al. (2002), Marks dan Printy (2003), Andi Audryanah (2007), Premavathy (2010), Bas (2012) serta Çalik dan Kiliç (2012) berfokus kepada pendekatan kuantitatif di mana hanya soal selidik yang diedarkan untuk melihat tahap kepimpinan instruksional pentadbir. Kajian Fook (2009) serta Prytula, Noonan dan Hellsten (2013) pula hanya menggunakan pendekatan kualitatif iaitu temu bual dalam melihat amalan kepimpinan instruksional pentadbir. Kajian mengenai kepimpinan instruksional pentadbir dijalankan dengan menggunakan pelbagai kaedah dan pendekatan. Ini turut disokong oleh Valente dan Pumpuang (2007) serta Victor (2004) yang menyatakan bahawa pemimpin perlu dinilai dari pelbagai aspek untuk mengenal pasti ciri-ciri dan amalan-amalan pemimpin tersebut.

Dari segi instrumen, kebanyakan penyelidik menggunakan instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) untuk mengukur, menilai dan mengenal pasti atribut kepimpinan instruksional. Terdapat beberapa kelemahan dalam instrumen ini iaitu penggunaan konstruk yang hanya menumpu kepada proses pengajaran dan pembelajaran semata-mata tanpa melibatkan elemen-elemen yang lain seperti keusahawanan, inovatif dan kreatif. Justeru, satu instrumen baharu telah dibangunkan dalam kajian ini berdasarkan kepada PIMRS untuk mengukur dan menilai profesionalisme pentadbir di politeknik Malaysia ke arah menjadikan institusi politeknik sebuah institusi yang produktif dan berkesan.



Sejak dahulu sehingga kini walaupun terdapat banyak kajian terhadap kepemimpinan instruksional dijalankan tetapi kajian tersebut biasanya berfokus kepada universiti, kolej dan sekolah seperti kajian Hallinger dan Davis (1996), Kiltz et al. (2004), Park et al. (2006), Tahir dan Sidin (2003), Louis dan Robinson (2012), Avolio (2007), Brown (2012), Dion (2012), Abbott dan McKnight (2010), Abdullah dan Md. Kassim (2011), Aziz dan Baba (2011), Graczewski et al. (2009), Grissom et al. (2013), Gulcan (2012) dan Bush (2014). Namun kajian berkaitan politeknik sangat kurang dijalankan. Pernyataan ini turut disokong oleh Ibrahim et al. (2012) dan Noorhidayah (2005) bahawa kajian di politeknik sangat terhad dan perlu dipertingkatkan dari masa ke masa. Dalam mentransformasi kepimpinan di politeknik adalah kritikal kajian ini dijalankan.

Selain itu, kebanyakan kajian lepas hanya berfokus kepada instruksional tanpa menerapkan dengan elemen-elemen kritikal yang lain seperti inovatif, modal insan, holistik, keusahawanan dan lain-lain yang berkaitan. Ini turut disokong oleh Bevoise (2010), Hallinger (2007), Hallinger (2012) dan Mielcarek (2003) yang menyatakan bahawa kajian yang ada adalah berpusatkan kepada instruksional iaitu pengajaran dan pembelajaran semata-mata. Dalam kajian ini, penyelidik telah menerapkan elemen-elemen inovatif ke dalam kepimpinan instruksional supaya kepimpinan pentadbir itu bukan hanya mahir dan berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran semata-mata malah berinovatif serta mampu menyelesaikan masalah dengan lebih hemat dan pantas.

Narayanan (2001) menyatakan bahawa kepimpinan bukan sahaja tertumpu kepada sesuatu prinsip, elemen dan amalan sahaja, malah perlu menyeluruh. Pemilihan elemen inovatif dalam kajian sekarang adalah kerana elemen ini menjadikan manusia seorang yang berfikiran terbuka, kritis dan kreatif. Kenyataan ini disokong oleh Maladzhi et al. (2012) di mana apabila pentadbiran berfikiran inovatif maka persaingan sihat dalam organisasi akan wujud dalam meningkatkan prestasi dan pencapaian organisasi pentadbiran. Penyelidik-penyelidik lepas seperti Aziz dan Baba (2011) serta Ylimaki dan Jacobson (2013) menyatakan bahawa kepimpinan bukan hanya berpusatkan kepada sistem pembelajaran semata-mata tetapi sebenarnya adalah meluas. Selain itu, menurut Cerne et al. (2013) dan Carmeli et al. (2010), kepimpinan instruksional berinovatif perlu mempunyai hubungan strategik yang berkesan dalam organisasi dengan persekitarannya supaya dapat meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi.

## **2.7 Kepentingan Kepimpinan dalam Pendidikan Teknikal dan Vokasional (PTV)**

Latihan kemahiran dan vokasional bukan merupakan satu konsep yang baharu dalam sistem pendidikan. Ia telah bermula sejak zaman purba dalam bentuk perantisan. Jika dilihat sebelum terciptanya sistem pendidikan, golongan kanak-kanak dan remaja melaksanakan pekerjaan tradisi yang dilakukan oleh kedua-dua ibu bapa mereka. Pekerjaan ini biasanya diwarisi secara turun-temurun, iaitu daripada satu generasi kepada generasi yang lain (Guthrie, Harris, Simons, & Karmel, 2009). Ibu bapa, kaum





keluarga atau jiran tetangga bertindak secara langsung dan secara tidak langsung sebagai tenaga pengajar bagi sistem pendidikan „vokasional“ pada masa itu. Teknik pengajaran yang diamalkan adalah dengan menguasai sesuatu kemahiran, sesuai dengan maksud sistem pendidikan vokasional yang kandungannya meliputi penyampaian pengetahuan teknikal, pemupukan nilai murni atau pembentukan akhlak dan pemberian latihan kemahiran dalam sesuatu bidang pekerjaan serta gaya kepimpinan dapat disampaikan secara tidak langsung melalui teknik pengajaran tersebut (Azila, Rohana & Amiruddin, 2011).

Sebelum abad ke-20, para pendidik menganggap PTV sebagai suatu bentuk latihan bukan pendidikan (Yahya, 2005). Di negara-negara Barat, terdapat pandangan yang menyifatkan bahawa pendidikan umum atau liberal itu sebagai lebih penting berbanding PTV. Malahan pada abad ke-19, terdapat suatu teori pembelajaran yang dikenali sebagai „Teori Disiplin Mental“ (Yahya, 2005). Teori ini menegaskan bahawa mata pelajaran akademik seperti Geografi, Sejarah dan Matematik boleh memperkembangkan keupayaan mental seseorang dan berpotensi untuk menghasilkan pemimpin negara serta memegang jawatan-jawatan profesional. Maka terdapatlah di negara-negara Eropah sekolah-sekolah elit yang memberi fokus terhadap mata-mata pelajaran akademik semata-mata. Walaupun pandangan yang sempit terhadap PTV itu kini telah berubah, namun perdebatan mengenainya berlarutan hingga ke hari ini. Akibatnya perancang-perancang pendidikan sering menghadapi dilema sama ada hendak mengutamakan pendidikan umum atau pendidikan teknikal dan vokasional.



Perlaksanaan kurikulum di sekolah adalah cara utama untuk menerapkan nilai dalam diri setiap pelajar. Untuk menjadi seorang pemimpin, seseorang itu harus mempunyai nilai-nilai yang kuat dalam peribadi mereka sendiri. Menurut Kirkpatrick dan Locke (1991), terdapat enam karakter ataupun sifat yang membezakan seseorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin iaitu hala tuju, motivasi, integriti, percaya diri, kognitif, kemampuan dan pengetahuan tugas. Maka, untuk menjadi pemimpin, mereka harus mempunyai keenam-enam ciri ini bagi membantu mereka untuk menjadi pemimpin yang berjaya dan disegani. Atan (1984) juga memperkatakan terdapat beberapa unsur yang perlu di pertimbangkan dalam pembentukan sesebuah kurikulum dan antaranya ialah dari segi kemasyarakatan yang berasaskan pembentukan kemahiran sosial bagi membolehkan pelajar untuk berkomunikasi secara positif. Selain daripada itu, beliau juga menekankan aspek vokasional dalam pembentukan kurikulum yang berasaskan penguasaan kemahiran bekerja yang bersesuaian dengan kehendak pasaran kerja untuk pembangunan negara. PTV merupakan satu usaha untuk membentuk pekerja mahir dan berpengaruh untuk memacu kepada pembangunan negara melalui kemahiran yang di kuasai.

Pada awalnya pembentukan sistem Pendidikan Teknikal dan Vokasional (PTV) mempunyai kecenderungan dalam kemahiran dan pengetahuan teknikal sahaja. Tetapi pada masa kini, PTV bukan sahaja menekan mengenai kemahiran dan pengetahuan teknikal, tetapi juga dalam melahirkan insan yang mempunyai sahsiah diri dan juga melahirkan pemimpin pada masa hadapan dalam pelbagai bidang. Kepimpinan itu bukan hanya di kurniakan kepada orang-orang



tertentu sahaja, tetapi kepimpinan itu dimiliki oleh semua orang. Ciri-ciri kepimpinan dalam seseorang itu boleh dibentuk sekiranya seseorang itu mahu menjadi seorang pemimpin. Selain daripada itu, PTV haruslah membantu membangunkan kapasiti individu untuk membuat keputusan dan terlibat secara aktif, memupuk semangat kerja berpasukan dan kepimpinan di tempat kerja dan secara amnya di dalam masyarakat. UNESCO mencadangkan penerapan nilai-nilai di atas setelah mengkaji dan membuat semakan semula terhadap pelaksanaan PTV yang dicadangkan pada tahun 2002. Ini dikukuhkan lagi dengan ucapan bekas Setiausaha Agung PBB, Kofi Annan, dalam satu buku terbitan UNESCO yang memberi peringatan bahawa pendidikan adalah kunci untuk melepaskan kita dari kesengsaraan hidup dan untuk membentuk masa depan yang diinginkan. Bennis dan Nanus (1985) dalam satu laporan mengenai kepimpinan dalam PTV menyatakan bahawa perbezaan antara mengurus dan memimpin adalah dari segi fungsinya.



### 2.7.1 Kajian Kepimpinan PTV di Malaysia

Di Malaysia, sistem PTV telah lama wujud sebelum penjajahan Inggeris lagi iaitu melalui pendidikan tidak formal (Ramlee & Ramziah, 2002). Pendidikan vokasional di Malaysia telah diperkenalkan oleh British pada tahun 1897 untuk melatih belia Melayu sebagai mekanik atau jurugegas untuk menguruskan landasan kereta api. Pada tahun 1947, sekolah perdagangan teknikal junior telah diwujudkan untuk menyediakan kursus tiga tahun dalam amalan bengkel mesin, pemasangan elektrik,



kejuruteraan permotoran, pertukangan kayu, penerapan bata dan pembuatan kabinet. Dalam tempoh 1961-1965 adalah tempoh peralihan, apabila beberapa perubahan telah diperkenalkan untuk menyesuaikan sistem pendidikan untuk memenuhi keperluan negara yang sedang pesat membangun. Pada tahun 1987, sistem pendidikan vokasional baharu telah diperkenalkan. Di bawah sistem ini, pelajar vokasional mempunyai pilihan sama ada untuk mendaftar dalam program latihan vokasional atau kemahiran. Program pendidikan vokasional memerlukan pelajar untuk mengambil peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia Vokasional (SPMV) pada akhir dua tahun program. Pelajar yang membuat pilihan untuk mengambil program latihan kemahiran perlu mengambil peperiksaan SPMV. SPMV dibangunkan oleh Majlis Penasihat Kebangsaan Latihan Industri bertujuan untuk menyediakan standard perdagangan biasa dan untuk meningkatkan institusi latihan kemahiran vokasional di seluruh negara (Ramlee, 1999).

Reformasi pendidikan di Malaysia yang bermula pada awal tahun 80-an, tidak mengabaikan pendidikan teknikal dan vokasional. Seperti inovasi yang telah dilakukan pada peringkat pendidikan rendah dan menengah, perubahan dan perkembangan pendidikan teknikal dan vokasional juga berpunca daripada perakuan Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979). Laporan ini menegaskan bahawa pembangunan negara perlu menggalakkan penyertaan yang lebih luas dalam bidang perusahaan dan perdagangan. Justeru, peranan pendidikan teknikal dan vokasional menjadi lebih penting. Untuk mencapai tujuan ini adalah diperakukan supaya pendidikan teknikal dan vokasional hendaklah diperluaskan dan dimajukan lagi.

Perkembangan pendidikan teknik dan vokasional ini juga selaras dengan matlamat pendidikan negara yang bertujuan untuk memastikan bahawa keperluan tenaga rakyat negara dapat dipenuhi sama ada dari segi jangka pendek mahupun jangka panjang (Laporan Jawatankuasa Kabinet, 1979).

Di Malaysia, pelajar-pelajar lepasan sekolah menengah boleh mengikut program kemahiran teknikal melalui beberapa institusi latihan teknikal awam seperti kolej vokasional, politeknik, institut kemahiran MARA, institut latihan perindustrian dan kolej komuniti manakala bagi institusi teknikal swasta pula terdiri daripada Institut German-Malaysia (GMI), Institut Perancis-Malaysia (MFI), Institut British-Malaysia (BMI) dan Institut Teknikal Jepun-Malaysia (JMTI). Institusi ini menyediakan latihan teknikal yang khusus kepada juruteknik (Ramlee, 2004).

Nyatalah di sini bahawa pendidikan teknikal dan vokasional di Malaysia memainkan peranan yang penting dalam penyediaan tenaga manusia yang diperlukan oleh negara. PTV merupakan salah satu cabang sistem pendidikan negara. Konsep Falsafah Pendidikan Kebangsaan telah digunakan dalam PTV sebagai landasan untuk memilih matlamat, kaedah dan tujuan pendidikan. Menurut Chua dan Jamil (2012), program PTV dilihat mempunyai objektif yang nyata. Pertama, sesuai dengan kehendak masyarakat serta negara dan kedua memenuhi keperluan seseorang individu dalam masyarakat. Kemahiran yang ditawarkan dan diajar dapat digunakan untuk merebut peluang-peluang pekerjaan yang mana memerlukan kemahiran tertentu



seperti dalam bidang perindustrian, pertanian ataupun pertukangan. Di samping itu adalah menjadi hasrat kepimpinan negara untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara perindustrian yang maju di mana ia memerlukan ramai pekerja-pekerja mahir. Pelbagai transformasi PTV yang telah dibangunkan untuk melonjakkan PTV bagi memenuhi keperluan industri.

Kajian Sahul Hamed pada 2010 telah menegaskan bahawa agenda utama transformasi adalah untuk membangunkan modal insan yang boleh dipasarkan di seluruh negara untuk memenuhi permintaan dalam negara maju menjelang 2020 dan akhirnya ia akan menghasilkan kekuatan baharu kepada PTV. Pelan transformasi adalah berdasarkan pemerksaan sistem PTV melalui pembangunan program baharu dalam teras tertentu, menghasilkan pensyarah berpengetahuan, kakitangan yang cekap dan mahir serta mempunyai budaya kerja yang cemerlang (Sahul Hamed et al., 2010). Justeru itu, sebagai seorang pemimpin PTV haruslah mempunyai usaha untuk berdaya saing dalam menjadikan institusi PTV sebuah institusi pilihan oleh semua masyarakat.

Menurut kajian Wee Leng dan Juma'ayah (1997), hasrat dan harapan negara terhadap pendidikan dalam bidang teknikal dan vokasional adalah amat tinggi. Kepincangan di dalam sistem latihan ataupun pendidikan vokasional akan mengakibatkan kekurangan tenaga mahir yang seterusnya akan menyebabkan pertumbuhan industri menjadi lembab dan pengeluaran nasional menjadi rendah. Sejak kebelakangan ini pelbagai isu yang berkaitan pendidikan teknikal dan vokasional sering diperbincangkan antaranya adalah pembangunan sumber manusia di



mana perkembangan pertumbuhan ekonomi Malaysia telah berjaya mencatatkan kadar pertumbuhan yang tinggi sejak tahun 1988, iaitu melebihi 7.5 peratus setahun telah memberi kesan tolakan besar ke atas permintaan tenaga manusia khususnya terhadap tenaga kerja profesional, mahir dan separa mahir (Rahmah & Ishak, 1997). Ini sememangnya dapat memberikan cabaran yang besar kepada sistem pendidikan negara terutamanya untuk pendidikan teknik dan vokasional dalam membekalkan tenaga kerja yang berkebolehan serta mahir.

Ishak (1992) pula menegaskan bahawa tenaga manusia yang diperlukan dalam pengurusan organisasi yang berasaskan kepada industri tentulah tenaga manusia yang cekap dan profesional, berfikiran terbuka untuk menerima dan mengkaji maklumat dan ilmu serta dapat membuat penyesuaian dengan cepat. Memandangkan aktiviti perindustrian pada masa hadapan adalah berteraskan teknologi tinggi maka adalah sesuatu kemestian bagi pihak kerajaan dan swasta yang terlibat dengan pendidikan teknikal dan vokasional ini untuk membuat perancangan yang teliti dan komprehensif demi mewujudkan suatu sistem pendidikan yang baik agar ia dapat mampu memenuhi keperluan semasa. Pendidikan teknik dan vokasional juga berperanan sebagai sistem alternatif bagi menyediakan latihan pendidikan bercorak kemahiran pra-vokasional dalam usaha untuk menyediakan mereka memenuhi permintaan pasaran pekerjaan pada masa hadapan.



Menurut Kayan dan Hamzah (2010), pengurusan organisasi dan perkhidmatan di Malaysia ini sebenarnya berkait rapat dengan kemantapan dan kehebatan sistem pendidikan teknikal dan vokasional (PTV) di dalam negara. Ini kerana sumber manusia yang terlatih dan berkemahiran adalah nadi penggerak utama dan ianya adalah hasil dari sistem pendidikan yang mantap dan baik. Secara tidak langsung kemampuan sumber manusia di dalam pengurusan organisasi dan perkhidmatan telah mengaitkan sistem pendidikan teknikal dan vokasional dengan corak kemajuan di dalam sistem pengurusan dan perkhidmatan bagi sesebuah organisasi atau negara khususnya di Malaysia. Oleh yang demikian, jika Malaysia ingin melihat kemajuan di dalam sistem pengurusan organisasi dan perkhidmatan maka perlulah ada satu gerakan secara tersusun dan bersepadu di semua peringkat untuk memperkasakan sistem latihan teknikal dan vokasional sedia ada.



Namun begitu, terdapat beberapa isu yang menjadi cabaran kepada usaha untuk memperkasakan sistem latihan teknik dan vokasional. Ini kerana harapan yang tinggi telah diletakkan oleh segenap lapisan masyarakat bagi melihat kemajuan di dalam pengurusan organisasi dan perkhidmatan di Malaysia dapat dicapai secara keseluruhannya. Antara isu dan cabaran yang dihadapi adalah masalah kepimpinan dalam PTV. Untuk memastikan kemantapan sistem pendidikan teknikal dan vokasional ini maka pemimpin PTV perlu meningkatkan profesionalisme mereka terlebih dahulu. Pemimpin PTV seharusnya meningkatkan kemahiran mereka terlebih dahulu. Pendekatan yang diamalkan dalam proses pengajaran dan pembelajaran yang diamalkan oleh pemimpin PTV di dalam sistem penyampaian pendidikan vokasional juga perlu diubahsuai agar ia selari dengan kehendak organisasi dan perkhidmatan di





Malaysia. Selain itu, keperluan pemimpin PTV untuk menghadiri kursus-kursus peningkatan profesionalisme perlu dibuat perubahan agar kaedah menguruskan organisasi menjadi lebih berkesan dan efisien. Sesuatu perlu dilakukan untuk mendapatkan calon yang berkebolehan dan berpendidikan tinggi untuk menjadi pemimpin PTV.

Berdasarkan kajian Siva, Khuan, Khoo (2014), pemimpin merupakan personel yang paling berpengaruh dan berkuasa dalam sesebuah organisasi. Pemimpin bertanggungjawab memimpin organisasi ke arah pencapaian matlamat yang disasarkan. Keadaan ini mencerminkan pemimpin sebagai tonggak dan pemacu dalam proses pelaksanaan kerja dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, bidang kepimpinan memainkan peranan yang besar dalam menentukan kecemerlangan organisasi (Mumtaz Begum, Norzaini & Mohamad Sani 2010). Bidang kepimpinan kini semakin mencabar terutama kepimpinan dalam bidang pendidikan teknikal dan vokasional (PTV) (Coates et al. 2012). Ini kerana, bidang kepimpinan PTV sentiasa mengalami evolusi dan perlu disesuaikan dengan keadaan semasa. Amalan kepimpinan tradisional yang bersifat autokratik dan hierarki didapati tidak lagi sesuai dalam tuntutan dan keperluan semasa bidang kepimpinan PTV (Coulson-Thomas 2013). Hal ini kerana corak kepimpinan autokratik memberikan kuasa dan autoriti kepada seseorang individu sahaja. Oleh itu, amalan kepimpinan PTV perlu mempunyai corak kepimpinan yang sesuai dengan perubahan evolusi dari masa ke masa.

Kajian kepemimpinan autentik yang dijalankan oleh Fazlina Yunus (2007) telah menunjukkan bahawa ketua jabatan di politeknik mengamalkan keempat-empat domain kepemimpinan autentik iaitu kesedaran diri (min=3.95, sisihan piawai = 0.491), proses keadilan (min = 4.03, sisihan piawai = 0.520), tingkah laku autentik (min = 4.06, sisihan piawai = 0.511) dan perhubungan keaslian (min = 4.06, sisihan piawai = 0.525) dalam mentadbir jabatan di politeknik. Prestasi kerja pensyarah di bawah kepemimpinan ketua jabatan secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana. Hasil dapatan ini juga menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan di antara prestasi kerja pensyarah dengan keempat-empat domain kepemimpinan autentik yang diamalkan oleh ketua jabatan di politeknik.

Kajian Raihana (2008) pula mengkaji amalan kepemimpinan transformasi pengarah dan hubungannya dengan kepuasan kerja tenaga pengajar di institusi teknikal di Melaka. Penyelidik mendapati amalan kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengarah institusi berkenaan berada pada tahap sederhana dan prestasi tenaga pengajar di bawah naungan pengarah berkenaan juga berada pada tahap sederhana. Ini berdasarkan nilai yang diperolehi iaitu (min = 3.21 dan sisihan piawai = 0.232).

Kajian yang dibuat oleh Habib dan Zaimah (2012) adalah berkaitan dengan amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah teknik negeri Pahang. Objektif khusus kajian ialah mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasi pengetua, mengenal pasti



tahap kepuasan kerja guru dan mengenal pasti hubungan di antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru tersebut. Hasil dapatan yang diperolehi terhadap hubungan di antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru tersebut adalah rendah berdasarkan analisis kolerasi yang diperolehi iaitu 0.2777.

Seterusnya adalah kajian yang dilakukan oleh Khata et al. (2012) bertujuan meninjau bagaimana kepimpinan lestari ini boleh diterapkan di sekolah menengah teknik dan vokasional di Malaysia. Kajian ini menekankan tujuh prinsip untuk penerapan kepimpinan lestari dalam sistem pendidikan teknikal dan vokasional iaitu; (i) kepimpinan lestari menjamin kejayaan dari masa ke masa, (ii) kepimpinan lestari mencipta dan memelihara pembelajaran yang mampan, (iii) kepimpinan lestari mengekalkan kepimpinan orang lain, (iv) kepimpinan lestari menangani isu-isu keadilan sosial, (v) kepimpinan lestari berkembang bukan hanya daripada sumber manusia dan bahan, (vi) kepimpinan lestari membangunkan kepelbagaian dan keupayaan alam sekitar dan (vii) kepimpinan lestari menjalankan penglibatan aktivis alam sekitar.

Kajian Asnul et al. (2013) pula mengkaji kepimpinan lestari dalam pendidikan teknikal dan vokasional. Kajiannya bertujuan untuk mendapatkan tahap kesedaran pengetua terhadap kepimpinan lestari di sekolah menengah teknik Melaka. Hasil dapatan yang diperolehi adalah tahap pengetua terhadap kesedaran kepimpinan lestari di sekolah berkenaan adalah rendah. Maka cadangan penyelidik untuk meningkatkan



kesedaran pengetua terhadap kepimpinan tersebut adalah dengan mengadakan seminar dan program yang berkaitan dengan kepimpinan lestari perlu di sekolah berkenaan.

Seterusnya merupakan kajian oleh Norsuhada (2013) yang bertujuan untuk mengkaji gaya kepimpinan yang diamalkan di sekolah menengah teknik dan vokasional di negeri Johor. Hasil dapatan yang diperolehi adalah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah teknik dan vokasional adalah gaya kepimpinan demokratik, autentik, transformasi, karismatik dan instruksional yang diamalkan pada tahap tinggi sementara gaya kepimpinan autokratik diamalkan pada tahap sederhana.

Siva dan Wai Bing (2014) melihat hubungan kepimpinan distributif dan komitmen organisasi dan tekanan kerja dalam pendidikan teknikal dan vokasional. Hasil kajian menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen organisasi dan mempunyai hubungan tidak signifikan dengan tekanan kerja. Penyelidik juga mengaharapkan melalui kajian ini ia dapat menyumbang kepada penerapan kepimpinan distributif dalam peningkatan komitmen organisasi. Dengan ini, organisasi dapat mencapai kejayaan dan seiring dengan perubahan semasa dalam bidang pendidikan teknik dan vokasional.

Kajian Nur Fatin (2015) pula mengkaji amalan-amalan yang perlu ada pada seorang pemimpin pendidikan teknikal dan vokasional pada masa hadapan. Kajian ini menekankan untuk menjadi seorang pemimpin, pemimpin tersebut mesti mempunyai; (i) visi dan misi untuk organisasi mereka, (ii) wawasan yang perlu disampaikan dengan cara yang menjamin komitmen dalam kalangan ahli-ahli organisasi (iii) komunikasi yang bermakna dan (iv) perhatian perlu diberikan dalam menjadikan wawasan tersebut berjaya.

Penyelidikan empirikal mengenai kepimpinan transformasional di Malaysiatelah dikaji oleh Nur Afifah dan Nur Izeanty (2015). Kajian ini dijalankan untuk melihat tahap keberkesanan kepimpinan transformasional ketua jabatan terhadap pensyarah di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia. Soal selidik telah diedarkan kepada sampel pensyarah berkenaan dan hasil dapatan yang diperolehi mendapati pensyarah berpendapat bahawa kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh ketua jabatan adalah di tahap sederhana.

Kajian oleh Nazeri (2015) adalah untuk mengesahkan model instrumen dari aspek kepimpinan guru pendidikan teknikal dan vokasional yang telah dilakukan ke atas 153 orang pelajar di Institusi Perguruan Guru Zon Timur, Malaysia. Hasil dapatan ini diharapkan dapat menyangkal sentimen negatif masyarakat di mana sejak kebelakangan ini sering dipaparkan oleh media terhadap masalah profesionalisme guru. Sebarang isu yang dibangkitkan terhadap guru perlu ditangani dan diatasi oleh guru dengan bijak. Seorang guru perlu pandai memainkan peranan dalam menangani



masalah dan sentiasa menunjukkan nilai-nilai murni supaya diyakini dan disenangi oleh masyarakat.

Menurut kajian Rasul et al. (2015), Malaysia memerlukan sumber manusia yang berkemahiran tinggi untuk merapatkan jurang permintaan bekalan yang hadir dalam pelbagai kehendak industri, terutamanya yang berkaitan untuk memacu transformasi ekonomi. Kerajaan perlu mengembleng tenaga dan usaha untuk meningkatkan sektor Pendidikan Teknikal dan Vokasional (PTV) sebagai laluan utama dalam menyediakan sumber manusia yang berkemahiran tinggi di mana salah satu daripada pemacu utama ekonomi Malaysia untuk menjadi sebuah negara berpendapatan tinggi. Adalah penting peranan yang dimainkan oleh pemimpin PTV yang berwibawa untuk memastikan tiada halangan dalam membangunkan program transformasi ini

Keperluan masyarakat dalam hal ini dapat dipenuhi dengan melahirkan satu kumpulan pekerja mahir manakala keperluan individu pula boleh dipenuhi dengan mewujudkan satu saluran bagi mereka untuk menjadi produktif, berdikari dan ahli masyarakat yang boleh menyumbang kepada masyarakat amnya dan negara khususnya. Walau bagaimanapun, untuk mencapai kesemua cita-cita ini PTV harus mempunyai kepimpinan yang berkesan. Kepimpinan yang kreatif dan inovatif, bukan hanya pandai mengarah, berdiam diri dan tidak sukakan cabaran (Bruijn, 2012) tetapi pemimpin PTV perlu lebih menyeluruh dan pandai menyesuaikan diri dengan persekitaran. Ini bertepatan dengan kenyataan Bruijn (2012) bahawa pemimpin PTV



perlu berani menyalut cabaran, mempunyai semangat yang tinggi dan menjadikan budaya kreatif dan inovatif dalam pentadbiran yang ditadbirinya.

Pendidikan Teknikal dan Vokasional memerlukan kepimpinan yang mampan untuk pembangunan dan penyediaan latihan yang berkualiti kepada perantisan supaya pemimpin boleh berdikari. Kepimpinan telah menjadi satu komponen penting dalam organisasi, pengurusan dan pentadbiran organisasi dan sistem pendidikan, dan pembangunan, ini dapat dilihat dalam kedua-dua kenyataan dasar akademik dan pendidikan bukan sahaja di seluruh negara bahkan di seluruh dunia. Kerajaan melabur jumlah wang yang besar dalam pembangunan kepimpinan kerana mereka percaya bahawa ia akan menghasilkan sistem kepimpinan yang lebih baik dan sekolah-sekolah yang lebih berkesan. Pemimpin juga menyumbang pembangunan profesional mereka sendiri kerana mereka berfikir bahawa ia akan meningkatkan prospek kerjaya mereka dan menjadikan mereka pemimpin yang lebih baik. Tanpa kepimpinan, keadaan akan menjadi sangat sukar. Pendidikan teknikal dan vokasional adalah salah satu organisasi yang mempunyai pelbagai jenis kepimpinan yang berbeza (Khatajabor, 2012).

### 2.7.2 Kajian Kepimpinan PTV di Luar Negara

Di barat terdapat beberapa kajian berkaitan kepimpinan PTV seperti kajian Burgoyne, Hirsh dan Williams (2004) yang menekankan bahawa kepimpinan PTV perlu ditambah dengan idea-idea baharu mengikut perkembangan semasa dalam pengurusan pentadbiran supaya organisasi terus berkembang seiring dengan kemajuan terkini.

Kajian ini turut melaporkan bahawa kebanyakan organisasi PTV di United Kingdom (UK) mengamalkan sistem dengan menyatukan pembelajaran latihan teknikal dengan sistem pembelajaran harian organisasi. Pendidikan formal dan tidak formal turut diamalkan dalam organisasi di negara UK. Selain itu, pelbagai pihak berkepentingan turut sama terlibat dalam menyokong dan memperkembangkan sistem pengurusan organisasi agar seiring dengan kemajuan dan kehendak yang diperlukan oleh negara.

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh penyelidik di negara Eropah, (Harun et al., 2014) mendapati peranan pemimpin PTV sangat penting dalam perubahan ekonomi, pasaran buruh, kemahiran dan pengetahuan yang berlaku dari masa ke masa (Harun et al., 2014). Dalam menangani arus perubahan dan cabaran ini, kerajaan telah menetapkan beberapa pembaharuan iaitu antaranya ialah perkembangan struktur dan organisasi dalam bentuk kuasa iaitu pengagihan kuasa pemimpin PTV dari pusat bandar ke peringkat serantau atau organisasi. Organisasi PTV menjadi lebih autonomi, secara beransur-ansur mencapai lebih banyak tanggungjawab dan kebebasan dalam belanjawan dan kurikulum. Autonomi yang semakin berkembang ini, bagaimanapun disertai dengan tumpuan yang lebih kepada jaminan kualiti dan hasil pembelajaran, ditambah dengan pengenalan pendekatan pengurusan seperti pengurusan awam yang baharu, ciri-ciri objektif dan akauntabiliti. Trend ini telah mengubah peranan, aktiviti dan kecekapan yang diperlukan pemimpin PTV.

Di Asia, Lumby (2000) mendapati bahawa kembalinya Hong Kong ke Tanah Besar China telah membawa kepada perubahan pantas dan utama dalam asas ekonomi ini menyebabkan pendidikan teknikal dan vokasional sangat diperlukan untuk





menyokong kemakmuran ekonomi maka dengan itu Majlis Latihan Vokasional telah mengetuai penyusunan semula tujuh institut teknikal dan dua kolej teknikal Hong Kong untuk menjadi sebuah organisasi baharu dengan menyusun semula kurikulum, melantik kepimpinan yang berkesan dalam meningkatkan organisasi pendidikan teknikal dan vokasional serta menyemak semula struktur organisasi institusi dan kolej teknikal tersebut. Lumby juga telah menemu bual Majlis Latihan Vokasional Hong Kong dan mendapati bahawa pemimpin teknikal dan vokasional memainkan peranan yang besar dalam membangunkan organisasi, melahirkan pelajar yang berpotensi bersama dengan tenaga pengajar serta mempunyai profesionalisme yang produktif.



institusi pendidikan teknikal dan vokasional di sekitar Australia telah mendapati kemajuan sesebuah institusi sangat bergantung kepada keberkesanan kepimpinan pentadbir di institusi berkenaan. Pengumpulan data adalah berdasarkan kepada temu bual dan pemerhatian terhadap lima kumpulan berfokus (*focus group*) yang terdiri daripada 64 responden di institusi pendidikan teknik dan vokasional terpilih. Hasil dapatan yang diperolehi daripada kumpulan berfokus (*focus group*) adalah kepimpinan sesuatu organisasi memerlukan keterlibatan daripada semua pihak sama ada industri atau kementerian untuk meningkatkan keberkesanan sesuatu organisasi terutama apa yang diperlukan oleh industri dan kementerian dari masa ke masa.





Politeknik di Afrika turut sama menekankan isu kepimpinan dalam organisasi. Contohnya seperti kajian yang dilakukan oleh penyelidik Dehlor dan Luyten (2006) terhadap politeknik di Ghana. Penyelidik telah mendorong untuk melakukan kajian di negara Ghana kerana keadaan sosio ekonomi yang kurang stabil dan agak lemah. Ini mendorong penyelidik untuk melihat kepimpinan pentadbir dalam sektor PTV dalam organisasi berkenaan. Dehlor dan Luyten (2006) mendapati walaupun banyak kekurangan dalam organisasi PTV seperti kekurangan pakar, kemudahan peralatan, pampasan gaji tenaga pengajar dan latihan teknikal berkaitan namun kepimpinan pentadbir di organisasi tersebut tetap terus berfikiran dan memandang ke hadapan untuk membangunkan organisasi PTV dengan menubuhkan sistem jawatankuasa kecil untuk menggunakan sumber yang sedia ada dalam melaksanakan pembelajaran dan pengajaran PTV dan mengoptimumkan pengambilan pelajar. Selain itu antara usaha yang dilakukan adalah menjalinkan hubungan penyelidikan dengan negara-negara maju lain seperti Jerman juga mengadakan bengkel dan kursus untuk tenaga pengajar dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajarnya.

Preston (2008) pula telah mengkaji mengapa Sekolah Vokasional, Shepparton, Australia Selatan telah ditutup. Ini menyebabkan anak-anak muda kehilangan tempat belajar dan mempelajari ilmu kemahiran. Preston telah mendapati bahawa penutupan sekolah ini adalah disebabkan oleh pemimpin sekolah berkenaan yang menyerahkan segala tanggung jawab sekolah kepada ahli liberal persekutuan. Pemimpin sekolah ini tidak mempunyai usaha untuk mempertahankan sekolah tersebut daripada ditutup. Sekolah ini juga ditutup atas masalah kewangan kerajaan yang memerintah pada ketika itu. Cadangan Preston adalah sebagai pemimpin pendidikan teknikal dan





vokasional seharusnya mempunyai sikap tegas dan bertanggung jawab terhadap apa yang dibangunkan bukan hanya menyerahkan dan mengharapkan bantuan daripada pihak lain.

Pada tahun 2012 kajian telah dilakukan oleh António Jorge Gamboa dan Nuno Filipe Melão (2012) untuk mengkaji faedah, keburukan dan faktor-faktor kejayaan yang berkaitan dengan penggunaan ISO 9001: 2000 dalam organisasi pendidikan, khususnya di sekolah-sekolah vokasional di Portugis. Melalui kajian literatur yang terhad, model telah dibangunkan dan kemudian disahkan berdasarkan kajian kes yang telah dilakukan ke atas lima buah sekolah vokasional di Portugis. Kajian ini mendedahkan bahawa sekolah-sekolah vokasional menggunakan piawai ini sebagai satu cara untuk memberi tumpuan strategik dan sebagai asas untuk perancangan.

Menariknya, kajian ini mengetengahkan bahawa sokongan kepimpinan adalah faktor kejayaan yang paling penting dalam sesebuah organisasi. Hasil kajian juga menunjukkan keperluan kepimpinan di sekolah vokasional perlu proaktif dalam menunjukkan manfaat konsep kualiti dan pensijilan untuk pihak berkepentingan di samping badan-badan kualiti antarabangsa dan kebangsaan untuk membuat lebih banyak usaha untuk mengemukakan dan mengekalkan ISO 9000 sebagai panduan mengikut keperluan khusus institusi pendidikan teknikal dan vokasional. Secara keseluruhan, hasil kajian boleh membantu pemimpin dalam mengenal pasti kursus yang sesuai untuk menjadikan pelaksanaan piawai ini dengan lebih berkesan.



Terdapat juga penyelidik lain iaitu Issa Abdulraheem (2013) yang telah melakukan kajian kepimpinan instruksional di Politeknik Kwara State, Nigeria. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam meneroka elemen-elemen yang perlu ditambah dalam meningkatkan kompetensi PTV di politeknik berkenaan. Berdasarkan hasil pemerhatian, penyelidik mendapati walaupun politeknik tersebut serba kekurangan namun pentadbirnya sentiasa berfikiran terbuka dengan menjalinkan hubungan dengan institusi pendidikan dalam dan luar negara untuk meningkatkan kompetensi tenaga pengajar serta organisasi politeknik. Nigeria juga merupakan sebuah negara yang menitik beratkan PTV dalam sistem pendidikan negaranya. Antara usaha kerajaan persekutuan adalah menggalakkan setiap rakyatnya mempelajari kemahiran teknikal dan membangunkan pelan pendidikan yang strategik, di mana memastikan kecemerlangan pembelajaran kemahiran dalam bidang sains dan teknologi yang diperlukan untuk menghasilkan inovasi masa depan dan usahawan di Nigeria.

Kajian oleh Jari Metsämuuronen dan Tuomo Kuosa (2013) bertujuan untuk melihat penyesuaian kepimpinan lestari dalam tadbir urus pendidikan teknikal dan vokasional di peringkat tinggi pendidikan teknikal dan vokasional di Finland. Hasil dapatan yang diperolehi adalah kepimpinan lestari boleh disesuaikan dalam organisasi pendidikan teknikal dan vokasional kerana kepimpinan lestari berorientasikan masa depan dan menuntut bukan sahaja pemimpin untuk membuat keputusan malah melibatkan seluruh kakitangan organisasi dalam membuat keputusan untuk meningkatkan organisasi.

Nana Arthur-Mensah (2013) pula meneroka trend dan perubahan kepimpinan dalam pendidikan teknikal dan vokasional dalam konteks ekonomi baharu sebagai pendekatan pembangunan utama sumber negara (HRD) dan menjadikan negara Ghana sebagai contoh untuk melihat trend dan perubahan ini. Hasil yang diperolehi melalui semakan dokumen, pemerhatian dan temu bual adalah pemimpin pendidikan teknikal dan vokasional telah dikenal pasti sebagai penyumbang utama kepada pembangunan kemahiran di Ghana. Di samping itu, untuk meningkatkan potensi pendidikan teknikal dan vokasional ia memerlukan pemimpin untuk menangani cabaran dan menggalakkan penyertaan pihak berkepentingan dalam pendidikan teknikal dan vokasional, meningkatkan kurikulum pendidikan teknikal dan vokasional bagi meningkatkan kebolehpasaran pelajar dan mencerminkan keperluan pasaran buruh. Selain itu, secara kasarnya pemimpin memainkan peranan utama dalam pembangunan kemahiran, oleh itu pemimpin teknikal dan vokasional diiktiraf sebagai sebahagian kepentingan daripada proses perancangan pendidikan.

Kajian oleh Zakarya A. Alzamil (2014) di Arab Saudi menilai kepimpinan pendidikan teknikal dan vokasional diuruskan oleh Teknikal dan Latihan Vokasional Corporation. Walau bagaimanapun, tidak ada badan akreditasi bebas untuk mengakreditasi institusi teknikal dan memberi jaminan kualiti, yang menyebabkan kekurangan standard jaminan kualiti bersepadu dan proses peningkatan kualiti terkawal. Tujuan kajian ini adalah untuk mencadangkan piawaian penilaian sendiri untuk membantu institusi teknikal untuk menilai prestasi mereka serta peranan pemimpin dalam mendapatkan piawaian penilaian khas bagi membantu institusi

pendidikan mendapat jaminan kualiti. Sebagai pemimpin pendidikan teknikal dan vokasional seharusnya memainkan peranan untuk memastikan organisasi yang dipimpin mempunyai jaminan kualiti yang menepati piawaian kebangsaan dan antarabangsa.

Pelbagai masalah telah dihadapi oleh pendidikan teknik dan vokasional. Sebagai contoh di Amerika Syarikat, pendidikan teknikal dan vokasional, terutama sekali yang ditawarkan oleh sekolah-sekolah aneka jurusan, menghadapi pelbagai masalah seperti kekurangan enrolmen, kekurangan bahan, perkakas latihan yang obsolete, stigma yang terlekat kepada pendidikan teknikal dan vokasional serta kekurangan guru yang bekelayakan dan terlatih. Didapati juga bahawa pendidikan teknikal dan vokasional tidak menjamin pekerjaan bagi graduannya (Cantor, 1989).

Di Malaysia, masalah kekurangan kemudahan pula menjadi penghalang utama. Stigma dari segi statusnya mungkin dapat diatasi dengan mempertingkatkan kualiti pelajar-pelajar yang mengambil sijil kemahiran dan pengambilan guru-guru yang berkualiti. Selain itu, kurikulum teknikal dan vokasional sekolah juga harus selaras dengan kehendak industri dan yang dapat menghasilkan pekerja yang berkemahiran, fleksibel, boleh berfikir dengan kreatif dan mempunyai nilai-nilai yang murni akan menjadi sumbangan ke arah menjayakan hasrat negara untuk meningkatkan produktiviti dan memajukan ekonomi negara.

Di Malaysia juga kajian berkaitan dengan kepimpinan PTV khususnya di politeknik masih kurang (Fazlina, 2007). Kebanyakan kajian di politeknik lebih berfokus kepada amalan-amalan kepimpinan iaitu seperti kajian Ahmad Esa et al. (2012), Fazlina (2007), (Harun et al., 2014) dan Kayan et al. (2010). Justeru itu penyelidik telah mengambil kesempatan atas kekurangan ini untuk membangunkan kajian berkaitan pembangunan indikator kepimpinan yang lebih menjurus ke arah pengajaran dan pembelajaran yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.



## 2.8 Rumusan

Bab ini telah membincangkan secara mendalam kajian-kajian literatur yang bermula daripada sejarah dan konsep kepimpinan. Sejarah kepimpinan telah bermula sejak zaman Yunani Purba lagi di mana zaman tersebut dikenali juga sebagai Greece Purba atau Hellas Purba merujuk kepada tempoh sejarah Greece yang berkisar di lembangan Mediterranean dan Laut Hitam dan berlangsung selama satu alaf, sehingga bangkitnya Kristian, dari Zaman Kelam Yunani (Dark Ages) sekitar 1100 SM sehingga penawanan Greece oleh Rom pada 146 SM. Perkembangan kepimpinan telah lama dibincangkan dan dikaji di barat dari sudut saintifik sehingga melahirkan aliran-aliran pemikiran dan falsafah yang pelbagai seperti Stogdill, Prentice, Katz & Kahn, Jacobs & Jaques dan ramai lagi. Pada abad ke 20, kepimpinan lain telah muncul seperti Kepimpinan Primal, Kepimpinan Resonans, Kepimpinan Futuristik, Kepimpinan Inovatif dan Kepimpinan Digital. Walau bagaimanapun, penyelidik lebih memfokus kepada kepimpinan instruksional yang berinovatif kerana institusi politeknik merupakan sebuah institusi instruksional yang mampu menjadi lebih kreatif dan inovatif melalui pengurusan kepimpinan institusi politeknik agar lebih menekankan unsur kreatif dan inovatif dalam tampuk pemerintahannya. Perbincangan selanjutnya membawa kepada penggunaan model-model kepimpinan yang digunakan sebagai teras dalam kajian ini seperti model Hallinger, McEwan, NASSP dan Murphy. Walau bagaimanapun, penerapan elemen-elemen inovatif turut dilaksanakan dengan menggunakan model Sloane, Liedtka dan Grayson. Tinjauan terhadap kajian empirikal tentang kepimpinan PTV di beberapa buah negara turut dijalankan untuk mencari kelompongan terhadap kajian ini.





## BAB 3

### METODOLOGI KAJIAN

#### 3.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan metodologi yang digunakan dalam kajian. Metodologi kajian adalah kaedah dan proses yang dilakukan supaya penyelidik dapat melakukan kajian dengan teratur dan sistematik (Kothari, 2012). Bab ini memfokus kepada reka bentuk kajian, prosedur pelaksanaan kajian, populasi dan pensampelan, instrumen kajian, pengumpulan data dan penganalisan data.

#### 3.2 Reka bentuk Kajian

Reka bentuk kajian mempunyai dua tujuan iaitu untuk menyediakan jawapan kepada soalan penyelidikan dan kedua untuk mengawal varians (Chua, 2009; Kahn, 2006). Kajian ini merupakan satu kajian reka bentuk pembangunan (*model development*). Menurut Richey dan Klein (2007:65), kajian reka bentuk pembangunan model adalah *“the systematic study of design, development and evaluation processes with the aim of establishing an empirical basis for a creation of instructional and non-instructional products and tools and new or enhanced models that govern their development.”*

Kajian reka bentuk pembangunan bertujuan untuk membina model, perisian, produk instruksional atau bukan instruksional, alatan-alatan atau modul baharu. Richey, Klein dan Nielson (2004) menjelaskan bahawa kajian reka bentuk pembangunan melibatkan reka bentuk, pembangunan, penilaian dan proses keseluruhan atau proses satu bahagian tertentu.

Rickey (1996) pula membahagikan kajian reka bentuk pembangunan kepada dua jenis iaitu (a) kajian mengenai produk atau reka bentuk program dan prototaip yang spesifik dan (b) kajian mengenai proses yang melibatkan proses reka bentuk, pembangunan dan penilaian. Perbezaan di antara kedua jenis kajian ini dirumuskan oleh Rickey, Klein dan Nielson (2004) dalam Jadual 3.1. Di samping itu, penyelidik juga dapat membangunkan instrumen yang baharu sebagai salah satu produk yang berpotensi daripada proses penyelidikan yang telah dilaksanakan (Cohen, 2011).

Reka bentuk pembangunan boleh digunakan untuk membina konstruk, item dan model berdasarkan objektif kajian yang digariskan. Rickey dan Klein (2007) menamakan kajian reka bentuk pembangunan jenis pertama sebagai Kajian Produk, sementara kajian jenis kedua sebagai Kajian Proses. Kajian jenis pertama atau Kajian Produk membuat kesimpulan yang khusus kepada produk sama ada produk atau prototaip produk tersebut menepati objektif serta mengenal pasti kelemahan dan kekuatan produk tersebut. Kajian jenis kedua atau Kajian Proses pula membuat kesimpulan secara umum dan tidak melihat secara khusus tentang produk tetapi kepada prosedur, proses dan situasi yang menyokong penggunaannya seperti Jadual 3.1.

## Jadual 3.1

*Rumusan Perbezaan Jenis Kajian Produk dan Proses*

<b>Aspek</b>	<b>Kajian Produk</b>	<b>Kajian Proses</b>
Konsep	Kajian mengenai produk atau reka bentuk program yang spesifik, pembangunan produk atau prototaip produk dan penilaian produk.	Kajian mengenai proses yang melibatkan proses reka bentuk, pembangunan dan penilaian.
Produk	Penilaian produk, pengajaran yang didapati daripada pembangunan produk yang spesifik.	Penilaian prosedur, model reka bentuk, pembangunan dan situasi yang menyokong penggunaannya.
	Kesimpulan yang khusus terhadap produk	Kesimpulan yang umum melibatkan proses dan prosedur

Dalam konteks kajian ini, penyelidik menggunakan kajian reka bentuk pembangunan jenis pertama iaitu kajian produk kerana kajian ini membangunkan model pengukuran yang melibatkan proses reka bentuk, pembangunan dan penilaian. Peringkat-peringkat dalam proses pembangunan dalam kajian jenis pertama ini dijalankan kerana setiap peringkat saling bergantung untuk menghasilkan model pengukuran.

Dalam fasa pertama, kajian ini menggunakan teknik Delphi Terubah Suai untuk mendapatkan data awal tentang kepimpinan instruksional berinovatif. Teknik Delphi Terubah Suai merupakan suatu teknik siri pusingan dengan pakar-pakar yang dipilih bertujuan untuk meramalkan peristiwa masa hadapan dan untuk mencapai kata sepakat (Custer, 2000). Untuk membangun konstruk dan item berkaitan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia, penyelidik telah



menggunakan teknik Delphi Terubah Suai untuk membangunkan konstruk dan item tersebut bersama pakar yang terpilih dari tampuk kepimpinan politeknik Malaysia. Skulmoski et al. (2007) dan Custer (2000) mengatakan bahawa teknik ini sesuai digunakan untuk menjelajah atau meneroka pembangunan konstruk berdasarkan pandangan pakar bidang serta tinjauan literatur. Selain itu, teknik ini juga bertujuan untuk mencari kesepakatan dalam kalangan pakar terhadap sesuatu isu yang berkaitan. Ini juga diperakui oleh Loo (2002) dan Christensen (2011) bahawa melalui teknik ini, kesepakatan dalam kalangan pakar akan diperolehi untuk mengesahkan domain atau konstruk yang akan dibangunkan. Rasional penggunaan teknik ini berbanding teknik lain adalah kesepakatan dalam mendapatkan pandangan pakar terhadap sesuatu item tanpa perlu bersemuka beramai-ramai serta identiti setiap pakar yang dipilih dirahsiakan untuk menjadikan pakar bebas dalam memberi cadangan dan menanda skala terubah suai yang diedarkan berdasarkan pengetahuan professional mereka sendiri. Data yang diperolehi dari panel pakar Delphi Terubah Suai digunakan untuk membangun konstruk dan item bagi kajian kepimpinan ini.

Setelah instrumen kajian dibina berdasarkan pakar Delphi, ia perlu disahkan dan ditadbir kepada sampel sasaran iaitu pentadbir politeknik. Instrumen kajian yang dibina adalah satu set soal selidik iaitu data daripada sampel yang diperolehi dengan menggunakan soal selidik boleh melibatkan responden yang lebih ramai, lebih luas dan lebih menyeluruh. Zainudin (2012) menegaskan bahawa kebaikan utama soal selidik ialah jika disediakan dengan baik, boleh menghasilkan dapatan yang boleh dipercayai. Kajian ini menggunakan soal selidik yang dibina berdasarkan konstruk yang disahkan oleh panel Delphi Terubah Suai telah dijalankan dalam fasa awal.



Menurut Mohd. Majid (2005), penggunaan soal selidik terhadap populasi besar adalah lebih praktikal dan berkesan, menjimatkan masa dan wang serta perlaksanaannya. Soal selidik dikatakan mudah untuk ditadbir dan senang difahami oleh responden. Seterusnya, soal selidik yang telah dibangunkan diedarkan kepada sampel di lima buah politeknik yang telah dipilih secara rawak berstrata untuk mendapatkan nilai analisis faktor konfirmatori (AFK) bagi membangunkan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam konteks politeknik.

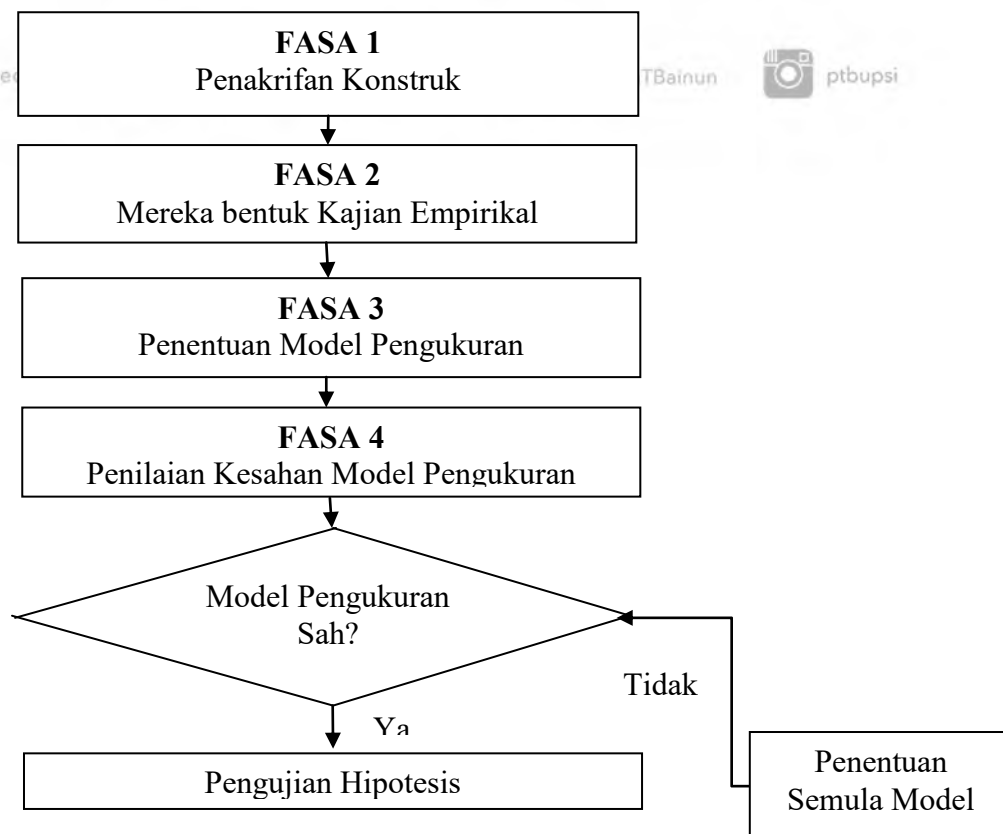
### 3.3 Prosedur Pelaksanaan Kajian

Prosedur pelaksanaan kajian menerangkan tentang proses pelaksanaan empat fasa dalam membangunkan model pengukuran iaitu fasa pertama hingga ke fasa keempat.

Rajah 3.1 menunjukkan prosedur pelaksanaan fasa-fasa tersebut. Perbincangan bagi sub-sub topik selanjutnya dalam bab ini disusun berdasarkan empat fasa tersebut.

Fasa pertama melibatkan proses penakrifan konstruk kajian yang meliputi proses penentuan, pembangunan dan penulenan konstruk. Tahap ini amat penting bagi memastikan kesimpulan yang sah dapat diperolehi daripada kajian yang dijalankan (Hair et al., 2010). Penyelidik menentukan konstruk yang digunakan dalam kajian ini dengan mengadaptasi kajian lepas dan membangunkannya semula melalui teknik Delphi Terubah Suai. Sesi temu bual bersama pakar dilaksanakan untuk menentusah dan membangun konstruk dan item tersebut.

Fasa kedua pula meliputi proses menentukan seperti reka bentuk kajian, lokasi, populasi dan teknik pensampelan, unit analisis dan prosedur pengumpulan data ditentukan dan dilaksanakan. Fasa ketiga melibatkan proses, pembangunan instrument kajian untuk diedarkan kepada target sampel di lima buah politeknik terpilih berdasarkan pensampelan rawak berstrata. Berdasarkan data empirikal yang dipungut menggunakan instrument kajian, model pengukuran telah dibangun dan diuji. Ia juga melibatkan penentuan hubungan antara pemboleh ubah pendam (*latent variable*) dan pemboleh ubah cerapan (*observed variable*). Fasa keempat pula merangkumi proses pembentukan dan penilaian kesahan model pengukuran berdasarkan petunjuk-petunjuk kesepadanan model dan penentuan kesahan konvergen, diskriminan dan nomologikal.



Rajah 3.1. *Prosedur Pelaksanaan Kajian*



### 3.3.1 Fasa 1: Penakrifan Konstruk Kajian

Penakrifan konstruk kajian adalah langkah utama bagi memastikan item yang dipilih dalam kajian dapat mengukur setiap konstruk dengan tepat (Hair et al., 2010) seperti yang digambarkan dalam Rajah 3.1.

#### 3.1.1.1 Teknik Delphi Terubah Suai

Kajian ini menggunakan teknik Delphi Terubah Suai yang merupakan kerangka kerja yang digunakan dalam menjalankan kajian dengan cara mengumpul dan menganalisis pendapat sekumpulan pakar dalam bidang kajian yang dipilih. Walau bagaimanapun teknik ini adalah sama dengan teknik Delphi asal cuma pengubahsuaian dilakukan pada pusingan pertama iaitu temu bual yang dilengkapi dengan beberapa indikator yang telah diperolehi daripada penyelidik lepas untuk memandu pakar yang dilantik supaya berfokus terhadap kajian yang dilakukan. Ia juga dilakukan bagi menjimatkan masa. Asas teknik ini bermula dengan teknik Delphi di mana telah dimulakan oleh sekumpulan pemikir di RAND Corporation, Santa Monica, California, Amerika Syarikat (AS) pada tahun 1952 bagi mengembangkan potensi dalam bidang ketenteraan khususnya dalam pasukan tentera udara di negara berkenaan. Pada asalnya kaedah ini digunakan untuk membuat jangkaan terhadap perkembangan sesuatu perkara pada masa hadapan beserta tempoh dan waktu perkara berkenaan dijangkakan berlaku. Pada tahun 1962, kaedah ini mula diperkenalkan kepada masyarakat umum dan sejak itu teknik ini telah berkembang dan digunakan dengan meluas dalam pelbagai bidang lain seperti ekonomi, politik, pendidikan, sains dan



teknologi. Orientasi dalam teknik ini juga telah banyak berubah dengan pelbagai pengubahsuaian berdasarkan keperluan dan matlamat sesuatu kajian dijalankan.

Dalam hubungan dengan bidang pendidikan, Helmer (2002) dan Thomas, Nelson dan Silverman (2011) berpendapat bahawa kaedah ini amat berjaya dalam menentukan item-item sebenar kecekapan tenaga pengajar, keperluan kurikulum atau isi pelajaran dan hala tuju matlamat khusus sebagai sebuah sistem pendidikan. Ini kerana teknik ini dapat memberikan sudut pandangan yang berbeza dari pelbagai bidang berbanding kaedah biasa seperti tinjauan dan soal selidik. Kaedah tinjauan dan soal selidik bukan sahaja hanya memberikan maklum balas dan maklumat yang terhad malah begitu terikat kepada satu bidang khusus kerana dibatasi sepenuhnya oleh soalan-soalan dalam soal selidik. Sebaliknya, teknik ini ternyata berupaya memberikan pandangan yang pelbagai dan lebih menyeluruh sifatnya. Dengan kata lain, teknik ini dapat membantu penyelidik memperoleh maklumat yang menyeluruh lagi mendalam. Ini terutamanya dalam melibatkan kajian terhadap isu atau aspek yang pada dasarnya belum diteroka dengan meluas dan tidak adanya maklumat terdahulu yang mencukupi untuk dirujuk oleh penyelidik. Oleh itu, penilaian dan maklum balas daripada sekumpulan pakar bidang adalah kaedah terbaik bagi mendapatkan data yang tepat dan mencukupi dalam sesuatu tempoh dan keadaan tertentu.

Teknik Delphi Terubah Suai ini dikatakan sebagai cara yang unik terutama dalam proses mengumpul dan memperhalusi maklumat seterusnya penilaian semula semua maklum balas yang diperolehi daripada sekumpulan pakar yang telah dipilih. Sehubungan itu, teknik ini terdapat tiga sumber penting yang menjadi penentu dalam



keputusan akhir kajian. Sumber tersebut adalah ilmu pengetahuan, cadangan dan spekulasi yang dikemukakan oleh setiap pakar. Melalui ketiga-tiga sumber ini, kesepakatan atau konsensus mengenai keputusan yang bakal dibuat oleh sekumpulan pakar akan menjadi lebih tepat dan benar. Ilmu pengetahuan adalah sumber utama dalam membuat sesuatu keputusan kerana boleh dijadikan asas dalam memberikan cadangan dan maklumat yang tepat. Dengan ilmu pengetahuan juga, spekulasi boleh dibuat sehingga dapat dijadikan sumber maklumat walaupun merupakan sumber berstatus terendah untuk membuat keputusan. Justeru, penggunaan spekulasi, cadangan dan pengetahuan dalam kalangan pakar bagi membuat keputusan adalah kaedah paling sesuai untuk menjangkakan sesuatu perkembangan pada masa hadapan (Helmer, 2002).

Individu-individu yang memenuhi kriteria kepakaran dalam bidang kajian telah dipilih untuk membentuk kumpulan pakar teknik ini. Kumpulan pakar ini diperlukan untuk memberikan maklum balas secara berasingan dan berulang kali terhadap sesuatu isu yang hendak dikaji. Ini bermakna tiada pertemuan bersemuka antara ahli kumpulan, sebaliknya interaksi hanya berlaku melalui analisis kesepakatan terhadap maklum balas menerusi soal selidik yang dikemukakan oleh penyelidik. Menurut Dalkey (1971a), strategi pengasingan pakar atau responden dalam teknik ini begitu penting bagi menentukan kesahan hasil kajian.

Penyelidik memilih menjalankan teknik ini setelah mengambil kira beberapa pandangan seperti penyelidik terdahulu yang menggunakan kaedah ini dalam mengukuhkan lagi instrumen yang bakal dihasilkan. Di samping itu beberapa

kelebihan lain yang menyebabkan penyelidik terpenggil menggunakan teknik ini antaranya (i) teknik ini berupaya mendapatkan persetujuan panel pakar yang tulen kerana setiap pakar tidak mengenali malah tidak pernah bertemu antara satu sama lain, (ii) kesepakatan atau konsensus panel pakar dapat dicapai tanpa pilih kasih, pengaruh dan tekanan mana-mana pihak, (iii) panel pakar berupaya melahirkan pendapat mereka yang konsisten dengan bidang kepakaran masing-masing, (iv) teknik ini sesuai digunakan untuk melakukan jangkaan masa depan (v) teknik ini digunakan dengan efektif bagi mendapatkan banyak pendapat ke atas sesuatu isu yang kompleks. Pemilihan responden kajian terutamanya dalam teknik ini seharusnya dibuat dengan teliti kerana kesilapan dalam membuat pemilihan akan menyebabkan keputusan atau dapatan yang sebaliknya (Lanford, 1972; Martino, 1972; Helmer, 2002; O'Halloron et al., 1999).

#### 3.1.1.1.1 Bilangan Pakar

Beberapa orang penyelidik lepas telah mengemukakan beberapa pendapat dalam menentukan bilangan panel pakar melalui teknik ini. Berdasarkan pendapat Loo (2002) bahawa sesuatu pakar yang dibentuk yang mempunyai ahli seramai 7 hingga 100 orang amat sesuai untuk memperoleh dapatan kajian yang mantap. Walau bagaimanapun Linstone dan Turoff (1975) menyanggah pendapat itu kerana ramainya pakar akan menyukarkan lagi dan sering menimbulkan implikasi negatif sewaktu melaksanakan kajian lapangan. Seterusnya mereka mencadangkan bilangan pakar yang sesuai adalah seramai 5 hingga 10 orang sahaja agar kajian yang dijalankan

mencapai objektif yang ditetapkan. Manakala Dalkey (1971b) mencadangkan agar setiap kajian ini adalah memadai untuk melibatkan melebihi 10 orang pakar untuk menghasilkan dapatan kajian yang mantap. Sementara itu menurut Delbecq dan Van de Ven, (1975) dan Ludwig (1997) menegaskan bilangan pakar seramai 3 hingga 5 orang adalah terlalu kecil dan tidak berupaya untuk memberi maklum balas mengenai sesuatu isu yang telah dikenal pasti. Seterusnya mereka mencadangkan pakar haruslah terdiri daripada kumpulan yang seragam, seperti pakar daripada kumpulan disiplin yang sama dan perlukan penglibatan pakar antara 10 hingga 20 orang sahaja.

Bersesuaian dengan pandangan Dalkey (1971b), Linstone et al. (1975), Delbecq et al. (1975), Ludwig (1997) dan Loo (2002) maka penyelidik telah menetapkan bilangan pakar dalam kajian ini seramai 11 orang sahaja berdasarkan kesesuaian dalam julat pandangan tersebut. Kajian ini telah dijalankan sebanyak empat pusingan tetapi boleh dijalankan lebih daripada empat pusingan atau kurang bergantung kepada maklumat serta kesepakatan dan persetujuan yang diperlukan Delbecq dan Van de Ven (1975). 11 pakar yang dilantik terdiri daripada enam orang ahli akademik di IPTA dan lima orang lagi terdiri dari bahagian pengurusan tertinggi di KPT. Surat lantikan dari universiti telah diserahkan kepada pakar terlibat seperti di Lampiran E dan F.



### 3.1.1.1.2 Kriteria Pemilihan Pakar

Teknik ini digunakan kerana ia direka bentuk untuk mengoptimumkan input yang akan diperoleh daripada individu-individu yang terlibat dalam kumpulan pakar yang dibentuk. Perkara yang paling penting diberi perhatian dalam penggunaan kajian ini ialah pemilihan pakar. Berdasarkan pandangan Helmer (2002) mendefinisikan pakar sebagai seseorang yang telah menguasai bidangnya dengan sangat baik sehingga dia dapat memberikan respon yang sangat cepat (kadang kala respon ini muncul tanpa berfikir panjang dan mungkin sekali muncul dari ketidaksedaran) jika seseorang itu mendapatkan rangsangan yang berkaitan dengan bidang yang dikuasainya. Sementara itu Dalkey (1971b) pula mendefinisikan pakar sebagai orang yang berpengetahuan dalam sesuatu bidang tertentu. Manakala Babbie (2000) mencadangkan beberapa kriteria berikut sebagai panduan bagi memilih seseorang menjadi pakar. Antaranya ialah penampilan diri yang baik dan dihormati oleh golongan profesional, bilangan kertas kerja yang telah dihasil dan dibentangkan kepada umum pada peringkat kebangsaan atau antarabangsa, bahan penerbitan yang telah berada di pasaran serta jumlah kajian yang telah dilaksanakan. Berdasarkan pandangan tersebut, teknik ini yang bersifat persampelan bertujuan di mana penyelidik mengambil kira kriteria tersebut dan juga kriteria-kriteria yang telah dibincangkan diawal tadi. Berdasarkan dua definisi maksud „pakar“ di atas, penyelidik menetapkan pemilihan pakar untuk kajian yang telah dijalankan berdasarkan kepada dua kriteria iaitu (i) mempunyai pengalaman, pengetahuan dan kompetensi tentang kepimpinan dan keperluan dalam PTV yang melebihi 10 tahun (ii) golongan yang bersedia melibatkan diri dalam teknik



ini melebihi dua pusingan. Menurut Zainudin (2012) dan Collins (2015) menegaskan bahawa pemilihan individu sebagai panel pakar adalah bergantung kepada objektif yang dibina sebagai persoalan teknik tersebut. Apa yang penting adalah kualiti ahli panel pakar dan bukanlah kuantiti. Sementara Fraenkel dan Wallen (2009) pula menerangkan bahawa pakar dipilih adalah berdasarkan kerelaan dan keupayaan mereka menyatakan pendapat tentang topik yang akan dibincangkan serta mempunyai pengalaman mendalam berhubung perkara tersebut.

Jadual 3.2

*Butiran Pakar bagi Pembangunan Konstruk*

Panel Pakar	Jantina	Jawatan	Bahagian	Pengalaman
Sampel 1	Lelaki	Professor	Universiti Awam	23
Sampel 2	Lelaki	Professor	Universiti Awam	20
Sampel 3	Lelaki	Professor	Universiti Awam	20
Sampel 4	Lelaki	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	20
Sampel 5	Lelaki	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	15
Sampel 6	Lelaki	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	14
Sampel 7	Lelaki	Ketua Pengarah	KPT	20
Sampel 8	Lelaki	Timbalan Ketua Pengarah	KPT	18
Sampel 9	Lelaki	Timbalan Ketua Pengarah	KPT	20
Sampel 10	Lelaki	Timbalan Ketua Pengarah	KPT	22
Sampel 11	Perempuan	Ketua Penyelidikan dan Inovasi	KPT	13

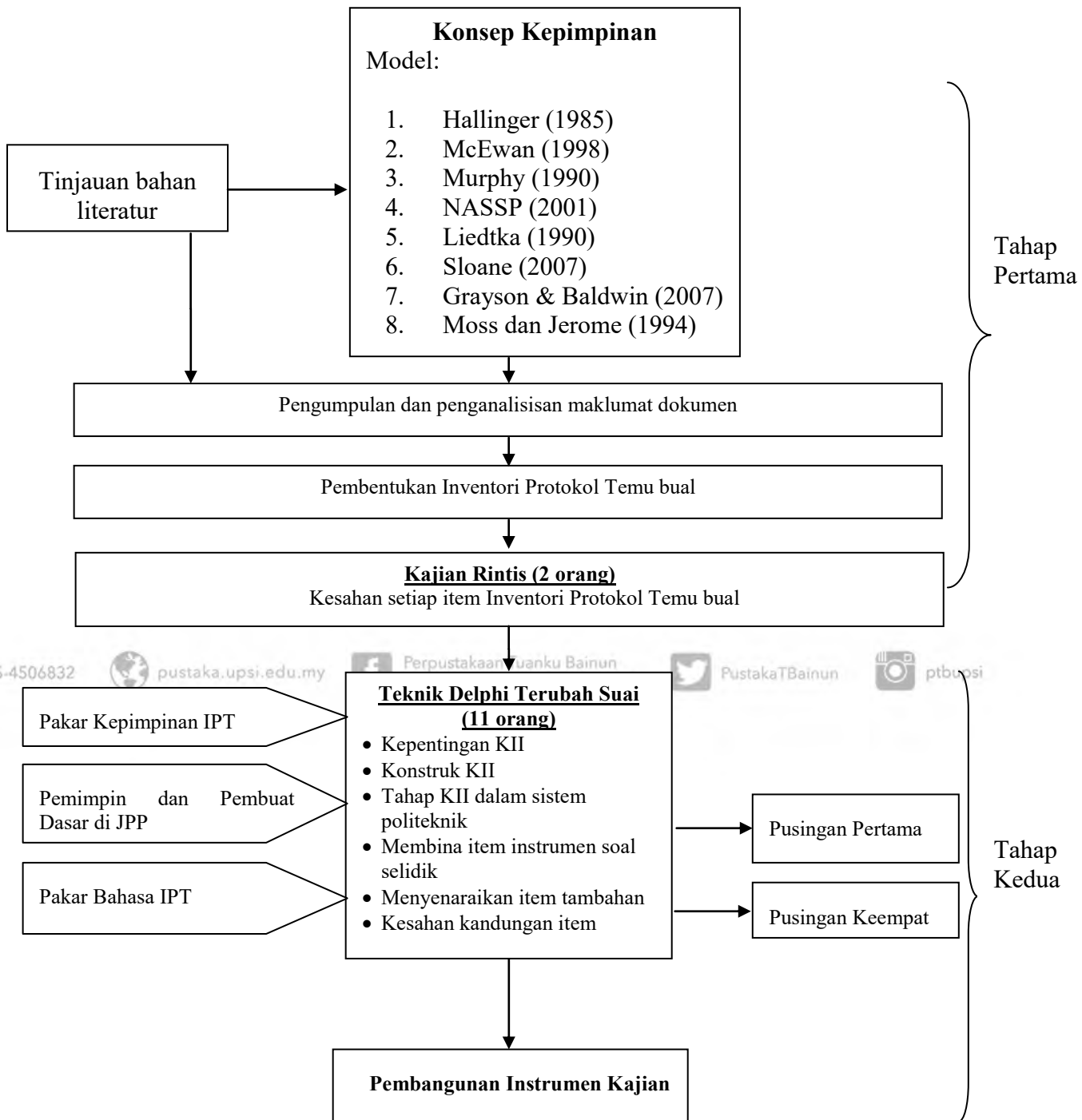
### 3.1.1.1.3 Tahap Pertama: Penganalisan Keperluan

Tahap pertama dalam fasa pertama ini dikenali sebagai peringkat penganalisan keperluan bertujuan untuk mengumpul keperluan asas yang berkaitan untuk pembangunan konstruk KII bagi politeknik di Malaysia. Peringkat ini juga dikenali sebagai 'penerokaan' (Creswell, 2014; Creswell dan Clark, 2011; Linstone dan Turoff, 2002; Tashakkori dan Teddlie, 2010; Ziglio, 1996) di mana satu penyelidikan yang



dijalankan dengan bebas tanpa terikat dan tidak berstruktur daripada isu-isu, had, cabaran dan masalah yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh unsur-unsur dalam domain kajian. Walau bagaimanapun kajian juga meliputi kepentingan terhadap pembangunan konstruk dan tahap KII di politeknik ini. Hasil pengumpulan bahan kajian lepas maka inventori protokol temu bual dengan soalan berstruktur telah dibangunkan untuk diedarkan kepada panel pakar pada pusingan kedua dan seterusnya. Selanjutnya proses pemurnian terhadap item inventori protokol temu bual telah disemak oleh dua orang individu yang berkepakaran untuk mendapatkan kesahan dalam bidang pendidikan dan kepimpinan di samping seorang penyelia penyelidik. Gay et al. (2006) mencadangkan agar pemilihan responden kajian rintis tersebut adalah sekurang-kurangnya seorang dan tiada had maksimum bagi bilangan tersebut. Tujuan kajian rintis ini adalah untuk memastikan soal selidik yang dibina bersama pakar difahami oleh pakar dalam pusingan kedua dan seterusnya. Sementara itu Miller dan Salkind (2002) menyokong pandangan tersebut dengan mengatakan tiada had dalam memilih responden kajian berbentuk kualitatif dalam melengkapkan pengumpulan data. Tegasnya lagi, sekiranya data yang diperlukan telah memenuhi kehendak kajian, memadai hanya seorang responden sahaja.





Rajah 3.2. Aliran Proses Fasa Pertama

#### 3.1.1.1.4 Tahap Kedua: Pembangunan Konstruk

Dalam fasa pertama juga, Teknik Delphi Terubah Suai sebanyak empat pusingan pada tahap kedua telah dilakukan. Sebanyak empat pusingan telah dilakukan kerana pada pusingan keempat persetujuan dan kesepakatan pendapat dalam kalangan pakar telah dicapai. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan persetujuan dan kesepakatan di kalangan pakar. Teknik ini mula dibangunkan oleh Norman Dalkey, Olaf Helmer dan rakan – rakan di RAND Corporation pada tahun 1950 dalam bidang ketenteraan. Keempat – empat pusingan kajian menggunakan teknik Delphi Terubah Suai dibincangkan dengan ringkas seperti berikut:

##### 3.1.1.1.4.1 Pusingan Pertama

Tahap kedua dalam fasa pertama merupakan pembangunan kerangka inventori temu bual separa berstruktur yang telah diadaptasi daripada model Hallinger dan Davis (1996). Pemilihan model ini disebabkan ianya berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran, maka penyelidik telah mendapati ia sesuai untuk diaplikasikan kepada institusi politeknik kerana pengurusan di politeknik walaupun menjawat jawatan sebagai pentadbir tetapi tetap terlibat dengan proses pengajaran dan pembelajaran. Walau bagaimanapun inventori ini telah diubahsuai dan berfokus kepada KII dalam sistem politeknik di Malaysia sahaja. Setelah selesai penyemakan kesahan muka dan kandungan inventori protokol temu bual oleh dua orang pakar maka 11 orang telah



dilantik sebagai pakar dalam kajian dengan menggunakan teknik Delphi Terubah Suai. Surat lantikan pakar (rintis) temu bual inventori protokol temu bual seperti di Lampiran F dan G. 11 orang yang dilantik sebagai pakar adalah berkepakaran dalam bidang bahasa, kepimpinan dan PTV. Temu janji telah dilaksanakan bersama pakar-pakar tersebut untuk di temu bual. Temu bual telah dirakam untuk memudahkan proses pengekodan dan penganalisisan. Pengekodan dalam kualitatif terdiri daripada kod yang merupakan bahasa simbolik atau jawapan kepada sesuatu penemuan dalam kajian yang dijalankan dan dianalisis secara manual atau menggunakan perisian elektronik seperti NVivo, Atlas.ti, Transana dan sebagainya (Jo D'Ardenne, 2015; Saldana, 2013). Penyelidik juga telah membincangkan dan bertanyakan pendapat berkenaan kepentingan dan tahap KII dalam sistem politeknik Malaysia. Kaedah yang dijalankan pada pusingan pertama adalah satu kekuatan untuk meneroka dan memahami fenomena sesuatu kajian secara lebih mendalam dan sistematik dengan menyelami apa yang akan ditafsirkan oleh ahli-ahli panel pakar melalui perbualan, luahan perasaan serta pandangan mereka (Bogdan & Blikien, 2002; Collins, 2015; Marohaini, 2001; Patton, 2002). Seterusnya dapatan kajian menggunakan teknik ini bagi pusingan pertama telah dijadikan asas untuk membentuk item instrumen soal selidik yang telah digunakan dalam sesi pusingan kedua dan seterusnya.

#### 3.1.1.1.4.2 Pusingan Kedua

Pada pusingan kedua, penyelidik sekali lagi bersemuka dengan setiap responden panel pakar yang dibentuk bagi menjelaskan format dan kaedah menjawab soal selidik yang

telah dibina berdasarkan dapatan pada pusingan pertama. Sebelum berjumpa setiap orang responden panel, mereka telah diberi peluang untuk meneliti setiap item dengan mendapatkan penjelasan mengenai istilah yang kurang difahami. Selanjutnya, mereka telah berinteraksi dengan item instrumen soal selidik selama dua minggu bagi menyatakan persetujuan, komen dan membuat sebarang penambahbaikan terhadap konstruk dan item instrumen soal selidik yang telah dibina oleh penyelidik. Soal selidik boleh dirujuk di Lampiran H.

#### 3.1.1.1.4.3 Pusingan Ketiga

Pada pusingan ini, item – item yang telah disenaraikan adalah hasil dapatan daripada pusingan kedua. Pada pusingan ini juga, setiap panel pakar akan menyuarakan persetujuan masing – masing sama seperti di pusingan kedua. Peringkat ini dilaksanakan untuk mengurangkan jurang pendapat dan perbezaan di kalangan 11 orang pakar. Soal selidik boleh dirujuk seperti di Lampiran I.

#### 3.1.1.1.4.4 Pusingan Keempat

Pusingan ini dijalankan untuk mendapat kesepakatan tinggi dalam kalangan pakar melalui pendedaran soal selidik. Soal selidik yang dibangunkan adalah berdasarkan hasil dapatan pada pusingan ketiga. Justeru, sesi pusingan bagi kajian ini telah dihentikan dan item – item dalam soal selidik diguna pakai untuk tujuan kajian tinjauan. Soal selidik boleh dilihat seperti di Lampiran J dan K.

Jadual 3.3

*Bilangan Konstruk KII pada Peringkat Kedua*

Bahagian	Konstruk	Item Asal	Item Dibuang	Item Ditambah	Jumlah Item
Bahagian I: Demografi	Jantina	1	-	-	1
	Agama	1	-	-	1
	Umur	1	-	-	1
	Kelayakan Akademik	1	-	-	1
Bahagian II: Konstruk KII	Menetapkan visi dan misi	11	2	-	9
	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	13	-	-	13
	Kekeprihatinanan	11	-	-	11
	Personaliti diri	12	-	-	12
	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	16	-	-	16
	Mengurus fungsi pengurusan	16	-	-	16
	05-4506832 Kerja berpasukan	16	-	-	16
	05-4506832 Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	16	-	-	16
	05-4506832 Kebolehan mengorganisasi	17	-	-	17
	05-4506832 Memantau proses pengajaran dan pembelajaran	12	-	-	12
05-4506832 Pemikiran strategik	15	-	3	18	
05-4506832 Pemikiran inovatif	11	-	-	11	
05-4506832 Pembinaan Jaringan	16	-	5	21	
<b>JUMLAH</b>		<b>182</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>188</b>

Pusingan kedua teknik ini melibatkan soal selidik sebagai medium dalam pengumpulan data. 11 persetujuan dan kesepakatan pakar telah dikumpulkan dan dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif. Kesemua soal selidik diberikan

secara terus kepada pakar dan tempoh yang diberikan adalah sebulan. Begitulah proses ini sehingga kesepakatan dan persetujuan bersama 11 pakar diperolehi.

Jadual 3.4

*Tempoh Pengambilan Soal Selidik daripada Pakar*

Pakar	Tarikh Pusingan Pertama (temu bual)	Tarikh Pusingan Kedua (soal selidik)	Tarikh Pusingan Ketiga (soal selidik)	Tarikh Pusingan Keempat (soal selidik)
Pakar 1	12.09.2013	25.11.2013	27.12.2013	14.01.2014
Pakar 2	13.09.2013	25.11.2013	27.12.2013	14.01.2014
Pakar 3	13.09.2013	25.11.2013	19.12.2013	17.01.2014
Pakar 4	23.09.2013	22.11.2013	19.12.2013	14.01.2014
Pakar 5	24.09.2013	22.11.2013	06.01.2014	17.01.2014
Pakar 6	04.10.2013	26.11.2013	10.01.2014	18.01.2014
Pakar 7	04.10.2013	26.11.2013	20.12.2013	19.01.2014
Pakar 8	07.10.2013	27.11.2013	30.12.2013	20.01.2014
Pakar 9	11.10.2013	29.11.2013	30.12.2013	20.01.2014
Pakar 10	21.10.2013	28.11.2013	06.01.2014	24.01.2014
Pakar 11	18.11.2013	26.11.2013	23.12.2013	24.01.2014

### 3.3.2 Fasa 2: Mereka bentuk Kajian Empirikal

Fasa ini melibatkan proses pengumpulan data bagi kajian empirikal meliputi reka bentuk kajian, kesahan, kebolehpercayaan, normaliti, populasi dan teknik persampelan dan prosedur pengumpulan data. Selain itu, ujian-ujian bagi memenuhi Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) turut dijalankan pada tahap ini.



### 3.3.2.1 Kajian Rintis

Kajian rintis merupakan kajian secara kecil-kecilan yang dilaksanakan sebelum kajian sebenar dilakukan. Ia dilakukan untuk melihat kebolehlaksanaan atau kemunasabahan sesuatu kajian yang bakal dilakukan. Oleh yang demikian, kajian rintis juga dikenali sebagai “kajian mini” bagi sesuatu kajian skala-penuh (full scale study). Ia juga dikenali sebagai “kajian kebolehlaksanaan” atau “kajian kemunasabahan”. Kajian rintis merupakan bahagian penting bagi sebuah kajian empirikal. Walau bagaimanapun, kajian rintis yang dilakukan tidak dapat memastikan kejayaan kajian utama, tetapi ia boleh membantu penyelidik mengenal pasti tahap kebolehlaksanaan atau kemunasabahan kajian utama yang akan dijalankan (Chua, 2009). Dalam kajian ini, kajian rintis telah dijalankan di sebuah politeknik yang terdiri daripada 100 orang responden. Instrumen yang dirintis adalah satu set soal selidik yang telah dibangunkan berdasarkan kepada 13 konstruk yang diperolehi dari teknik Delphi. Sebelum kajian rintis dilaksanakan, kesahan item-item dalam soal selidik tersebut telah disemak oleh tiga orang pakar yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang berkaitan sebelum ia diedarkan kepada 100 orang responden rintis tersebut. Item-item dalam soal selidik tersebut telah diubahsuai berdasarkan maklumbalas daripada tiga orang pakar tersebut. Surat yang berkaitan untuk menjalankan kajian telah diedarkan seperti di Lampiran A, B, C dan D.





### 3.3.2.2 Kesahan, Kebolehpercayaan dan Normaliti

Kesahan didefinisikan secara umum iaitu sejauhmana sesuatu instrumen itu mengukur apa sepatutnya diukur (Hogan, 2015; Kahn, 2006). Sekiranya sesuatu instrumen itu tidak mengukur apa yang sepatutnya ia ukur maka instrumen itu dikatakan tidak sah. Dalam kajian ini, kesahan konstruk dan kriterion telah dinilai. Kesahan criterion terdiri daripada kesahan konvergen dan diskriminan. Kesahan konvergen diperolehi apabila instrumen yang diuji mempunyai kolerasi yang tinggi dalam mengukur nilai antara konstruk dengan konstruk manakala kesahan diskriminan pula adalah apabila korelasi antara konstruk mempunyai korelasi yang rendah. Kebolehpercayaan instrumen kajian pula diuji bagi menentukan tahap ketekalan dalaman pembolehubah kajian (Hair et al., 2010). Salah satu petunjuk terpenting dalam analisis bagi menentukan ketekalan dalaman pemboleh ubah ialah nilai Koefisien Cronbach.

Untuk mengenal pasti kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik maka satu kajian rintis telah dilaksanakan. Tujuan kajian rintis ini adalah untuk mendapatkan kesahan serta indeks kebolehpercayaan, maklum balas tentang ketekalan item yang mungkin mengelirukan dan laras bahasa yang tidak dapat difahami oleh responden. Kebolehpercayaan dan kesahan adalah ukuran yang merujuk kepada kestabilan dan ketekalan instrumen kajian sama ada ianya berupaya untuk menjawab persoalan kajian yang telah dibina (Ahmad Munawar & Mohd Nor Shahizan, 2014; Hogan, 2015).



Kebolehpercayaan instrumen soal selidik dalam kajian ini telah diuji menggunakan Koefisien Cronbach. Koefisien Cronbach juga dikenali sebagai Koefisien Alpha. Berdasarkan kepada beberapa ahli psikometrik, nilai Koefisien Cronbach di antara 0.65 dan 0.95 menunjukkan ketekalan dalaman yang tinggi (Chua, 2006; Nunnally, 1978). Zeyrek dan Lester (2008) pula menyatakan nilai koefisien Cronbach yang baik adalah di antara 0.7 hingga 0.8. Maka penyelidik telah menetapkan nilai Cronbach  $\geq 0.8$  adalah nilai sangat baik ini berdasarkan pendapat Chua (2009), Sekaran (2013) serta Zeyrek dan Lester (2008). Ujian normaliti pula telah dijalankan menggunakan ujian Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis bagi ujian normaliti tersebut adalah seperti berikut:

Ho: Populasi bertaburan normal

Ha: Populasi tidak bertaburan normal

Keputusan normaliti adalah berdasarkan jika nilai  $p > 0.05$  maka Ho diterima manakala jika nilai  $p \leq 0.05$  maka Ho ditolak (Hair et al., 2010; Cohen, 2013). Merujuk kepada Jadual 3.5, ujian Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai  $p$  yang diperolehi untuk kesemua 13 konstruk adalah melebihi 0.05. Oleh itu, taburan data untuk keseluruhan konstruk adalah normal.

Jadual 3.5

*Nilai Kebolehpercayaan dan Normaliti Konstruk*

Bil	Konstruk	Bil. Item	Koefisien Cronbach	Kolmogorov-Smirnov
1.	Menetapkan visi dan misi	9	0.841	0.659
2.	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	13	0.823	0.983
3.	Kekeprihatinan	11	0.823	0.971
4.	Personaliti Diri	12	0.824	0.450
5.	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	16	0.830	0.470
6.	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan	16	0.827	0.215
7.	Kerja berpasukan	16	0.843	0.479
8.	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	16	0.846	0.071
9.	Kebolehan mengorganisasi	17	0.837	0.582
10.	Memantau proses P&P	12	0.839	0.098
11.	Pemikiran Strategik	18	0.835	0.422
12.	Pemikiran Inovatif	11	0.844	0.570
13.	Pembinaan Jaringan	9	0.838	0.127

**3.3.3 Fasa 3: Penentuan Model Pengukuran**

Model pengukuran dibentuk oleh perhubungan antara variabel pendam, variabel-variabel indikator dan ralat varians. Kesepadanan model pengukuran dengan data kajian adalah penting kerana ia menunjukkan kebolehpercayaan pembangunan model pengukuran. Jika model pengukuran tidak sepadan dengan data kajian, maka model





pengukuran yang dibina tidak sah. Oleh yang demikian, langkah pertama dalam analisis faktor konfirmatori adalah menentukan kesepadanan model pengukuran. Keputusan analisis ini menunjukkan kebolehpercayaan variabel-variabel indikator (data kajian yang dikumpulkan daripada responden melalui item-item soal selidik) mewakili konsep variabel pendamnya dalam model pengukuran. Dalam erti kata lain, jika keputusan ujian analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahawa item tidak mewakili konsep variabel pendam resiliensi secara signifikan, model pengukuran resiliensi tersebut dikatakan tidak boleh dipercayai dan analisis faktor konfirmatori yang seterusnya tidak bermakna. Oleh kerana variabel-variabel indikator lazimnya dibentuk daripada item-item soal selidik, penyelidik perlu memastikan bahawa item-item tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi kerana item yang rendah kebolehpercayaan akan mempengaruhi keputusan pembangunan model pengukuran.



Oleh yang demikian, keputusan analisis faktor konfirmatori kebolehpercayaan model pengukuran amat penting (Hair et al., 2010).

Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) dijalankan dengan menggunakan perisian *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 20.0. Analisis ini juga bertujuan untuk menentukan kesesuaian 13 konstruk yang telah dibangunkan dan bakal di guna pakai bagi pentadbir dalam sistem politeknik Malaysia. Semua item yang termuat dalam model pengukuran AFK perlu mencapai kesahan konvergen (Hair et al., 2010). Tiga penunjuk digunakan bagi menilai kesahan konvergen iaitu berdasarkan nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) melebihi  $> 0.50$  (Hair et al., 2010), nilai purata varians terekstrak bagi setiap konstruk  $\geq 0.50$  (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al, 2010) dan nilai kebolehpercayaan konstruk  $> 0.60$  (Hair et al., 2010). Selain itu, kesepadanan



(*good fit*) antara konstruk dan data kajian model AFK ditentukan berdasarkan kombinasi sekurang-kurangnya satu *Absolute Fit Indices* dan satu *Incremental Fit Indices* (Hu & Bentler, 1999; Hair et al., 2010).

### 3.3.3.1 Pemboleh Ubah Komposit

Hasil AFK yang telah mencapai kesepadanan yang baik digunakan dalam penentuan pemboleh ubah komposit. Pengiraan skor komposit adalah berdasarkan pendekatan tiga langkah (Joreskog & Sorbom, 1989; Rowe, 2006). Pertama, pemberatan skor faktor (*factor scale weights*) bagi setiap konstruk yang disediakan melalui AMOS dicampurkan bagi mendapat jumlah pemberatan. Kedua, skor faktor bagi setiap konstruk dibahagikan dengan jumlah pemberatan yang dikira dalam langkah pemberatan skor faktor bagi mendapatkan pemberatan faktor mengikut kadar. Ketiga, pemboleh ubah komposit dikira dengan cara menjumlahkan hasil darab data mentah dengan pemberatan skor mengikut kadar. Namun, bagi kajian ini, pengiraan pemboleh ubah komposit tidak dijalankan secara manual tetapi dengan menggunakan arahan skor faktor (*factor score*) yang disediakan dalam perisian *IBM SPSS Statistics 20.0*.



### 3.3.3.2 Penentuan Semula Model Pengukuran

Proses penentuan semula model pengukuran dijalankan sekiranya model tidak mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik. Tujuan proses penentuan semula bagi model pengukuran adalah untuk menggugurkan item dan bukannya bagi membangunkan model (Anderson, Sweeney & Williams, 2015; Little, 2013). Proses mendiagnosis model pengukuran melibatkan kombinasi tiga jenis analisis iaitu (1) penentuan analisis laluan (*path analysis*), (2) *fitness index* dan (3) indeks modifikasi. Dalam kajian ini, sebanyak 123 item telah gugur daripada keseluruhan 188 item untuk mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik. Untuk mencapai tahap kesepadanan model pengukuran yang baik pengguguran item telah berlaku ke atas 188 item kepada 68 item. Sebanyak 13 konstruk peringkat kedua tersebut ialah: (a) Menetapkan visi dan misi, (b) Menyediakan keperluan serta pengiktirafan, (c) Kekeprihatinan, (d) Personaliti Diri, (e) Membentuk suasana persekitaran yang kondusif, (f) Mengurus fungsi pengurusan pendidikan, (g) Kerja berpasukan, (h) Mempromosikan iklim pembelajaran akademik, (i) Kebolehan mengorganisasi, (j) Memantau proses P&P, (k) Pemikiran Strategik, (l) Pemikiran Inovatif dan (m) Pembinaan Jaringan. Model pengukuran kajian direka bentuk dengan menghubungkan 13 konstruk pendam peringkat pertama menggunakan anak panah kovarian di antara pemboleh ubah pendam tersebut.



### 3.3.3.2.1 Analisis Laluan

Analisis laluan ditentukan berdasarkan nilai faktor muatan (*factor loading*) bagi setiap konstruk dan item. Nilai faktor muatan (*factor loading*) antara konstruk dan item yang  $\leq 0.5$  bagi instrumen yang baru dibangunkan dan nilai korelasi  $\leq 0.2$  antara konstruk dengan konstruk (*correlation path*) perlu disingkirkan untuk mencapai kesepadanan model (Hair et al., 2010; Little, 2013). Tujuan analisis laluan ini adalah untuk mendapatkan item yang mencapai kesepadanan (*good fit*) di antara *observer variable* dengan *latent variable*.

### 3.3.3.2.2 Fitness Index

Berdasarkan Jadual 3.6, terdapat beberapa *fitness indexes* yang boleh dipertimbangkan dalam Analisis Faktor Konfirmatori (AFK). Walau bagaimanapun tidak terdapat peraturan yang khusus dalam kalangan penyelidik terhadap *fitness indexes* yang mana wajib digunakan. Berdasarkan pendapat Hair et al. (1995,2010) dan Smith (2006) , mereka mencadangkan sekurang-kurangnya satu indeks digunakan daripada setiap kategori tersebut. Terdapat tiga kategori kesepadanan model iaitu *absolute fit*, *incremental fit* dan *parsimonious fit*.

Jadual 3.6

*Kategori Indeks dan Tahap Penerimaan bagi Setiap Indeks*

Kategori	Indeks	Tahap penerimaan ( <i>Level of acceptance</i> )
<i>Absolute fit</i>	Chisq	$p > 0.05$
	RMSEA	$RMSEA < 0.08$
	GFI	$GFI > 0.90$
<i>Incremental fit</i>	AGFI	$AGFI > 0.90$
	CFI	$CFI > 0.90$
	TLI	$TLI > 0.90$
	NFI	$NFI > 0.90$
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df	$Chisq/df < 5.0$

Dalam kajian ini, penyelidik telah mengambil kira pandangan Byrne (2001), Hair et al., (2010) dan Smith (2006) yang telah mencadangkan supaya menggunakan sekurang-kurangnya satu *fitness index* daripada setiap kategori berikut untuk mendapatkan kesepadanan model. Maka penyelidik telah memilih RMSEA, CFI, dan Chisq/df sebagai *fitness index* dalam menentukan kesepadanan model dalam kajian ini.

## 3.3.3.2.3 Indeks Modifikasi

Terdapat dua jenis indeks modifikasi iaitu bagi pemberatan faktor dan *error terms* antara item yang perlu dipertimbangkan. Pertama, nilai indeks modifikasi antara *error terms* bagi dua item yang paling tinggi menunjukkan item tersebut bermasalah. Kedua, nilai indeks modifikasi menganggarkan secara empirikal sejauh mana sesuatu item mempunyai hubungan dengan konstruk-konstruk lain dalam kajian. Nilai indeks

modifikasi item yang melebihi 15.0 menunjukkan item tersebut berkemungkinan mempunyai masalah penindihan (*redundant items*) (McGrath, 2011; Zainudin, 2014).

### 3.3.4 Fasa 4: Penilaian Kesahan Konstruk Model Pengukuran

Kesahan konstruk menunjukkan kesahan item dalam mengukur sesuatu konstruk pendam. Ini bermakna kesahan konstruk berkait rapat dengan ketepatan pengukuran. Konstruk yang mencapai tahap kesahan yang diterima menunjukkan bahawa item-item pengukuran yang diperolehi daripada sampel kajian benar-benar menggambarkan keadaan yang wujud dalam populasi. Tiga bentuk kesahan konstruk iaitu kesahan konvergen (*convergent validity*), kesahan diskriminan (*discriminant validity*) dan kesahan nomologikal (*nomological validity*). Kesahan konvergen menunjukkan sejauh mana sesuatu item bagi suatu konstruk secara umumnya menyumbang sejumlah varians bagi konstruk berkenaan (Hair et al., 2010). Terdapat tiga kaedah bagi mengukur kesahan konvergen iaitu melalui penentuan nilai pemberatan faktor piawai, purata varians terekstrak dan kebolehpercayaan konstruk (Hair et al., 2010; Fornell & Lacker, 1981).

Kesahan diskriminan pula menunjukkan sejauh mana sesuatu konstruk itu unik. Petunjuk kesahan diskriminan dapat membuktikan konstruk tersebut benar-benar berbeza daripada konstruk yang lain bagi mengukur fenomena yang dikaji (Byrne, 2010; Hair et al., 2010). Terdapat dua kaedah bagi mengukur kesahan diskriminan. Kaedah pertama ialah membuat perbandingan antara nilai purata

varians terekstrak (AVE) antara konstruk dengan nilai korelasi berganda dua ( $r^2$ ) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) bagi dua konstruk yang diuji. Nilai korelasi berganda dua diperolehi berdasarkan nilai ganda dua korelasi antara kedua-dua konstruk yang diuji. Untuk memenuhi kehendak kesahan diskriminan di antara konstruk, nilai AVE mestilah lebih besar dari nilai korelasi ganda dua (Byrne, 2010). Kaedah penentuan kesahan diskriminan ini digunakan bagi keseluruhan model pengukuran. Kaedah kedua bagi menentukan kesahan diskriminan ialah apabila tiada “*cross loading*” berlaku antara pemboleh ubah cerapan atau “*error terms*” dalam model yang mencapai kesepadanan yang baik (Hair et al., 2010). Kaedah ini digunakan bagi model pengukuran yang dibangunkan bagi setiap konstruk. Kesahan nomologikal menentukan tahap hubungan di antara konstruk yang diuji disahkan bertepatan dengan peramalan teoritikal sama ada berasaskan teori yang dibina atau literatur yang disandarkan Hair et al. (2010). Penerangan selanjutnya mengenai nilai kesahan yang diperolehi akan dibincangkan dalam Bab 4.



### 3.4 Populasi dan Sampel Kajian

Persampelan adalah berkaitan dengan proses memilih sebilangan subjek daripada sesuatu populasi untuk dijadikan sebagai responden kajian (Berg & Lune, 2014; Gay, 2011; Lind & Marchal, 2015; Noraini, 2010). Populasi merupakan keseluruhan entiti yang akan dikaji (Chua, 2009) dan sampel adalah sebahagian elemen dalam populasi (Chua, 2009). Populasi dalam kajian ini adalah terdiri daripada semua pentadbir (N=107) dan pensyarah (N=4,730) dalam sistem politeknik di Malaysia. Persampelan rawak berstrata telah digunakan dalam kajian ini. Persampelan rawak berstrata adalah teknik persampelan yang digunakan untuk memastikan subkumpulan atau strata diwakili secara seimbang (Jackson, 2014). Mengikut Al-Mansor Abu Said (2012), persampelan rawak berstrata sesuai digunakan untuk populasi yang tidak seragam. Ia juga sesuai digunakan jika penyelidik ingin membuat perbandingan antara beberapa subpopulasi. Jenis persampelan ini juga digunakan untuk mengurangkan ralat persampelan dengan mengurangkan varian bagi anggaran-anggaran sampel. Dengan adanya maklumat tentang setiap lapisan populasi, persampelan rawak berstrata boleh digunakan. Kajian mendalam bagi setiap lapisan boleh dijalankan tanpa meningkatkan kos pengumpulan data. (Kantowitz et al., 2015; Fraenkel & Wallen, 2009; Gay et al., 2006; Patton, 2002).

Dalam kajian ini, strata yang dipilih adalah lokasi (zon) dan jantina. Penyelidik telah mengambil sampel secara rawak pentadbir seramai 102 orang dan pensyarah seramai 473 orang yang telah dipilih berdasarkan jadual saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan strata lokasi, setiap politeknik telah





dikelaskan mengikut zon iaitu zon utara, zon timur, zon barat, zon selatan dan zon borneo. Dalam setiap zon tersebut, sebuah politeknik telah dipilih secara rawak. Jadual 3.7 merupakan populasi pentadbir bagi setiap politeknik yang telah dipilih secara rawak manakala Jadual 3.8 merupakan populasi pensyarah bagi setiap jabatan di setiap politeknik yang telah dipilih mengikut zon. Jadual 3.9 pula merupakan senarai politeknik yang telah dikelaskan mengikut zon untuk dipilih secara rawak.

Jadual 3.7  
*Populasi dan Sampel Pentadbir*

Politeknik	Populasi	Sampel
A	22	21
B	21	20
C	22	21
D	21	20
E	21	20
<b>Jumlah</b>	<b>107</b>	<b>102</b>

Jadual 3.8  
*Populasi dan Sampel Pensyarah*

Jenis Politeknik	Populasi		Sampel	
	Lelaki	Perempuan	Lelaki	Perempuan
<b>Politeknik A</b>				
JKM	32	30	10	9
JKA	40	26	12	8
JKE	30	32	9	10
JP	12	20	4	6
JMSK	10	22	3	7
JPA	30	32	9	10
<b>Politeknik B</b>				
JKM	40	32	12	10
JKA	42	55	13	17
JKE	50	50	15	15
JP	22	32	7	10
JMSK	30	15	9	5
JPA	22	26	7	8
<b>Politeknik C</b>				
JKM	40	30	12	9
JKA	35	35	11	11
JKE	62	32	19	10
JP	15	15	5	6
JMSK	15	15	5	6
JPA	15	15	5	5

(Bersambung)

Jadual 3.8 (sambungan)

Jenis Politeknik	Populasi		Sampel	
	Lelaki	Perempuan	Lelaki	Perempuan
<b>Politeknik D</b>				
JKM	25	12	8	4
JKA	15	12	5	4
JKE	32	10	10	3
JP	12	25	4	8
JMSK	12	25	4	8
JPA	10	12	3	4
<b>Politeknik E</b>				
JKM	31	12	10	4
JKA	30	20	9	6
JKE	30	25	9	8
JP	15	25	5	8
JMSK	15	15	5	5
JPA	15	25	5	5
<b>Jumlah</b>	<b>784</b>	<b>732</b>	<b>244</b>	<b>229</b>

Jadual 3.9

*Pembahagian Politeknik Mengikut Zon*

ZON UTARA	ZON TIMUR	ZON BARAT	ZON SELATAN	ZON BORNEO
Kedah	Terengganu	Perak	Negeri Sembilan	Sabah
Politeknik Sultan Abdul Halim	Politeknik Kuala Terengganu	Politeknik Premier Ungku Omar	Politeknik Port Dickson	Politeknik Kota Kinabalu
Politeknik Tuanku Sultanah Bahiyah	Politeknik Sultan Mizan Zainal Abidin	Politeknik Sultan Azlan Shah	Politeknik Nilai	Politeknik Sandakan
Perlis	Politeknik Hulu Terengganu	Selangor	Melaka	Sarawak
Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin	Kelantan	Politeknik Premier Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah	Politeknik Melaka	Politeknik Kuching
	Politeknik Jeli	Politeknik Sultan Idris Shah	Politeknik Merlimau	Politeknik Mukah
		Politeknik Banting		Politeknik Betong

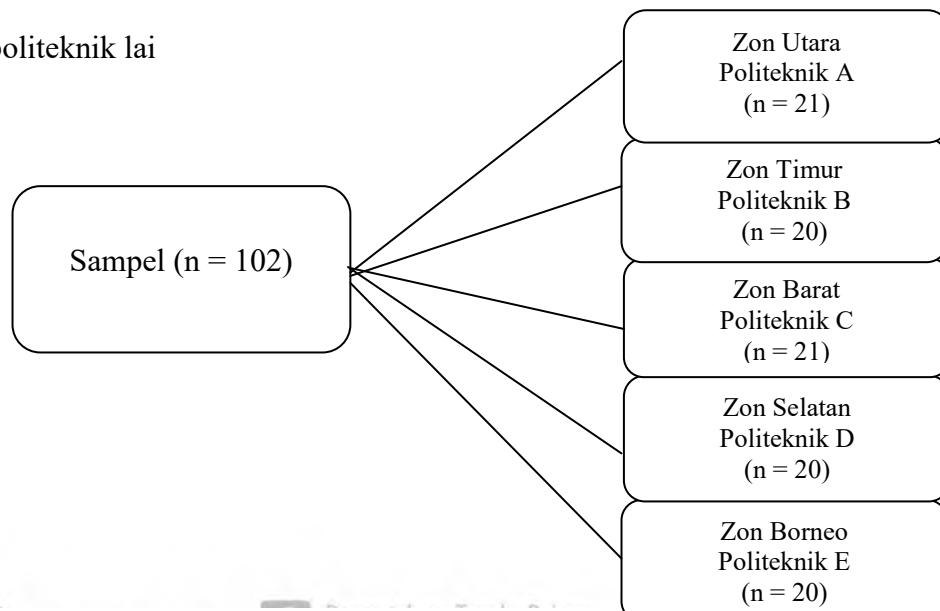
(Bersambung)

Jadual 3.9 (sambungan)

ZON UTARA	ZON TIMUR	ZON BARAT	ZON SELATAN	ZON BORNEO
Pulau Pinang	Pahang	Kuala Lumpur	Johor	
Politeknik Seberang Perai	Politeknik Muadzam Shah	Politeknik Metro Kuala Lumpur	Politeknik Premier Ibrahim Sultan	
Politeknik Balik Pulau	Politeknik Metro Kuantan		Politeknik Metro Johor Bahru	
	Politeknik Hj Sultan Ahmad Shah		Politeknik Mersing	
			Politeknik Pagoh	

### 3.4.1 Saiz Sampel Pentadbir

Berdasarkan statistik yang diperolehi dari Bahagian Kecemerlangan Profesional (BKPro) (2015) populasi seramai 107 orang pentadbir di lima buah politeknik telah dikenal pasti. Pentadbir terdiri daripada mereka yang berada dalam sistem pengurusan tertinggi iaitu pengarah, timbalan pengarah, ketua jabatan dan ketua unit. Dalam memilih sampel untuk pentadbir, penyelidik telah menggunakan Jadual Krejcie dan Morgan dalam memilih sampel daripada bilangan populasi ( $N=107$ ) seperti dalam Jadual 3.7 iaitu seramai 102 orang. Pemilihan politeknik ini juga adalah berdasarkan zon seperti yang telah dikelaskan dalam Jadual 3.9. Saiz sampel pentadbir yang ramai adalah di politeknik A dan C dengan melebihi sebanyak seorang pentadbir berbanding dengan politeknik lain

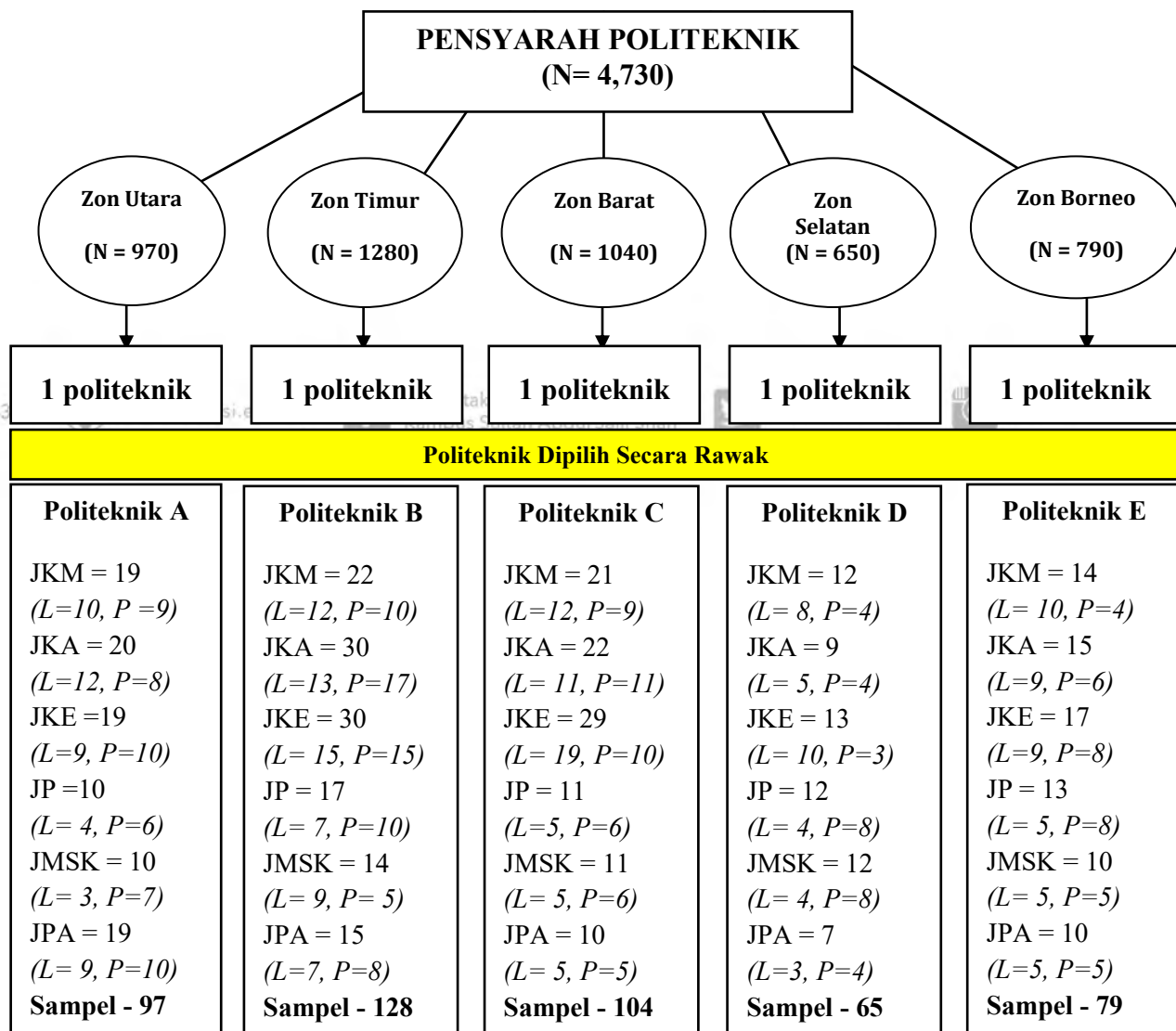


### 3.4.2 Saiz Sampel Pensyarah

Rajah 3.4 menunjukkan carta aliran pemilihan sampel berdasarkan jantina di setiap jabatan politeknik yang telah dipilih secara rawak berstrata. Berdasarkan statistik dari Bahagian Kecemerlangan Profesional (BKPro) (2015), bilangan populasi pensyarah di lima buah politeknik tersebut adalah seramai  $N=4730$  orang. Penyelidik turut mengenal pasti bilangan pensyarah bagi setiap zon tersebut berdasarkan statistik yang telah dikeluarkan oleh BKPro. Pemilihan politeknik bagi setiap zon adalah secara rawak. Seterusnya politeknik tersebut dibahagikan kepada enam program pengajian iaitu Jabatan Kejuruteraan Mekanikal (JKM), Jabatan Kejuruteraan Awam (JKA), Jabatan Kejuruteraan Elektrik (JKE), Jabatan Perdagangan (JP), Jabatan Matematik, Sains dan Komputer (JMSK) dan Jabatan Pengajian Am (JPA) untuk memudahkan pengambilan data daripada sampel kajian.

Seterusnya, setiap program tersebut dibahagikan berdasarkan jantina lelaki dan perempuan. Pada lapisan ini, penyelidik telah menggunakan persampelan rawak berstrata tidak mengikut kadar. Perlaksanaan kaedah ini adalah penyelidik mengambil kira bilangan jantina sesuatu strata tertentu tidak mencukupi dalam sampel maka situasi sebegini menuntut penggunaan persampelan rawak berstrata tidak mengikut kadar. Teknik ini dapat memastikan bilangan yang terpilih daripada setiap subkumpulan adalah mencukupi. Sebagai contoh dalam kajian ini, bagi Politeknik A di Jabatan Kejuruteraan Mekanikal (JKM) penyelidik mendapati populasi pensyarah lelaki adalah seramai 33 orang manakala populasi pensyarah perempuan seramai 30 orang. Penyelidik inginkan sampel yang mewakili 30% populasi itu. Maka, dengan

menggunakan senarai nombor rawak, penyelidik memilih secara rawak 30% daripada setiap strata populasi dan akhirnya memilih 10 orang pensyarah lelaki dan sembilan orang pensyarah perempuan sebagai sampel dalam kajian ini. Teknik ini juga memastikan nisbah pensyarah lelaki kepada pensyarah perempuan dalam sampel menepati nisbah pensyarah lelaki kepada pensyarah perempuan dalam populasi yang diselidik (Jackson, 2014; McMillan, 2012; Noraini, 2010).



Jumlah Sampel = 473 orang

Sumber: (Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya, 2014)

Rajah 3.4. Bilangan Pensyarah di Politeknik Terpilih

### 3.5 Penganalisan Data

Penganalisan data kajian ini dijalankan untuk menghuraikan data berdasarkan statistik deskriptif dan inferensi menggunakan perisian *IBM SPSS Statistics 19*. Statistik deskriptif yang digunakan termasuk min, median, peratusan, frekuensi dan julat antara kuartil. Statistik inferensi yang digunakan iaitu ujian-t dan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) melalui perisian *Analysis of Moment Structure (AMOS)* versi 18.0. Jadual 3.12 menunjukkan analisis yang digunakan bagi setiap persoalan kajian dalam pembangunan indikator dan model pengukuran ini. Teknik utama yang terlibat dalam pembangunan soal selidik ini adalah teknik Delphi Terubah Suai. Sebanyak empat pusingan telah dilakukan dalam pembangunan soal selidik ini. Analisis keseluruhan dalam kajian ini telah dirumuskan dalam Jadual 3.12.

#### 3.5.1 Analisis Kualitatif

Pada pusingan pertama teknik Delphi Terubah Suai, temu bual telah dijalankan bersama 11 orang pakar. Transkripsi temu bual ini dikod dengan menggunakan perisian analisis kualitatif iaitu Atlas.Ti untuk mendapatkan konstruk yang telah dibangunkan bersama pakar. Sebagai langkah pertama dalam proses penganalisan data ialah membuat transkripsi data-data dalam bentuk rakaman audio yang mengandungi temu bual penyelidik dengan pakar tersebut. Hampir kesemua penyelidikan kualitatif melibatkan proses transkripsi. Adalah tidak sesuai untuk

menulis nota ringkasan daripada pita rakaman melainkan perkataan ditranskripsi secara perkataan demi perkataan (verbatim). Dalam nota ringkas biasanya penyelidik cenderung melakukan bias dengan memasukkan bahagian atau maklumat yang dianggap relevan, diminati dan kehendaki sahaja. Oleh itu, transkripsi verbatim telah dilakukan terhadap data temu bual.

Semua transkripsi dilakukan secara menyeluruh oleh penyelidik tanpa meninggalkan apa-apa juga yang didengar dan diperhatikan termasuk isyarat bukan verbal dalam transkripsi seperti perkataan “ok...”, “hmm...” dan sebagainya merupakan satu petikan atau elemen penting dalam perbualan dan tidak patut ditinggalkan. Ketawa atau gerakan anggota badan juga akan memberi makna dan menambahkan maklumat dalam perkataan yang dibualkan.

Proses menyalin atau transkripsi ini merupakan proses yang memerlukan kesabaran, ketelitian, dan masa seorang penyelidik (Tashakkori & Teddlie, 2010). Proses ini dapat memberi peluang kepada penyelidik mendalami setiap data yang diperolehi. Maklumat yang dirakam itu juga boleh disimpan dalam fail-fail berbentuk audio. Fail seumpama ini dapat memberi input dan maklumat yang sahih dan lebih bermakna dalam kajian ini. Data seterusnya ditaip dalam pemerosesan data (*microsoft word*). Bagi kajian ini, proses menganalisis data menggunakan lima langkah prosedur yang sering digunakan dalam kajian kualitatif (Tashakkori & Teddlie, 2010). Data-data yang dikumpul ini dianalisis berasaskan prosedur berikut

iaitu: (i) pelaziman dan himpunan data, (ii) mengkod dan mengkategorikan, (iii) pemaparan data, (iv) meringkas, dan (v) mentafsir data.

### 3.5.1.1 Pelaziman dan Himpunan Data

Setelah data temu bual dari proses Delphi diperolehi dan telah sedia untuk dianalisis, penyelidik menyemak nota lapangan setiap kali selesai sesi temu bual. Setelah transkrip dan nota lapangan lengkap, penyelidik membuat semakan dan memfokus kepada penekanan sesuatu isu yang disampaikan. Penyelidik menambahkan maklumat yang diperolehi ke dalam transkrip.

Setelah data disusun mengikut bahagian-bahagian tertentu, maka tibalah masanya penyelidik membiasakan diri dengan data-data yang diperolehi. Proses pelaziman ialah dengan mendengar kembali kandungan temu bual dalam pita rakaman, membaca semula data temu bual, membuat memo dan membuat ringkasan sebelum proses analisis secara formal bermula. Pengesahan data kualitatif yang telah ditranskripsi disahkan oleh 11 orang pakar dalam setiap pusingan Delphi.



### 3.5.1.2 Proses Mengkod dan Mengkategorikan

Proses mengkod dan mengkategorikan merupakan proses teras dalam analisis kualitatif (Kothari, 2012). Analisis tematik adalah analisis yang penting dalam penyelidikan kualitatif dan ia dijalankan dalam kajian ini. Analisis tematik menekankan penentuan, memeriksa dan merekodkan corak (atau "tema") dalam data (Abowitz & Toole, 2010). Tema adalah corak kepada seluruh set data yang dapat memerihalkan satu fenomena dan dikaitkan kepada suatu penyelidikan tertentu. Tema telah dikategorikan untuk dianalisis. Analisis tematik dilakukan melalui proses pengkodan dalam enam fasa. Fasa-fasa ini ialah (i) suai kenal dengan data, (ii) menjana kod awal, (iii) mencari tema dalam kalangan kod, (iv) mengkaji tema, (v) menentukan dan menamakan tema serta (vi) mengeluarkan laporan akhir (Guest, 2012).

Analisis tematik yang digunakan dalam penyelidikan kualitatif dapat memberi tumpuan kepada penyemakan tema dalam data. Analisis tematik juga dapat memastikan frasa atau perkataan dalam teks bagi mengenal pasti idea-idea yang tersirat dan tersurat dalam data. Koding adalah proses utama untuk membangunkan tema dalam data mentah dengan mengenal pasti ayat-ayat penting dalam data sebelum proses pengkodan dan tafsiran dilakukan. Tafsiran kod ini termasuklah membandingkan kekerapan sesuatu tema serta mengenal pasti tema dengan sesuatu kejadian. Kebanyakan penyelidik mengambil kira analisis tematik sebagai satu kaedah yang sangat berguna dalam menguasai sesuatu makna dalam set data (Braun, 2006).

Penyelidik menggunakan „*nic strategy*” sewaktu mengkod dengan memastikan setiap perkataan yang digunakan oleh peserta kajian tidak diabaikan (Maxwell, 2005). Ia terdiri daripada pengenalpastian kategori dan pembentukan sub tema. Menurut Kelle (1995), koding mempunyai dua fungsi utama iaitu koding boleh melambangkan satu petikan teks yang mengandungi satu maklumat kursus untuk tujuan membenarkan *retrieval*. Selain dari itu, koding juga dibuatkan semata-mata untuk melambangkan fakta yang wujud dalam satu-satu maklumat menerusi data-data mentah. Proses mengkod dan mengkategorikan adalah satu strategi yang penting kerana penyelidik menggunakan perkataan yang digunakan oleh peserta kajian secara spesifik sebagai kod sambil mengurangkan data yang bertimbun (Tashakkori & Teddlie, 1998).

Seterusnya setiap kod atau „*code families*” dikategorikan supaya data boleh diuruskan dengan lebih efektif dengan membuat satu perhubungan (*link*) di antara setiap kod (Bogdan & Biklen, 1982). Setiap perhubungan ini membolehkan pengalaman setiap peserta kajian difahami. Setiap kod ini pula diasingkan mengikut tema (Lincoln & Guba, 1985). Selepas proses pengekodan, kod yang sama diletakkan dalam satu kategori. Proses ini dikenali sebagai mengkategorikan. Kod yang baharu dimasukkan ke dalam kategori yang telah dibentuk atau kategori baharu. Kategori yang telah dibentuk boleh digabung atau dilihat perhubungannya sehingga menjadi satu kategori utama dikenali sebagai tema. Bilangan kategori yang dibina bergantung kepada jenis pengumpulan data, fokus persoalan kajian, kerangka konsep kajian dan kemahiran analitik penyelidik. Proses penggabungan kategori kepada tema mungkin

melibatkan pertindihan dan perkitaran data mengikut kesesuaian corak ulangan kategori (Faezah, 2004).

Setelah melengkapkan tema, semakan terhadap proses koding dilakukan. Lincoln dan Guba (1985) menyarankan supaya melakukan semakan secara berterusan terhadap proses koding sehingga kategori dan sub kategori sampai ke tahap stabil dan tidak berubah. Keadaan ini dinamakan *saturated category*. Apabila tahap ketepuan data dicapai, maka kategori dan sub kategori yang tidak penting dan tidak konsisten digugurkan dan proses koding bagi dokumen seterusnya diberhentikan. Oleh kerana koding melibatkan rujukan bagi petikan dalam dokumen, apa juga perubahan yang dibuat ke atas isi kandungan dokumen secara automatik menggambarkan atau merujuk kepada kod yang telah dibuat.

Pengkodan memudahkan maklumat yang diperolehi difahami dan dijadikan panduan untuk menentukan fokus kajian (Burn, 1995). Miles dan Huberman (1994) pula menyatakan bahawa pengkodan bukanlah sesuatu data yang telah siap sedia untuk dianalisis tetapi ianya terbit terus menerus sepanjang proses pengumpulan data. Pada peringkat ini, pembentukan kategori diperhalusi sehingga kategori-kategori tertentu dapat menggambarkan keadaan sebenar yang berlaku dalam kes-kes yang dikaji. Selepas proses mengekod dan mengkategorikan siap dilakukan, penyemakan semula transkrip perlu dilakukan. Penyemakan ini bertujuan untuk meneliti setiap

data yang perlu telah dikodkan manakala data yang tidak perlu boleh dibuang. Penyemakan semula transkrip dengan kod tertentu memberi kebaikan kepada kesesuaiannya mengikut kategori dan tema yang bersesuaian dengan maksud pada maklumat asal yang terdapat dalam transkrip. Dalam kajian ini, penentuan tema telah dibuat berdasarkan temu bual pada pusingan pertama teknik Delphi Terubah Suai. Jadual 3.10 merupakan tema-tema yang telah dikodkan berdasarkan konstruk yang dibangunkan. Jadual 3.11 pula merupakan kod yang digunakan bagi setiap pakar untuk memudahkan analisis temu bual bersama 11 orang pakar.

Jadual 3.10

*Label kod tema pembangunan konstruk*

<b>TEMA</b>	<b>KOD</b>
Menetapkan visi dan misi	VISI MISI
Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	PENGIKTIRAFAN
Kekeprihatinanan	KEKEPRIHATINANAN
Personaliti diri	PERSONALITI
Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	PERSEKITARAN
Mengurus fungsi pengurusan	PENGURUSAN
Kerja berpasukan	BERPASUKAN
Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	IKLIM
Kebolehan mengorganisasi	ORGANISASI
Memantau proses pengajaran dan pembelajaran	PnP
Pemikiran inovatif	INOVATIF
Pemikiran strategik	STRATEGIK
Pembinaan Jaringan	JARINGAN

Jadual 3.11

*Label Kod Tema Mewakili Setiap Pakar*

TEMA	KOD
Pakar 1	P1
Pakar 2	P2
Pakar 3	P3
Pakar 4	P4
Pakar 5	P5
Pakar 6	P6
Pakar 7	P7
Pakar 8	P8
Pakar 9	P9
Pakar 10	P10
Pakar 11	P11

### 3.5.1.3 Pemaparan Data Kualitatif

Dalam kajian ini, pemaparan data kualitatif dilakukan dalam bentuk deskriptif naratif iaitu memperihalkan semula apa yang diperkatakan oleh pakar. Selain itu, pemaparan data juga disokong oleh petikan verbatim untuk menyokong penjelasan dan huraian penyelidik.

### 3.5.1.4 Meringkas dan Mentafsir Data Kualitatif

Rumusan data kualitatif merupakan proses penganalisan data yang berterusan bermula dari data dipungut hinggalah laporan penyelidikan siap ditulis. Interpretasi tentatif pada awal data dipungut telah memberi satu gambaran awal kepada penyelidik terhadap tema-tema yang muncul bagi pembangunan konstruk. Tidak semua perspektif awal dikekalkan kerana ketika pengumpulan data dilakukan interpretasi

terhadap tema baharu yang muncul perlu dijalankan. Untuk menjalankan analisis dan interpretasi, penyelidik berusaha untuk menyelami maksud data temu bual yang ada bagi membolehkan penyelidik mewujudkan tema-tema yang relevan bagi pembangunan konstruk. Hasil interpretasi ini, sebanyak 13 konstruk telah dihasilkan berdasarkan data temu bual bersama 11 orang pakar.

### 3.5.2 Analisis Kuantitatif

Setelah analisis kualitatif dijalankan berdasarkan data temu bual yang diperolehi daripada pakar-pakar Delphi, fasa seterusnya adalah analisis kuantitatif yang melibatkan data empirikal dari soal selidik. Soal selidik telah dibangunkan berdasarkan 13 konstruk yang dihasilkan berdasarkan temu bual bersama 11 orang pakar Delphi. Seterusnya, soal selidik tersebut disahkan melalui kajian rintis yang melibatkan ujian normaliti dan koefisien Alpha untuk menentukan normaliti serta kesahan kebolehpercayaan soal selidik yang dibangunkan. Akhir sekali, soal selidik yang telah disahkan melalui kajian rintis telah diedarkan kepada seramai 102 pentadbir dan 473 orang pensyarah politeknik. Data empirikal dari soal selidik telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi untuk membangunkan model pengukuran.

### 3.5.2.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif telah digunakan untuk menganalisis data soal selidik yang diperolehi dari panel Delphi dan data soal selidik dari pentadbir serta pensyarah. Data soal selidik dari panel Delphi bertujuan untuk membangunkan konstruk dan indikator bagi kepimpinan instruksional berinovatif dengan menggunakan analisis median dan julat antara kuartil (Brown, 1968) manakala data soal selidik dari pentadbir dan pensyarah adalah bertujuan untuk membangunkan model pengukuran di mana melibatkan peratusan, frekuensi, min dan sisihan piawai

### 3.5.2.2 Statistik Inferensi

Data empirical daripada soal selidik pentadbir dan pensyarah telah dinalisis menggunakan statistik inferensi kajian iaitu ujian – t untuk menentukan perbezaan keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah. Data tersebut juga dianalisis menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis-CFA*) menggunakan perisian *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 18.0 bertujuan untuk membangunkan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik. Penganalisisan data CFA merupakan teknik statistik lanjutan yang kompleks dan popular pada masa kini dalam kajian-kajian sains sosial (Hair et al., 2010; Schumacker & Lomax, 2010). Walau bagaimanapun AMOS 18.0 tidak mempunyai keupayaan untuk menganalisis hubungan tidak langsung secara spesifik bagi model berbilang perantara. Oleh itu,

penganalisisan hubungan ini dilaksanakan dengan berbantuan makro bootstrap dalam perisian *IBM SPSS Statistics 19* yang dibangunkan oleh Preacher dan Hayes (2008). Jadual 3.12 menunjukkan analisis statistik bagi setiap persoalan kajian yang telah digunakan oleh penyelidik.

Jadual 3.12

*Rumusan Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian*

Bil	Persoalan Kajian	Analisis
1.	Apakah kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?	Temu bual - Perisian Atlas. Ti
2.	Apakah konstruk kepimpinan instruksional berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai?	Temu bual dan Soal Selidik - Delphi Empat Pusingan - Median dan Julat Antara Kuartil
3.	Apakah instrumen bagi setiap konstruk yang sesuai untuk mengukur kepimpinan instruksional berinovatif?	Temu bual dan Soal Selidik - Delphi Empat Pusingan - Median dan Julat Antara Kuartil
4.	Sejauhmanakah keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah?	Ujian - t
5.	Apakah model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?	AFK-SEM - Analisis Faktor Pengesahan



### 3.6 Rumusan

Tujuan kajian ini adalah untuk membina konstruk dan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia. Bab ini telah menghuraikan secara terperinci mengenai metodologi kajian. Ini termasuk rekabentuk kajian, persampelan, prosedur pengumpulan data, kajian rintis dan prosedur penganalisan data. Teknik yang digunakan dalam pembangunan konstruk dan item adalah dengan menggunakan teknik Delphi Terubah Suai. Teknik ini melibatkan 11 orang pakar yang mempunyai pengalaman dan latar belakang dalam bidang kepimpinan dan PTV. Teknik Delphi Terubah Suai dijalankan sebanyak empat pusingan dengan melaksanakan temu bual pada pusingan pertama dan menggunakan soal selidik pada pusingan kedua hingga keempat. Setelah itu, konstruk dan item tersebut dibuat penilaian dan pengujian kesahan kepada pensyarah dan pentadbir di politeknik terpilih melalui persampelan rawak berstrata. Pemilihan lokasi kajian adalah melibatkan lima buah zon di Malaysia. Pemilihan politeknik adalah berdasarkan persampelan jenis rawak berstrata. Data yang diperolehi terdiri daripada dua jenis iaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang diperolehi semasa temu bual pakar pada pusingan pertama teknik Delphi Terubah Suai manakala data kuantitatif adalah data dari soal selidik yang dibangunkan berdasarkan 13 konstruk yang diperolehi dari temu bual pakar. Data soal selidik juga dianalisis menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) untuk mendapatkan tahap kesepadanan (*good fit*) untuk membina satu model baharu pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif.

## BAB 4

### HASIL DAPATAN

#### 4.1 Pengenalan

Kajian yang dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti kepentingan, konstruk, item dan pembangunan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif (KII) dalam sistem politeknik Malaysia. Data diperoleh dan dikutip berasaskan tiga peringkat seperti yang telah dibincangkan dalam reka bentuk kajian. Pada peringkat pertama, peninjauan dan penganalisan terhadap kajian-kajian lepas telah dilaksanakan bagi membina inventori protokol temu bual. Peringkat kedua pula beberapa pusingan telah dijalankan bersama pakar untuk membangunkan konstruk dan item terhadap KII ini. Seterusnya pada peringkat ketiga pula, pengujian dan penilaian terhadap konstruk dan item tersebut bagi menghasilkan sebuah kerangka model pengukuran terhadap kepimpinan dalam sistem politeknik Malaysia.

#### 4.2 Profil responden yang terlibat

Penganalisan data mengenai responden yang terlibat terdiri daripada dua kategori iaitu: (i) Pakar Delphi dan (ii) Responden kajian tinjauan yang terdiri daripada

pentadbir dan pensyarah. Berdasarkan dua kategori responden, penyelidik menetapkan pemilihan pakar untuk kajian yang telah dijalankan berdasarkan kepada dua kriteria iaitu: (i) mempunyai pengalaman, pengetahuan dan kompetensi tentang kepimpinan dan keperluan dalam PTV yang melebihi 10 tahun (ii) mereka bersedia melibatkan diri dalam teknik ini melebihi dua pusingan. Setiap pakar tersebut dikodkan dengan P1 sehingga P11.

#### 4.2.1 Responden Pakar Teknik Delphi Terubah Suai

Seramai 11 orang panel pakar telah dilantik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Mereka terdiri daripada 10 orang lelaki dan seorang perempuan. Enam orang pakar dari Institut Pengajian Tinggi Awam dan selebihnya dari Jabatan Pendidikan Politeknik. Berdasarkan pengalaman pula seramai enam orang mempunyai pengalaman melebihi 30 tahun dan sebahagiannya mempunyai pengalaman 10 hingga 25 tahun. Penganalisan data mengenai kategori ini melibatkan aspek berikut iaitu jantina, jawatan serta pengalaman dalam bidang kepimpinan dan PTV. Persampelan yang digunakan adalah jenis persampelan bertujuan. Jadual 4.1 menunjukkan butiran terperinci berkaitan 11 orang pakar yang telah dilantik.

## Jadual 4.1.

*Butiran bagi Panel Pakar Teknik Delphi Terubah Suai*

<b>Bil.</b>	<b>Pakar</b>	<b>Jantina</b>	<b>Jawatan</b>	<b>Pengalaman</b>
1)	Pakar (P1)	Lelaki	Profesor dan Pengarah Pusat Penyelidikan IPTA	Melebihi 30 tahun
2)	Pakar (P2)	Lelaki	Pensyarah Kanan dan Ketua Penyelidik Kanan IPTA	Melebihi 30 tahun
3)	Pakar (P3)	Lelaki	Pensyarah Kanan IPTA	Melebihi 10 tahun
4)	Pakar (P4)	Lelaki	Profesor dan Timbalan Dekan Fakulti IPTA	Melebihi 25 tahun
5)	Pakar (P5)	Lelaki	Profesor dan Pensyarah Kanan IPTA	Melebihi 30 tahun
6)	Pakar (P6)	Lelaki	Pengurusan Tertinggi JPP	Melebihi 20 tahun
7)	Pakar (P7)	Lelaki	Pengurusan Tertinggi JPP	Melebihi 30 tahun
8)	Pakar (P8)	Lelaki	Pengurusan Tertinggi JPP	Melebihi 30 tahun
9)	Pakar (P9)	Lelaki	Pengurusan Tertinggi JPP	Melebihi 30 tahun
10)	Pakar (P10)	Lelaki	Pensyarah Kanan IPTA	Melebihi 15 tahun
11)	Pakar (P11)	Perempuan	Pensyarah Kanan dan Ketua Penyelidikan dan Inovasi Politeknik	Melebihi 20 tahun

**4.2.2 Responden Kajian Tinjauan**

Untuk responden kajian tinjauan, seramai 473 responden pensyarah dan 102 responden pentadbir telah dipilih dalam kajian ini. Dalam kajian ini, strata yang dipilih adalah lokasi (zon) dan jantina. Penyelidik telah mengambil sampel secara rawak pentadbir seramai 102 orang dan pensyarah seramai 473 orang yang telah dipilih berdasarkan jadual saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan strata lokasi, setiap politeknik telah dikelaskan mengikut zon iaitu zon utara, zon timur, zon barat, zon selatan dan zon borneo. Dalam setiap zon tersebut, sebuah politeknik telah

dipilih secara rawak. Dalam memilih sampel untuk pentadbir pula, penyelidik telah menggunakan Jadual Krejcie dan Morgan dalam memilih sampel daripada bilangan populasi (N=107). Berdasarkan Jadual 4.2 tiga politeknik mencatatkan bilangan pensyarah lelaki yang paling tinggi berbanding perempuan. Bilangan pentadbir lelaki turut mempunyai peratusan tertinggi berbanding perempuan kecuali di politeknik B di mana bilangan pentadbir perempuan melebihi pentadbir lelaki seramai seorang.

Jadual 4.2.

*Butiran bagi Sampel Kajian Tinjauan berdasarkan Politeknik*

Bil	Politeknik	Jantina Pensyarah			Jantina Pentadbir		
		Lelaki (%)	Perempuan (%)	JUMLAH	Perempuan (%)	Lelaki (%)	JUMLAH
1)	A	47 (48)	50 (52)	97	10 (48)	11 (52)	21
2)	B	63 (49)	65 (51)	128	10 (50)	10 (50)	20
3)	C	57 (55)	47 (45)	104	10 (48)	11 (52)	21
4)	D	34 (52)	31 (48)	65	7 (35)	13 (65)	20
5)	E	43 (54)	36 (46)	79	7 (35)	13 (65)	20
	<b>JUMLAH</b>	244	229	473	44	58	102

### 4.3 Fasa Pertama: Penganalisan Keperluan

Berdasarkan tinjauan literatur yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional berinovatif (KII), beberapa konstruk KII dicadangkan. Konstruk tersebut disusun dalam inventori protokol temu bual. Inventori protokol temu bual perlu dibangunkan untuk menjadi garis panduan kepada penyelidik dan juga responden yang bakal ditemu bual. Inventori ini telah disemak oleh dua orang panel pakar yang mempunyai kepakaran dalam bidang kepimpinan pendidikan teknikal dan vokasional (PTV) untuk mendapatkan kesahan konstruk. Setelah selesai semakan, maka pengedaran inventori kepada responden yang bakal ditemu bual dilakukan seperti di Lampiran A.

#### 4.4 Fasa Kedua: Pembangunan Konstruk

Fasa pembangunan konstruk telah dilaksanakan di mana melibatkan pengumpulan data melalui temu bual pada pusingan pertama. Seramai 11 orang panel pakar telah dilantik. Berikut adalah persoalan kajian yang berkaitan dengan fasa kedua iaitu:

- i. Meneroka konstruk kepimpinan instruksional berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai.
- ii. Membina instrumen untuk setiap konstruk bagi mengukur kepimpinan instruksional berinovatif.
- iii. Mengenal pasti kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik.
- iv. Menilai keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah.
- v. Menentukan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik.

Data yang telah diperolehi daripada temu bual dianalisis dengan menggunakan kaedah pengkodan. Melalui kaedah pengkodan maka data disusun mengikut matrik kajian yang telah dibina berpandukan inventori protokol temu bual seperti di Lampiran G. Dapatan empirikal untuk fasa kedua iaitu pembangunan konstruk akan dihuraikan dengan secara mendalam dalam seksyen 4.6.

#### **4.5 Persoalan Kajian Pertama: Apakah konstruk kepimpinan instruksional berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai?**

Pada fasa pembangunan konstruk ini peringkat pertama merupakan penganalisan keperluan di mana penyelidik telah mengumpulkan kajian-kajian lepas yang berkaitan terhadap kajian ini. Selepas pengumpulan bahan-bahan tersebut, inventori protokol temu bual telah dibangunkan dan melalui proses kesahan oleh tiga orang pakar beserta borang akuan penyemakan telah diedarkan kepada yang terlibat. Seperti di lampiran C. Panel pakar untuk ditemu bual telah dikenal pasti. Temu janji telah diaturkan. Selesai menemu bual 11 pakar tersebut maka dapatan yang diperolehi dianalisis dan dikod. Hasil kodan tersebut disusun ke dalam soal selidik untuk diedarkan kepada pakar tadi pada pusingan kedua hingga keempat.

Berdasarkan hasil temu bual bersama 11 panel pakar dengan berpandukan inventori protokol temu bual maka panel pakar telah berpendapat bahawa 13 daripada 17 konstruk berikut perlu dimasukkan ke dalam soal selidik pada pusingan kedua. Konstruk sebelum temu bual (17 konstruk) dan selepas temu bual (13 konstruk) di paparkan seperti dalam Jadual 4.3.

## Jadual 4.3.

*Konstruk yang Dibangunkan*

<b>Bilangan</b>	<b>Indikator Sebelum Temu bual</b>	<b>Indikator Selepas Temu bual</b>
1)	Menetapkan visi dan misi	Menetapkan visi dan misi
2)	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan
3)	Kekeprihatinanan	Kekeprihatinanan
4)	Personaliti diri	Personaliti diri
5)	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif
6)	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan
7)	Kerja berpasukan	Kerja berpasukan
8)	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik
9)	Kebolehan mengorganisasi	Kebolehan mengorganisasi
10)	Memantau proses pengajaran dan pembelajaran	Memantau proses pengajaran dan pembelajaran
11)	Pemikiran strategik	Pemikiran strategik
12)	Pemikiran inovatif	Pemikiran inovatif
13)	Pembinaan jaringan	Pembinaan jaringan
14)	Penyeliaan kelas	Tidak dipilih pakar
15)	Penyampaian pedagogi yang jelas	Tidak dipilih pakar
16)	Ketahanan daya	Tidak dipilih pakar
17)	Mengurus perubahan	Tidak dipilih pakar



#### **4.6 Persoalan Kajian Kedua: Apakah instrumen bagi setiap konstruk yang sesuai untuk mengukur kepimpinan instruksional berinovatif?**

Setelah 11 pakar tersebut memulangkan soal selidik yang diedarkan, analisis statistik deskriptif Ukuran Kecenderungan Berpusat (UKB) telah diperolehi iaitu median dan julat antara kuartil (JAK). Nilai median 4 dan 5 adalah menunjukkan persetujuan pakar terhadap item manakala JAK yang menunjukkan nilai 0 dan 1 menunjukkan kesepakatan pendapat pakar terhadap item yang dibangunkan. Jadual 4.4 merupakan ringkasan hasil dapatan item bagi konstruk untuk pusingan kedua, ketiga dan keempat. Walau bagaimanapun perincian item bagi konstruk ditunjukkan seperti di Lampiran J. Berdasarkan Jadual 4.4 sebanyak 182 item telah disenaraikan sebagai cadangan kepada pembangunan konstruk ini pada pusingan pertama. Walau bagaimanapun, pada pusingan kedua, dua item telah digugurkan iaitu item 7 dan item 9 pada konstruk pertama. Ini menjadikan bilangan item keseluruhan pada pusingan ini adalah 180. Walau bagaimanapun, pada pusingan kedua, lapan item telah dicadangkan dan menjadikan keseluruhan item sebanyak 188 item. Berdasarkan tahap persetujuan pula, 188 item tersebut mencapai tahap persetujuan yang tinggi iaitu nilai median 4 dan 5 manakala nilai kesepakatan tinggi iaitu nilai JAK 0 dan 1. Ini menggambarkan kesemua 188 item sangat dipersetujui dan sependapat dalam kalangan 11 orang pakar pada pusingan keempat.

## Jadual 4.4.

*Berikut adalah Hasil Dapatan pada Pusingan Kedua*

Bil	Pusingan			
	Konstruk	Kedua	Ketiga	Keempat
1)	Menetapkan visi dan misi	11	9	9
2)	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	13	13	13
3)	Kekeprihatinanan	11	11	11
4)	Personaliti diri	12	12	12
5)	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	16	16	16
6)	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan	16	16	16
7)	Kerja berpasukan	16	16	16
8)	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	15	16	16
9)	Kebolehan mengorganisasi	17	17	17
10)	Memantau proses pengajaran dan pembelajaran	12	12	12
11)	Pemikiran strategik	18	18	18
12)	Pemikiran inovatif	11	11	11
13)	Pembinaan jaringan	17	21	21

#### **4.7 Persoalan Kajian Ketiga: Apakah kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?**

Melalui temu bual dengan 11 orang pakar pada pusingan pertama, data yang telah diperolehi ditranskripsi, berikut adalah hasil dapatan kepentingan KII yang telah diperolehi iaitu:

- i. Mempunyai hala tuju yang jelas
- ii. Merealisasikan usaha mentransformasi politeknik
- iii. Mentadbir urus organisasi dengan baik
- iv. Menggalakkan berfikiran kreatif dan inovatif
- v. Melahirkan pemimpin yang seimbang dari aspek sosial, intelektual, rohani, emosi dan jasmani
- vi. Memupuk semangat persaingan untuk terus maju
- vii. Bersedia menghadapi cabaran dan rintangan
- viii. Pengagihan tugas bersama staf bawahan
- ix. Menambah baik proses instruksional pengajaran dan pembelajaran yang sedia ada



#### 4.7.1 Hala tuju Organisasi yang Jelas

Berdasarkan data yang diperolehi, konstruk yang dibangunkan akan menjadi rujukan yang baik kepada organisasi pengurusan. Organisasi perlu mempunyai hala tuju yang jelas ke arah mendapatkan pencapaian yang terbaik. Pada hari ini, kebanyakan pentadbir masih kabur dan keliru terhadap kepimpinan yang diterajui. Ini selari dengan pendapat pakar pertama (P1) iaitu:

*Sesebuah organisasi perlu ada pemimpin yang mempunyai hala tuju yang jelas terhadap organisasi yang dipimpin. Pada pendapat saya kepimpinan instruksional berinovatif sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme pemimpin dan diharapkan elemen-elemen yang ada di dalam instrumen kepimpinan instruksional berinovatif dapat menjadi garis panduan kepada setiap pemimpin dalam meningkatkan profesionalisme pemimpin. (P1)*

Pakar ketiga (P3) juga mempunyai pendapat yang sama dengan pendapat pakar pertama di mana sesebuah organisasi perlu mempunyai hala tuju dalam membangunkan sesuatu organisasi. Berikut adalah pendapat pakar (P3) :

*Emm...Pada saya perlu ada satu alat ukur untuk menilai pentadbir dalam sesebuah organisasi. Kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif diperlukan dalam organisasi untuk menjadikan organisasi mempunyai hala tuju yang jelas dalam membangunkan organisasi yang dipimpin. (P3)*



#### 4.7.2 Merealisasikan Usaha Mentransformasi Politeknik

Pelbagai usaha Jabatan Pendidikan Politeknik untuk meningkatkan keupayaan dan kompetensi para pentadbir seperti yang diwar-warkan dalam laman sesawang, monograf, jerayawara dan perhimpunan bulanan namun ianya masih tetap sama di mana masih melaksanakan sistem pengurusan yang konvensional. Ini disokong oleh pakar keempat (P4) iaitu:

*Pentingnya kepimpinan instruksional berinovatif pada saya adalah kepimpinan instruksional berinovatif ini mampu menrealisasikan salah satu transformasi jabatan politeknik dalam menjadikan pemimpin seorang yang produktif. (P4)*

Manakala pendapat pakar keenam (P6) berkaitan dengan kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif bahawa salah satu kepentingan KII adalah dapat merealisasikan usaha ke arah mentransformasikan politeknik iaitu:

*Ya..penting kepimpinan instruksional berinovatif ni.Salah satunya ia mampu menjadikan pemimpin menyahut saranan di dalam transformasi politeknik untuk membangunkan organisasi ini ke arah kecemerlangan. (P6)*



### 4.7.3 Mentadbir Urus Organisasi dengan Baik

Dari segi pengurusan organisasi, beberapa pakar mengatakan bahawa organisasi akan diuruskan dengan lebih baik oleh pemimpin yang produktif. Organisasi yang tidak dapat diuruskan dengan baik akan mengalami kepincangan. Sebagai contoh, pakar kedua (P2) menyatakan:

*Saya tidak setuju dengan gaya kepimpinan yang zalim, mementingkan diri sendiri dan tidak bertimbang rasa. Sebagai seorang pentadbir haruslah bersifat seimbang daripada pelbagai aspek. Tidak hanya mementingkan kerja semata-mata. Dengan itu, pembangunan konstruk kepimpinan instruksional berinovatif ini diharapkan dapat memulihkan semula keadaan dalam pengurusan dengan mempunyai tadbir urus yang baik. (P2)*



Pakar (P5) seterusnya percaya bahawa kepimpinan instruksional berinovatif diperlukan dalam membangunkan tadbir urus yang baik terhadap organisasi iaitu:

*Jujur saya katakan masih banyak pemimpin yang kuku besi, tidak bertanggung jawab, pentingkan diri sendiri dan lain-lain lagila. Walau bagaimanapun pada saya itu semua boleh diubah. Dengan adanya elemen-elemen dalam kepimpinan instruksional berinovatif diharap pengurusan dapat ditadbir urus dengan baik oleh pemimpin.(P5)*





Untuk meningkatkan keberkesanan tadbir urus organisasi, pakar ketujuh (P7) juga bersetuju bahawa kepimpinan instruksional berinovatif adalah penting dalam sistem politeknik.

*Organisasi yang berkesan pada saya perlu mempunyai pentadbir yang bagus dan elok. Maka saya bersetuju kepimpinan instruksional berinovatif ini dibangunkan supaya organisasi dapat diuruskan dengan lebih baik dalam kalangan pentadbir terutama dalam sistem politeknik. (P7)*

Pemimpin seharusnya pandai mentadbir urus sesuatu organisasi dengan berkesan. Pengagihan tugas juga perlu dilakukan dalam kalangan staf bawahan seperti yang dinyatakan oleh pakar keenam (P6):



*Bila ada kepimpinan instruksional berinovatif ini maka pemimpin dapat menguruskan institusi dengan lebih baik. Memang penting bagi saya kepimpinan instruksional berinovatif ini terutama dalam institusi pendidikan. (P6)*

Pakar (P8) juga berpendapat bahawa pentingnya kepimpinan instruksional berinovatif dalam membangunkan organisasi yang lebih baik di mana beliau menyatakan bahawa:

*Penting kepimpinan instruksional berinovatif ini pada saya kerana bila ada kepimpinan sebegini maka pemimpin dapat menguruskan institusi dengan lebih baik. (P8)*





#### 4.7.4 Mengalakkan Berfikiran Kreatif dan Inovatif

Dalam menjadikan politeknik sebagai pilihan pertama dalam pemilihan pelajar ke institut pengajian tinggi awam. Pelbagai inisiatif perlu dilakukan dalam menarik minat tersebut. Antaranya menerapkan sikap kreatif, inovatif dan seumpamanya. Menerusi pembangunan konstruk kepimpinan instruksional berinovatif (KII) yang menerapkan ciri-ciri pemikiran inovatif dan strategik sedikit sebanyak dapat membantu pentadbir mentadbir organisasi yang diterajui. Sehubungan itu, pendapat pakar (P11) adalah:

*Kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif ini pentadbir perlu mempunyai inisiatif untuk menyemai dan meningkatkan idea dalam menghasilkan sesuatu yang kreatif dan inovatif. Pemimpin dalam bidang PTV ini berbeza dengan pentadbir lain.*

*Ya. Pentadbir wajib celik teknologi dan pelbagai alatan canggih terkini. Harus mempunyai semangat yang tinggi dan keupayaan berfikir di luar bulatan. Berdasarkan pembangunan indikator kepimpinan instruksional berinovatif ini diharapkan ia dapat menyedarkan pentadbir dalam isu ini. (P11)*

Dari aspek transformasi minda, pakar (P4) percaya konstruk yang penting dalam KII adalah pemikiran kreatif dan inovatif yang perlu dimiliki oleh pemimpin politeknik:

*Nak jadi pentadbir bukannya mudah. Jadi pentadbir kalau boleh kene expert semuanya. Tak tahupun kene tahu jugak. Pendapat saya bagus ada instrumen kepimpinan instruksional berinovatif ni. Mampu mencelikkan minda dan hati pentadbir supaya lebih kreatif, produktif dan inovatif. (P4)*





#### **4.7.5 Melahirkan Pemimpin yang Seimbang dari Aspek Sosial, Intelektual, Rohani, Emosi dan Jasmani**

Sebagai pemimpin haruslah seimbang dari aspek sosial, intelektual, rohani, emosi dan jasmani. Pakar kesepuluh (P10) bersetuju bahawa keseimbangan adalah penting terutama aspek fizikal dan mental. Ini ditekankan oleh pakar (P10) iaitu:

*Pada saya kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif adalah mampu melahirkan pemimpin yang sihat dan seimbang dari aspek JERIS iaitu jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial. (P10)*

Pakar ketujuh (P7) juga percaya bahawa pemimpin politeknik perlu seimbang dari aspek emosi, rohani dan jasmani di mana beliau berpendapat bahawa:

*Kepentingan kepimpinan ini pada saya bila ada kepimpinan sebegini..kehidupan pemimpin akan lebih terurus. Bukan hanya organisasi perlu terurus malah diri juga perlu terurus untuk menjadikan pemimpin yang seimbang dari aspek kerohanian, emosi dan jasmani. (P7)*



#### 4.7.6 Memupuk Semangat Persaingan untuk Terus Maju

Persaingan yang sihat perlu ada pada pentadbir. Apabila banyak organisasi menonjolkan kejayaan ini mampu meningkatkan semangat persaingan. Ini disokong oleh pakar P(9) berikut iaitu:

*Pada saya kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif ini adalah pemimpin mampu bersaing. Lagipun pemimpin memang kena bersaing. Bila ada persaingan maka pemimpin tersebut akan berlumba-lumba menuju kejayaan tapi haruslah persaingan yang sihat.(P9)*

Untuk membangunkan organisasi yang berdaya saing, pakar pertama (P1) menyatakan bahawa pemimpin politeknik perlu memikirkan cara untuk bersaing seperti membawa politeknik memasuki pertandingan inovasi, reka cipta dan seumpamanya.

*Bila ada kepentingan kepimpinan sebegini, pemimpin akan mula untuk memikirkan cara untuk memajukan dan menaik taraf institusi yang dipegang. Ini sedikit sebanyak memberi kesedaran kepada pemimpin untuk menunjukkan persaingan tersebut. Boleh tengok politeknik pada hari ini, berlumba-lumba nak masuk pertandingan, cipta inovasi dan lain-lain. (P1)*



#### 4.7.7 Bersedia Menghadapi Cabaran dan Rintangan

Setiap organisasi pasti mempunyai cabaran dan kepayahan. Hasil temu bual pakar (P11) menunjukkan bahawa seorang pemimpin seharusnya tenang dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan permasalahan. Beliau menyatakan:

*Pada saya kepentingan kepimpinan ini diharapkan pentadbir sentiasa berfikiran positif dan sentiasa bersedia apabila berhadapan dengan cabaran dan masalah. Lepastu jangan lepas tangan. Kena bertanggung jawab bersama-sama menyelesaikannya. (P 11)*

Seterusnya pakar (P2) turut berpendapat bahawa seorang pemimpin perlu sentiasa bersedia menghadapi segala kemungkinan yang bakal berlaku dalam organisasi serta bertanggung jawab terhadap segala permasalahan yang berlaku dalam organisasi berkenaan. Pendapat beliau adalah:

*Lebih cekal. Saya rasa kepentingan kepimpinan ini adalah pentadbir akan lebih cekal. Kerana pada saya apabila ada inventori kepimpinan sebegini pentadbir dapat berfikir secara rasional dan bersedia menghadapi segala kemungkinan yang bakal berlaku. (P2)*

#### 4.7.8 Pengagihan Tugas Bersama Staf Bawahan

Data temu bual menunjukkan pentadbir perlu cekap dan pandai mengagihkan tugas dalam kalangan staf bawahan untuk melancarkan segala proses urusan gerak kerja.

Pakar (P3) mengatakan bahawa:

*Kepentingan kepimpinan ini adalah pemimpin akan lebih pandai menyusun kerja. Tidaklah semua kerja dilakukan sendiri, pemimpin akan membahagiakan tugas tersebut bersama staf bawahannya. Barulah semua kerja dapat diselesaikan dengan segera kerana pengagihan tugas tadi. (P3)*

Pendapat pakar (P10) turut sama bersetuju bahawa pengagihan tugas akan berlaku apabila kepimpinan instruksional berinovatif ini dibangunkan iaitu:

*Inventori ini perlu dan penting dalam memandu pentadbir. Kerja semakin hari semakin bertambah. Banyak yang perlu diselesaikan segera. Kadang-kadang stress jugak. Maka pentadbir perlu memainkan peranan dengan mengagihkan tugasan tersebut bersama-sama kakitangan bawahan. Pentadbir juga perlu memberi penerangan yang jelas supaya kerja yang diagihkan berjalan seperti yang direncanakan sekaligus dapat mengajar kakitangan bawahan pandai bekerja dan berdikari. (P10)*

#### **4.7.9 Menambah baik Proses Instruksional Pengajaran dan Pembelajaran yang Sedia Ada**

Dari segi pengurusan instruksional dalam proses pengajaran dan pembelajaran, terdapat pendapat pakar mengatakan bahawa proses pengajaran dan pembelajaran sedia ada perlu ditambah baik supaya organisasi teknikal tersebut menjadi rebutan kepada pelajar serta mampu menghasilkan pelajar yang berkemampuan apabila mereka bergraduat kelak. Pakar kedua (P2) telah menyatakan bahawa:

*Pembelajaran dan pengajaran yang sedia ada perlu dimurnikan dan ditambah baik. Maka pembangunan instrumen kepimpinan instruksional berinovatif ini sangat penting agar pentadbir dan golongan berkepentingan dapat mengemaskini dan menambah baik sistem pengajaran dan pembelajaran sedia ada. (P2)*

#### **4.8 Persoalan Kajian Keempat: Sejauhmanakah keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah?**

Bagi menjawab persoalan kajian ini, dua hipotesis dibina iaitu:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min persepsi KII antara pentadbir dan pensyarah.

H<sub>A</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan skor min persepsi KII antara pentadbir dan pensyarah.

Analisis perbezaan skor min ini digunakan untuk menguji hipotesis nul dengan menggunakan ujian-t. Ujian-t digunakan untuk membandingkan dua kumpulan data sela atau nisbah. Dalam kajian ini, dua kumpulan yang hendak diuji adalah pentadbir dan pensyarah. Berdasarkan Jadual 4.5 tahap min pula didapati konstruk 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10 dan 11 mempunyai tahap persetujuan yang berbeza di antara pentadbir dan pensyarah terhadap konstruk tersebut. Hasil dapatan nilai min yang diperolehi menunjukkan pentadbir sangat bersetuju bahawa mereka mengamalkan konstruk tersebut dalam kepimpinan yang diterajui manakala pensyarah agak kurang bersetuju bahawa pentadbir melaksanakan konstruk berkenaan dalam kepimpinan dalam organisasi yang dipimpin.

Jadual 4.5.

*Nilai Min, Sisihan Piawai dan Tahap Signifikan bagi Ujian-t Pentadbir dan Pensyarah*

Bil.	Konstruk	Responden (n=102, 473)	Min	Sisihan Piawai	Nilai-t	Tahap Signifikan (p)
1)	Menetapkan visi dan misi	Pentadbir Pensyarah	3.75 3.93	0.60 0.60	-2.78 -2.79	0.18
2)	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	Pentadbir Pensyarah	<b>3.83</b> <b>3.30</b>	0.12 0.60	-6.70 -4.60	0.00
3)	Keprihatinan	Pentadbir Pensyarah	<b>3.81</b> <b>3.29</b>	0.62 0.97	-6.94 -5.26	0.00
4)	Personaliti diri	Pentadbir Pensyarah	<b>3.80</b> <b>3.59</b>	0.80 0.62	-3.00 -2.52	0.00
5)	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	Pentadbir Pensyarah	<b>3.81</b> <b>3.42</b>	0.78 0.61	-5.60 -4.80	0.02
6)	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan	Pentadbir Pensyarah	<b>3.75</b> <b>3.38</b>	0.95 0.68	-4.61 -3.74	0.00
7)	Kerja berpasukan	Pentadbir Pensyarah	3.96 3.94	0.61 0.48	0.49 0.42	0.00

(Bersambung)

Jadual 4.5 (sambungan)

Bil.	Konstruk	Responden (n=102, 473)	Min	Sisihan Piawai	Nilai-t	Tahap Signifikan (p)
8)	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	Pentadbir	<b>3.84</b>	0.82	-2.59	0.00
		Pensyarah	<b>3.66</b>	0.61	-2.14	
9)	Kebolehan mengorganisasi	Pentadbir	3.81	0.67	-0.34	0.02
		Pensyarah	3.83	0.55	-0.30	
10)	Memantau proses P&P	Pentadbir	<b>3.88</b>	0.88	-2.95	0.01
		Pensyarah	<b>3.66</b>	0.64	-2.41	
11)	Pemikiran strategik	Pentadbir	<b>3.77</b>	0.50	-2.32	0.06
		Pensyarah	<b>3.63</b>	0.56	-2.50	
12)	Pemikiran inovatif	Pentadbir	3.88	0.57	0.51	0.07
		Pensyarah	3.55	0.59	0.52	
13)	Pembinaan Jaringan	Pentadbir	3.68	0.57	-1.51	0.07
		Pensyarah	3.75	0.57	1.52	

Petunjuk :  $p > 0.05 = \text{tolak } H_A, \text{ terima } H_O$

Bagi Jadual 4.6 adalah rumusan hipotesis yang diperolehi berdasarkan Jadual 4.5 di mana hasil dapatan ujian-t tersebut hanya konstruk menetapkan visi dan misi sahaja yang menolak hipotesis alternatif ( $H_A$ ) di mana tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min persepsi KII antara pentadbir dan pensyarah ( $t = 0.18; p > 0.05$ ). Skor min bagi pentadbir (min=3.74, sisihan piawai=0.60) adalah sama dengan skor min bagi pensyarah iaitu (min=3.93, sisihan piawai=0.60) di mana pentadbir dan pensyarah sangat mempersetujui bahawa pentadbir mempunyai elemen visi dan misi dalam kepimpinannya. Walau bagaimanapun, konstruk 2 hingga 13 telah menerima hipotesis alternatif ( $H_A$ ) iaitu terdapat perbezaan yang signifikan skor min persepsi KII antara pentadbir dan pensyarah ( $t = 0.00, 0.00, 0.00, 0.02, 0.00, 0.00, 0.00, 0.02, 0.01, 0.16, 0.00$  dan  $0.27; p < 0.05$ ) manakala skor min bagi pentadbir adalah konstruk kerja berpasukan yang mencatatkan nilai paling tinggi iaitu pentadbir (min=3.96, sisihan piawai=0.61) dan pensyarah (min=3.94, sisihan piawai=0.47). Berdasarkan

hasil dapatan tersebut, ia menunjukkan bahawa pensyarah tidak bersetuju pentadbir mempunyai konstruk 2 hingga 13 dalam kepimpinan yang diterajunya.

Jadual 4.6.

*Hipotesis bagi setiap Konstruk*

Bil. Konstruk	Konstruk	Hipotesis	Interpretasi
1)	Menetapkan visi dan misi		H <sub>0</sub> diterima
2)	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan		H <sub>A</sub> diterima
3)	Kekeprihatinanan		H <sub>A</sub> diterima
4)	Personaliti diri		H <sub>A</sub> diterima
5)	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif		H <sub>A</sub> diterima
6)	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan		H <sub>A</sub> diterima
7)	Kerja berpasukan	H <sub>0</sub> : $\mu_1 = \mu_2$ H <sub>A</sub> : $\mu_1 \neq \mu_2$	H <sub>A</sub> diterima
8)	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik		H <sub>A</sub> diterima
9)	Kebolehan mengorganisasi		H <sub>A</sub> diterima
10)	Memantau proses pengajaran dan pembelajaran		H <sub>A</sub> diterima
11)	Pemikiran strategik		H <sub>A</sub> diterima
12)	Pemikiran inovatif		H <sub>A</sub> diterima
13)	Pembinaan Jaringan		H <sub>A</sub> diterima

#### 4.9 Persoalan Kajian Kelima: Apakah model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?

Berdasarkan hasil dapatan teknik Delphi, model pengukuran kajian terdiri daripada 13 konstruk kepimpinan instruksional berinovatif (KII). Analisis faktor pengesahan (AFK) dengan perisian AMOS versi 20 digunakan bagi menjawab persoalan kajian ini. Jadual 4.7 merupakan cadangan singkatan bagi pembolehubah AFK yang

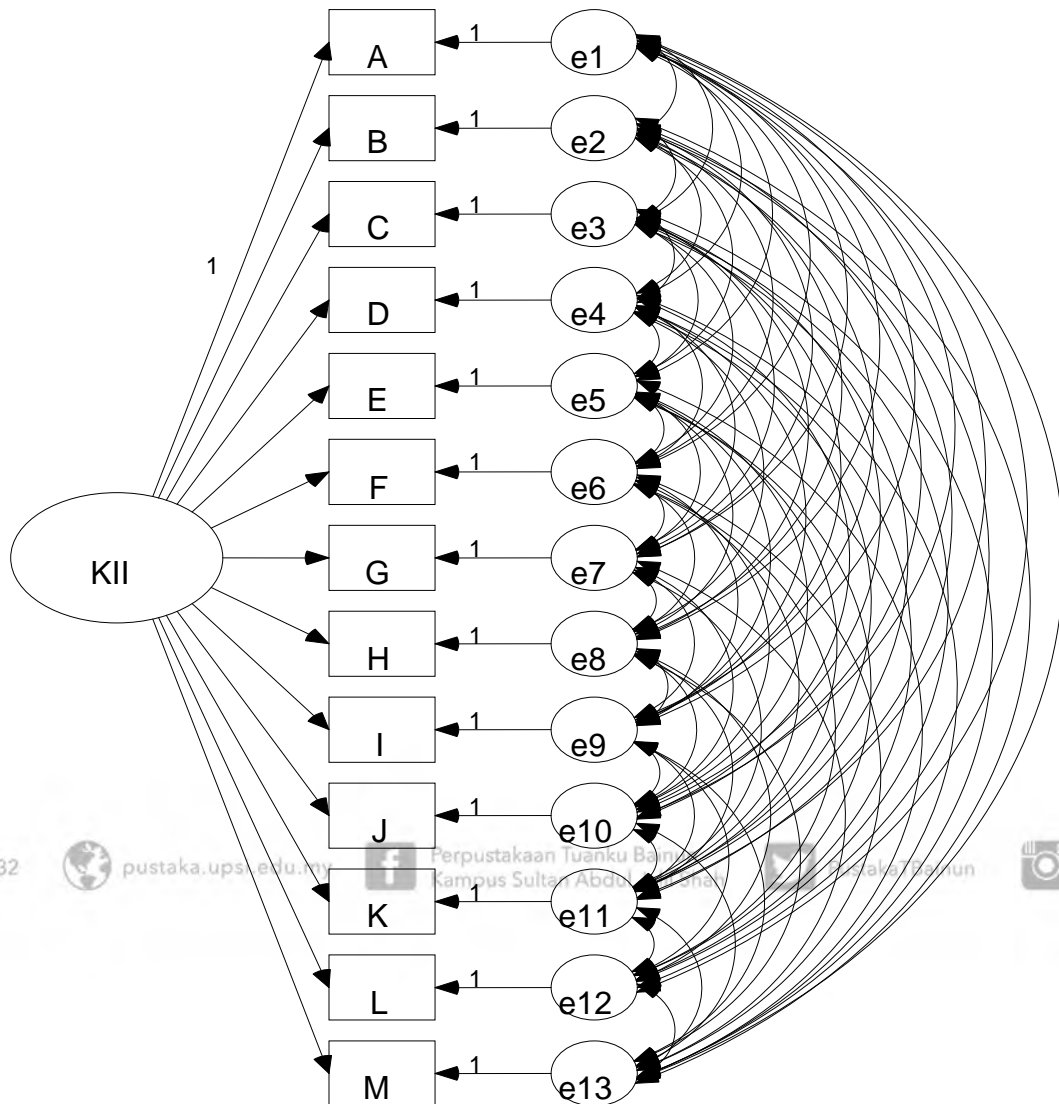


dicadangkan oleh penyelidik untuk mewakili setiap pembolehubah yang hendak dianalisis.

Jadual 4.7.

*Ringkasan Simbol yang Digunakan dalam SEM*

<b>Simbol</b>	<b>Penerangan</b>
KII	Kepimpinan Instruksional Berinovatif
A	Elemen konstruk menetapkan visi dan misi
B	Elemen konstruk menyediakan keperluan serta pengiktirafan
C	Elemen konstruk kekeprihatinan
D	Elemen konstruk personaliti diri
E	Elemen konstruk membentuk suasana persekitaran yang kondusif
F	Elemen konstruk mengurus fungsi pengurusan pendidikan
G	Elemen konstruk kerja berpasukan
H	Elemen konstruk mempromosikan iklim pembelajaran akademik
I	Elemen konstruk kebolehan mengorganisasi
J	Elemen konstruk memantau proses pengajaran dan pembelajaran
K	Elemen konstruk pemikiran strategik
L	Elemen konstruk pemikiran inovatif
M	Elemen konstruk pengurusan strategik
e1	Elemen item menetapkan visi dan misi
e2	Elemen item menyediakan keperluan serta pengiktirafan
e3	Elemen item kekeprihatinan
e4	Elemen item personaliti diri
e5	Elemen item membentuk suasana persekitaran yang kondusif
e6	Elemen item mengurus fungsi pengurusan pendidikan
e7	Elemen item kerja berpasukan
e8	Elemen item mempromosikan iklim pembelajaran akademik
e9	Elemen item kebolehan mengorganisasi
e10	Elemen item memantau proses pengajaran dan pembelajaran
e11	Elemen item pemikiran strategik
e12	Elemen item pemikiran inovatif
e13	Elemen item pembinaan jaringan



Rajah 4.1. Cadangan Model Pengukuran bagi Pembangunan 13 Konstruk KII bagi Sistem Politeknik Malaysia



#### 4.9.1 Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) Model Pengukuran Peringkat

##### Pertama bagi Konstruk KII

Berdasarkan analisis faktor konfirmatori (AFK), model pengukuran peringkat pertama terdiri daripada 13 konstruk kepimpinan instruksional berinovatif (KII) dalam sistem politeknik di Malaysia. Pada peringkat pertama ini, konstruk visi dan misi terdiri daripada sembilan item. Konstruk pengiktirafan terdiri daripada 13 item. Konstruk keprihatinan terdiri daripada 11 item. Konstruk personaliti diri terdiri daripada 12 item. Konstruk kondusif terdiri daripada 16 item. Konstruk pendidikan pula terdiri daripada 16 item. Konstruk kerja berpasukan terdiri daripada 16 item. Konstruk iklim pembelajaran terdiri daripada 16 item. Konstruk organisasi terdiri daripada 17 item. Konstruk pengajaran dan pembelajaran terdiri daripada 12 item. Konstruk strategik terdiri daripada 18 item. Konstruk inovatif terdiri daripada 11 item dan konstruk rangkaian terdiri daripada 21 item. Proses modifikasi indeks dilakukan ke atas model pengukuran pertama 13 konstruk KII ini. Proses modifikasi dijalankan bagi memastikan setiap model AFK mencapai kesepadanan (*good fit*) model. Penilaian kesahan konstruk juga dilakukan bagi memastikan kesemua item yang termuat mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan. Tiga petunjuk yang digunakan ialah nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) > 0.50 (Hair et al., 2010), nilai Purata Varians Terekstrak (AVE)  $\geq$  0.50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) dan nilai kebolehpercayaan konstruk ( $pc$ ) > 0.60 (Hair et al., 2010). Penilaian kesahan diskriminan ditentukan juga bagi memastikan tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Hair et al., 2010).



Sekiranya hasil AFK model pengukuran peringkat pertama adalah kurang baik dan lemah berdasarkan nilai CMIN/DF, AGFI, NFI, TLI, IFI, CFI atau RMSEA maka analisis model AFK peringkat kedua dilakukan. Model pengukuran kedua adalah untuk mendapatkan kesepadanan (*good fit*) model konstruk yang baik. Penilaian kesepadanan (*good fit*) model dalam AFK tidak ada syarat yang khusus dalam menentukan berapa jenis *fitness index* yang perlu digunakan. Walau bagaimanapun berdasarkan pendapat Hair et al. (1995;2010) dan Smith (2006) mencadangkan agar menggunakan paling kurang satu jenis *fitness index* bagi setiap kategori kesepadanan (*good fit*) model yang terdiri daripada tiga kategori iaitu: (i) *absolute fit*, (ii) *incremental fit* dan (iii) *parsimonious fit*. Berdasarkan Jadual 4.8 didapati bahawa *absolute fit* iaitu nilai GFI dan RMSEA dan *parsimonious fit* iaitu nilai CMIN/df telah mematuhi tahap kesepadanan oleh Bagozzi dan Yi (1988); Browne dan Cudeck (1993); Steiger, Shapiro, dan Browne (1985); Tanaka dan Huba, 1985; Hair et al (2006) serta Zainudin (2014).

#### 4.1.1.1 Analisis Faktor Pengesahan Visi dan Misi

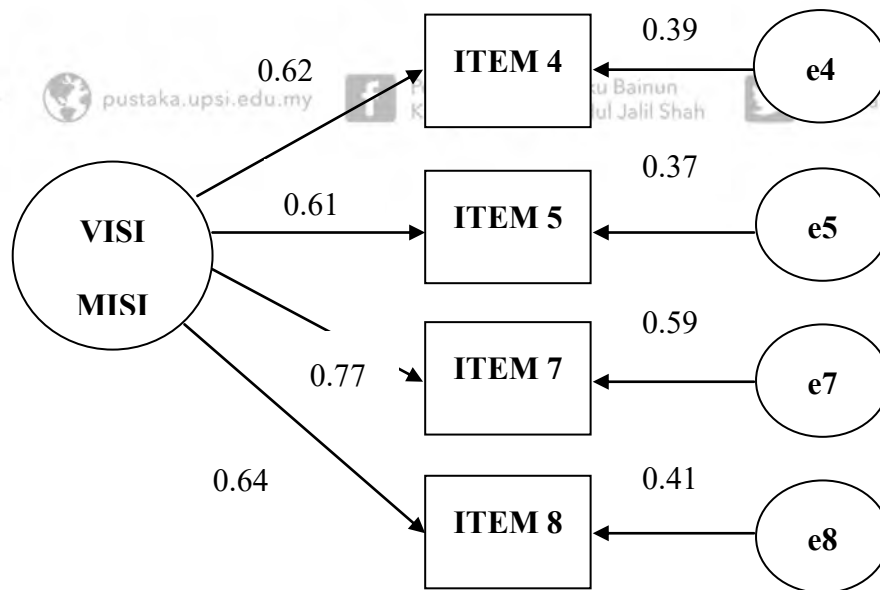
##### a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Kedua

Sebanyak 11 item visi dan misi bagi model pengukuran pertama telah melalui proses modifikasi indeks. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\leq 0.6$  (Byrne, 2001) akan digugurkan. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai empat item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ . Berdasarkan Rajah 4.2 item tujuh merupakan item yang mempunyai faktor muatan yang paling tinggi

dengan konstruk visi dan misi dengan nilai sebanyak 0.77 berbanding dengan item yang lain.

#### b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Visi dan Misi

Rajah 4.2 menunjukkan model pengukuran peringkat kedua konstruk visi dan misi yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk visi dan misi yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Nilai ini ditunjukkan dalam Jadual 4.8 di mana konstruk visi dan misi ini mempunyai nilai *Absolute Fit Index* iaitu 1.07 iaitu  $< 5.00$ .



Rajah 4.2. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Visi dan Misi

Jadual 4.8

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Visi dan Misi*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	1.07
RMSEA	< 0.08	0.01
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.99
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.99

**c. Penilaian Kesahan Konstruk Visi dan Misi**

Jadual 4.9 menunjukkan nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi konstruk melebihi nilai pemberatan yang ditetapkan iaitu 0.70. Nilai pemberatan faktor yang tertinggi ( $\lambda = 0.77$ ) dan makin dipercayai adalah item I7. Kesemua item mematuhi nilai kebolehppercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model AFK peringkat kedua visi dan misi dalam Rajah 4.2 juga menunjukkan konstruk visi dan misi mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.9

*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Visi dan Misi*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Menetapkan visi dan misi	14	0.79	0.66	0.89
	15	0.78		
	17	0.88		
	18	0.80		

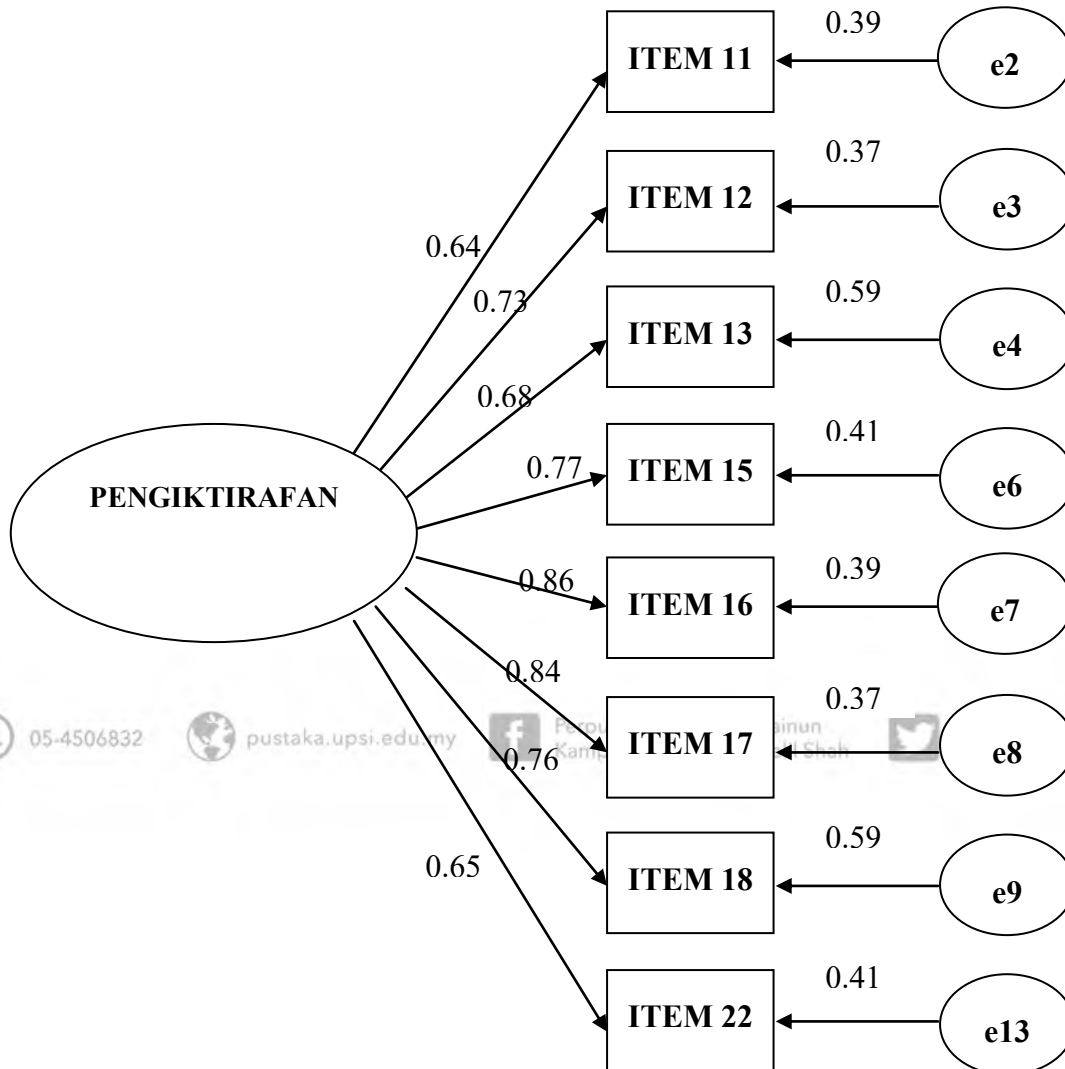
**4.1.1.2 Analisis Faktor Pengesahan Pengiktirafan****a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Kedua**

Proses modifikasi indeks dilakukan ke atas model pengukuran pertama 11 item pengiktirafan. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\leq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah 8 item daripada 13 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai lapan item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ .

**b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pengiktirafan**

Model pengukuran peringkat kedua konstruk pengiktirafan yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik telah diperolehi seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.3. Berdasarkan Rajah 4.3 juga item 16 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk pengiktirafan yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.86 berbanding dengan item yang lain. Walau bagaimanapun nilai

gabungan semua dimensi bagi konstruk pengiktirafan adalah sebanyak 4.45 iaitu < 5.00 seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.10.



Rajah 4.3. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pengiktirafan



Jadual 4.10

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pengiktirafan*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	4.45
RMSEA	< 0.08	0.08
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.97
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.95

**c. Penilaian Kesahan Konstruk Pengiktirafan**

Nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi konstruk melebihi nilai pemberatan telah ditetapkan iaitu 0.70 seperti dalam Jadual 4.11. Item I16 mempunyai nilai pemberatan faktor yang tertinggi iaitu 0.86. ini menunjukkan item I16 mempunyai nilai kepercayaan yang tinggi berbanding dengan item lain. Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua pengiktirafan dalam Rajah 4.3 juga menunjukkan konstruk pengiktirafan mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.11

*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Pengiktirafan*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	I11	0.65	0.56	0.91
	I12	0.73		
	I13	0.68		
	I15	0.77		
	I16	0.86		
	I17	0.84		
	I18	0.76		
	I22	0.65		

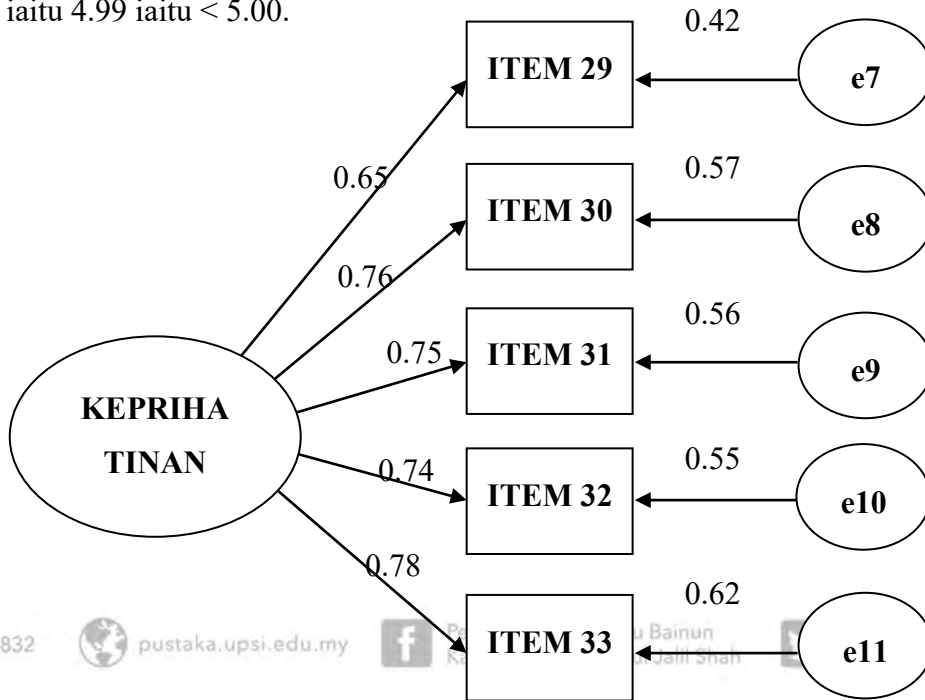
**4.1.1.3 Analisis Faktor Pengesahan Keprihatinan****a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua**

Bagi konstruk keprihatinan proses modifikasi telah dilakukan ke atas model pengukuran pertama yang mempunyai 11 item. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah lima item daripada 11 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai lima item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ .

**b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Keprihatinan**

Berdasarkan Rajah 4.4 item 33 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk keprihatinan yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.78 berbanding dengan item yang lain. Rajah 4.4 juga menunjukkan model pengukuran peringkat kedua konstruk keprihatinan yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*)

yang baik. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk keprihatinan yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Nilai ini ditunjukkan dalam Jadual 4.12 di mana konstruk keprihatinan ini mempunyai nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 4.99 iaitu  $< 5.00$ .



Rajah 4.4. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Keprihatinan

Jadual 4.12

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Keprihatinan*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	4.99
RMSEA	< 0.08	0.07
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.98
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.98

### c. Penilaian Kesahan Konstruk Keprihatinan

Nilai pemberatan faktor yang tertinggi adalah I33 dengan nilai 0.89. Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk, nilai pemberatan faktor dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.13. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua keprihatinan dalam Rajah 4.4 juga menunjukkan konstruk keprihatinan mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.13

*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Keprihatinan*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	$pc /$ CR $\geq 0.6$
Kekeprihatinan	I29	0.80	0.73	0.93
	I30	0.87		
	I31	0.86		
	I32	0.86		
	I33	0.89		

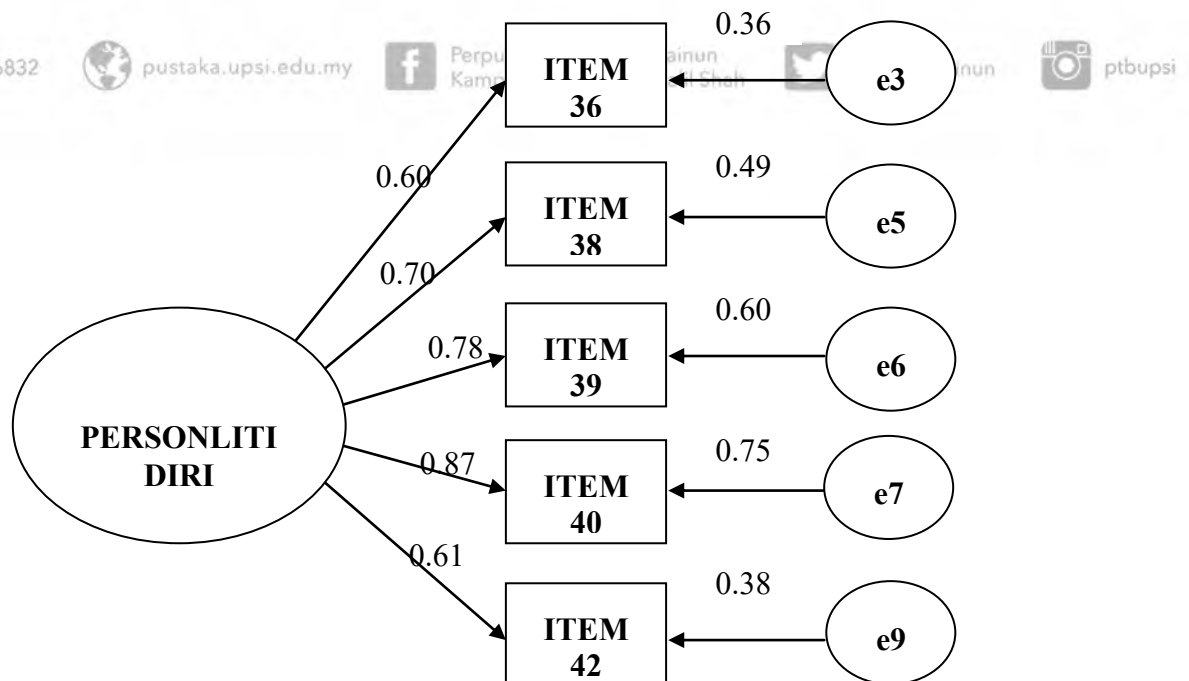
#### 4.1.1.4 Analisis Faktor Pengesahan Personaliti Diri

##### a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua

Sebanyak 12 item bagi konstruk personaliti diri telah melalui proses modifikasi indeks. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah lima item daripada 12 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai lima item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ .

## b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Personaliti Diri

Konstruk personaliti diri yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik adalah seperti yang dipaparkan dalam Rajah 4.5. Item 40 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk personaliti diri yang paling tinggi dengan nilai sebanyak 0.87 berbanding dengan item yang lain. Model ini juga merupakan gabungan semua dimensi konstruk personaliti diri yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Nilai ini ditunjukkan dalam Jadual 4.14 di mana konstruk personaliti diri ini mempunyai nilai *Absolute Fit Indices* iaitu  $3.26 < 5.00$ , nilai RMSEA iaitu sebanyak  $0.06 < 0.08$ , nilai *Incremental Fit Indices* (CFI) sebanyak  $0.99 > 0.90$  dan nilai *Parsimony Fit Indices* (GFI) adalah sebanyak  $0.98 > 0.90$ .



Rajah 4.5. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Personaliti Diri

Jadual 4.14

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Personaliti Diri*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	3.26
RMSEA	< 0.08	0.06
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.99
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.98

**c. Penilaian Kesahan Konstruk Personaliti Diri**

Nilai pemberatan faktor yang tertinggi adalah item I40 dengan nilai 0.93 seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.15. Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas dengan nilai bagi AVE  $0.71 \geq 0.5$  dan nilai bagi CR  $0.93 \geq 0.6$ . Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua pengiktirafan dalam Rajah 4.5 juga menunjukkan konstruk personaliti diri mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.15

*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Personaliti Diri*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Personaliti Diri	I36	0.78	0.71	0.93
	I38	0.84		
	I39	0.88		
	I40	0.93		
	I42	0.78		

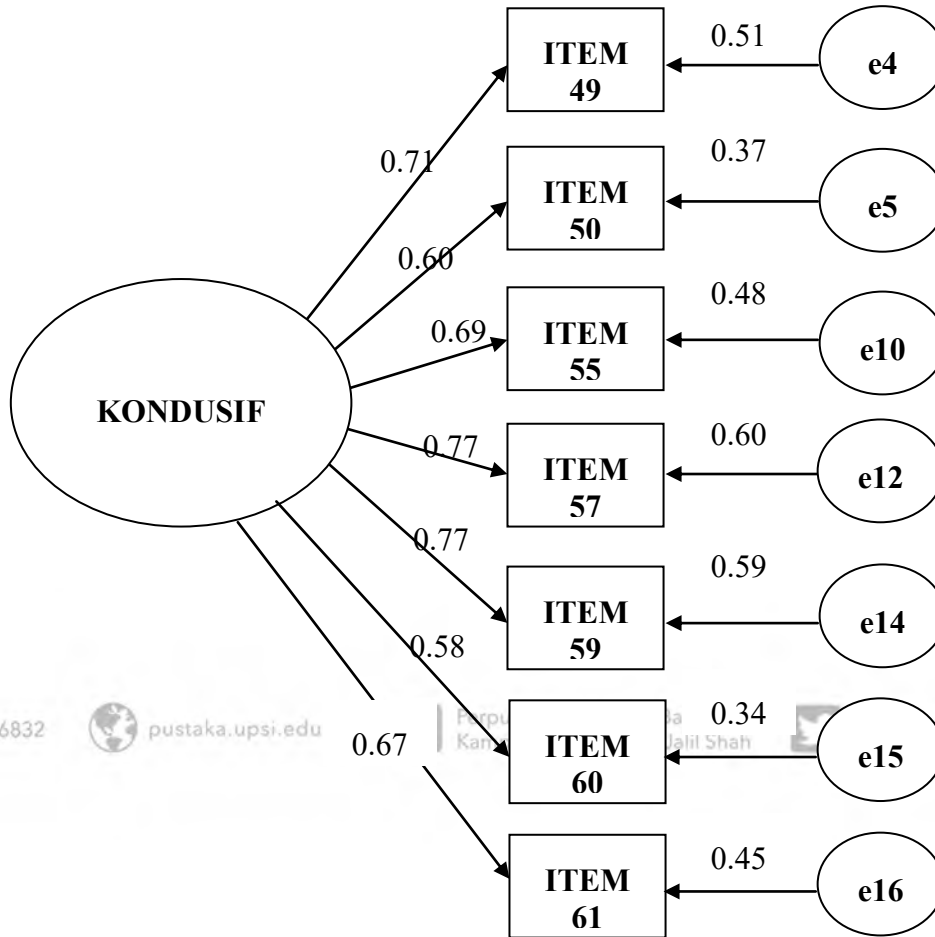
**4.1.1.5 Analisis Faktor Pengesahan Kondusif****a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Kedua**

Bagi konstruk kondusif pula proses modifikasi indeks dilakukan ke atas model pengukuran pertama 16 item. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\leq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah sebanyak 9 item. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai tujuh item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ .

**b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kondusif**

Model pengukuran peringkat kedua konstruk kondusif yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik telah ditunjukkan seperti dalam Rajah 4.6. Berdasarkan Rajah 4.6 juga item 57 dan 59 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk kondusif yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.77 berbanding dengan item yang lain. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk kondusif yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Nilai ini

ditunjukkan dalam Jadual 4.16 di mana konstruk kondusif ini mempunyai nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 4.46 iaitu  $< 5.00$



Rajah 4.6. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kondusif

Jadual 4.16

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kondusif*

Petunjuk	Nilai Petunjuk Diterima	Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	$< 5.00$	4.46
RMSEA	$< 0.08$	0.07
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	$> 0.90$	0.97
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	$> 0.90$	0.96



### c. Penilaian Kesahan Konstruk Kondusif

Nilai pemberatan faktor yang tertinggi adalah item I57 dan I59 dengan nilai 0.88. Kesemua nilai yang diperolehi seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.17 mematuhi nilai pemberatan faktor iaitu  $\geq 0.7$ . Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua pengiktirafan dalam Rajah 4.6 juga menunjukkan konstruk kondusif mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara

unidimensi.

Jadual 4.17

#### *Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Kondusif*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	I49	0.84	0.69	0.93
	I50	0.78		
	I55	0.83		
	I57	0.88		
	I59	0.88		
	I60	0.76		
	I61	0.82		

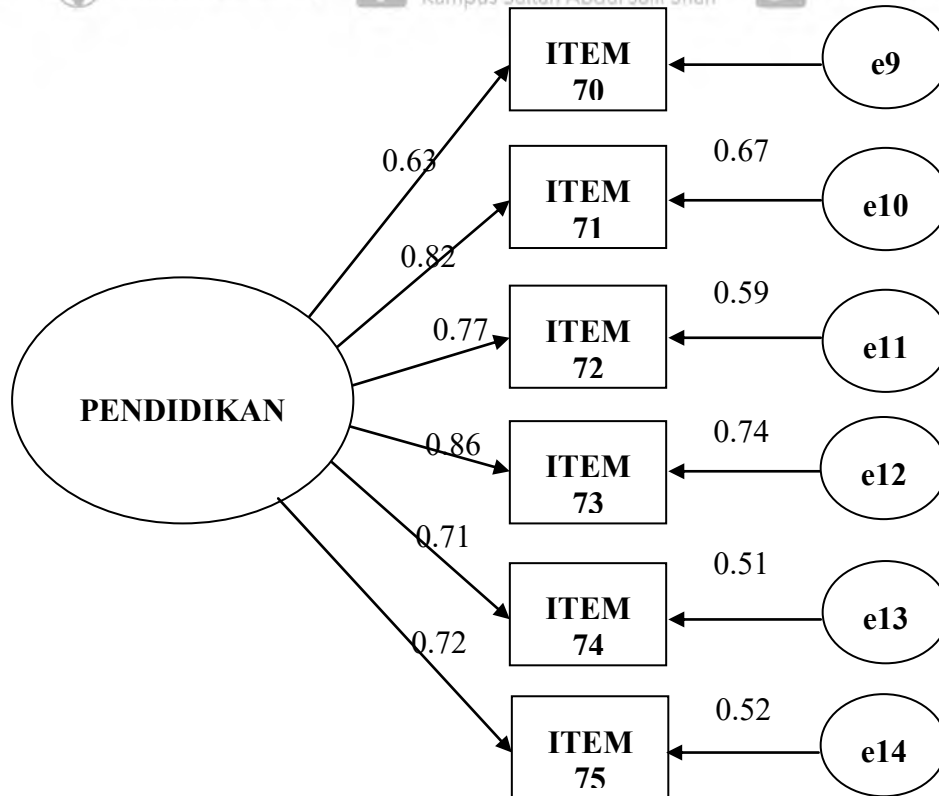
#### 4.1.1.6 Analisis Faktor Pengesahan Pendidikan

##### a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua

Sebanyak 16 item bagi konstruk pendidikan telah melalui proses modifikasi. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah enam item daripada 16 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai tujuh item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ .

##### b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pendidikan

Rajah 4.7 menunjukkan model pengukuran peringkat kedua konstruk pendidikan yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik. Nilai item 73 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk pendidikan yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.86 berbanding dengan item yang lain. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk pendidikan yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Nilai ini ditunjukkan dalam Jadual 4.18 di mana konstruk kondusif ini mempunyai nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 4.73 iaitu  $< 5.00$



Rajah 4.7. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pendidikan

Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Pendidikan

Petunjuk	Nilai Petunjuk Diterima	Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	4.73
RMSEA	< 0.08	0.07
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.98
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.98

### c. Penilaian Kesahan Konstruk Pendidikan

Jadual 4.19 menunjukkan nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) yang ditetapkan iaitu  $\geq 0.70$  manakala kebolehppercayaan konstruk (CR) adalah  $\geq 0.6$  dan nilai purata varians terekstrak (AVE) adalah  $\geq 0.5$ . Nilai pemberatan faktor yang tertinggi adalah item I73. Kesemua item mematuhi nilai kebolehppercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua pendidikan dalam Rajah 4.7 juga menunjukkan konstruk pendidikan mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.19

#### *Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Pendidikan*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Mengurus fungsi pengurusan pendidikan	I70	0.80	0.75	0.95
	I71	0.90		
	I72	0.88		
	I73	0.93		
	I74	0.85		
	I75	0.85		

#### 4.1.1.7 Analisis Faktor Pengesahan Kerja Berpasukan

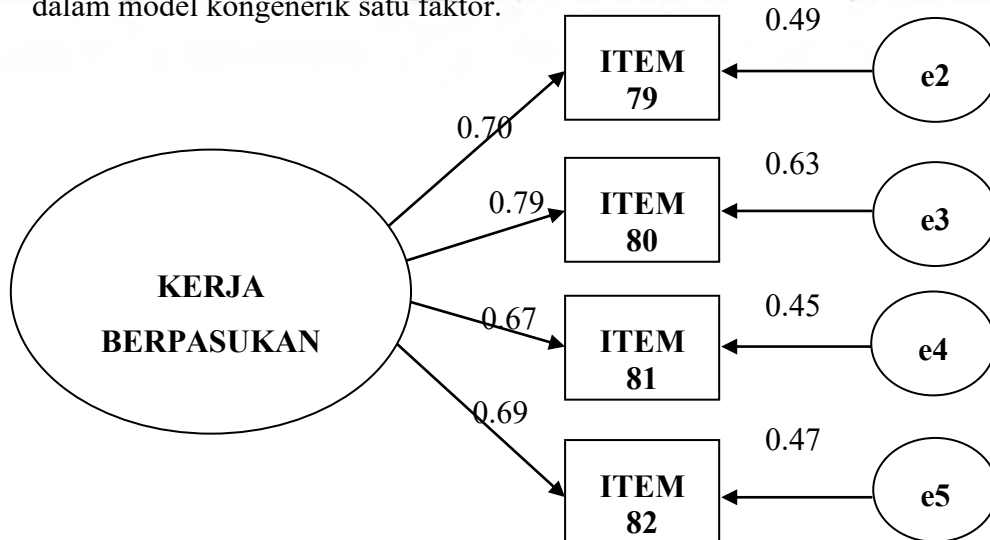
##### a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua

Sebanyak 16 item bagi konstruk kerja berpasukan telah melalui proses modifikasi. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu

di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah empat item daripada 16 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai tujuh item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ .

#### b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kerja Berpasukan

Berikut adalah model pengukuran peringkat kedua konstruk kerja berpasukan yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik dengan nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 1.81 iaitu  $< 5.00$  seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.8. Item 80 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk kerja berpasukan yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.79 berbanding dengan item yang lain. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk kerja berpasukan yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor.



Rajah 4.8. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kerja Berpasukan

Jadual 4.20

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Kerja Berpasukan*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	1.81
RMSEA	< 0.08	0.04
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.94
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.99

### c. Penilaian Kesahan Konstruk Kerja Berpasukan

Nilai pemberatan faktor yang tertinggi dan makin dipercayai adalah item I80 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.21. Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model AFK peringkat kedua kerja berpasukan dalam Rajah 4.8 juga menunjukkan konstruk kerja berpasukan mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.21

*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Kerja Berpasukan*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Kerja berpasukan	I79	0.84	0.71	0.91
	I80	0.89		
	I81	0.82		
	I82	0.83		

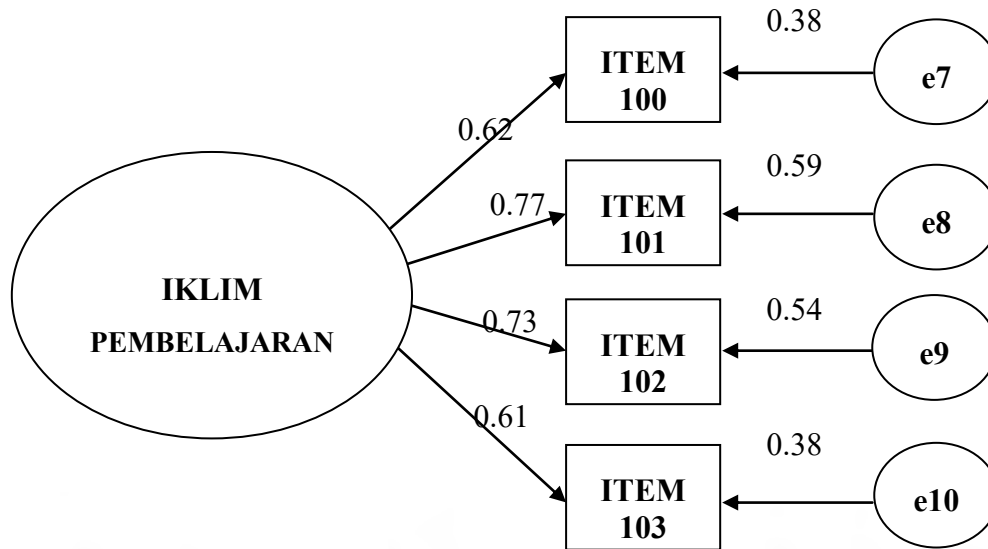
**4.1.1.8 Analisis Faktor Pengesahan Iklim Pembelajaran****a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua**

Iklim pembelajaran mempunyai 16 item sebelum proses modifikasi dilakukan. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah empat item daripada 16 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai empat item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ . Berdasarkan

**b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Iklim Pembelajaran**

Model pengukuran peringkat kedua konstruk iklim pembelajaran yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik adalah seperti yang dipaparkan dalam Rajah 4.9. Item 101 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk kondusif yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.77 berbanding dengan item yang lain. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk iklim pembelajaran yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Nilai ini ditunjukkan dalam Jadual

4.22 di mana konstruk iklim pembelajaran ini mempunyai nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 4.43 iaitu  $< 5.00$ .



Rajah 4.9. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Iklim Pembelajaran

Jadual 4.22

Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Iklim Pembelajaran

Petunjuk	Nilai Petunjuk Diterima	Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	$< 5.00$	4.43
RMSEA	$< 0.08$	0.07
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	$> 0.90$	0.99
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	$> 0.90$	0.99



### c. Penilaian Kesahan Konstruk Iklim Pembelajaran

Jadual 4.23 menunjukkan nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi konstruk melebihi nilai pemberatan yang ditetapkan iaitu 0.70. Nilai pemberatan faktor yang tertinggi dan makin dipercayai adalah item I101. Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua iklim pembelajaran dalam Rajah 4.9 juga menunjukkan konstruk iklim pembelajaran mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.23

#### *Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Iklim Pembelajaran*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	I100	0.79	0.88	0.90
	I101	0.87		
	I102	0.86		
	I103	0.78		

#### 4.1.1.9 Analisis Faktor Pengesahan Organisasi

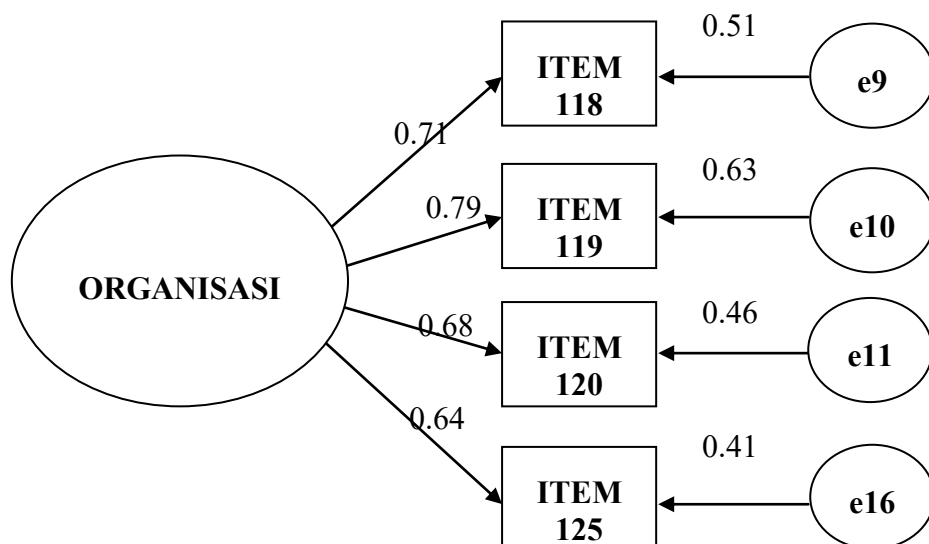
##### a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua

Proses modifikasi indeks dilakukan ke atas model pengukuran pertama 17 item bagi konstruk organisasi. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan

(*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah empat item daripada 17 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai empat item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ . Berdasarkan Rajah 4.10 item 119 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk organisasi yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.79 berbanding dengan item yang lain.

#### b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Organisasi

Nilai *Absolute Fit Indices* bagi model pengukuran peringkat kedua konstruk organisasi adalah 4.40 iaitu  $< 5.00$  seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.24. Ini bermakna ia telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk organisasi yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor.



Rajah 4.10. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Organisasi

Jadual 4.24

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Organisasi*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	4.40
RMSEA	< 0.08	0.03
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.95
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.95

**c. Penilaian Kesahan Konstruk Organisasi**

Jadual 4.25 menunjukkan nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi konstruk melebihi nilai pemberatan yang ditetapkan iaitu 0.70. Nilai pemberatan faktor yang tertinggi dan makin dipercayai adalah item I119. Kesemua item mematuhi nilai kebolehppercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua organisasi dalam Rajah 4.10 juga menunjukkan konstruk iklim pembelajaran mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.25

*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Organisasi*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Kebolehan mengorganisasi	I118	0.84	0.71	0.91
	I119	0.89		
	I120	0.82		
	I125	0.80		

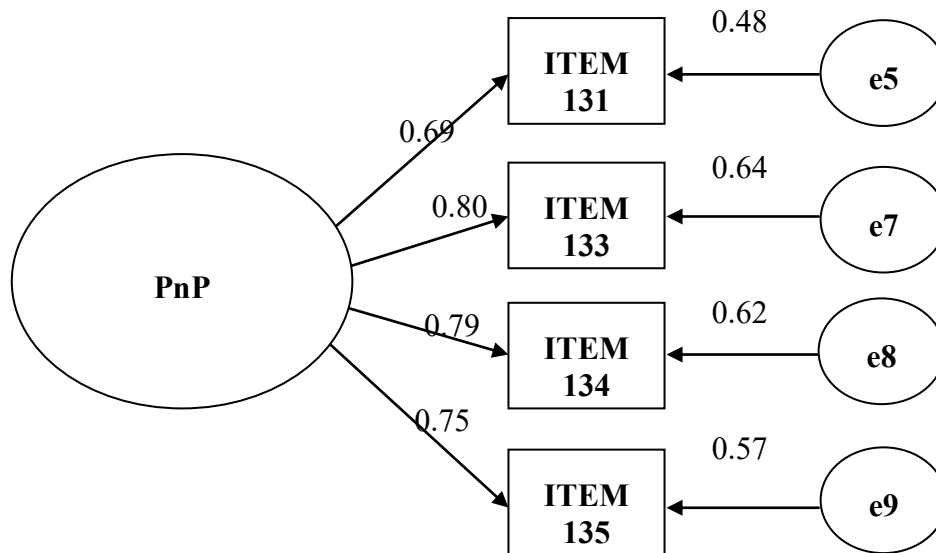
**4.1.1.10 Analisis Faktor Pengesahan PnP****a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua**

Model pengukuran pertama 12 item bagi konstruk PnP telah melalui proses modifikasi. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah empat item daripada 12 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai empat item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ . Berdasarkan Rajah 4.11 item 133 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk PnP yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.80 berbanding dengan item yang lain.

**b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua PnP**

Rajah 4.11 menunjukkan model pengukuran peringkat kedua konstruk PnP yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik. Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk PnP yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor.

Nilai ini ditunjukkan dalam Jadual 4.26 di mana konstruk organisasi ini mempunyai nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 4.06 iaitu  $< 5.00$ .



Rajah 4.11. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua PnP

Jadual 4.26

Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua PnP

Petunjuk	Nilai Petunjuk Diterima	Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	$< 5.00$	4.06
RMSEA	$< 0.08$	0.07
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	$> 0.90$	0.98
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	$> 0.90$	0.99

### c. Penilaian Kesahan Konstruk PnP

Nilai pemberatan faktor yang tertinggi adalah item I133 dengan nilai 0.90 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.27. Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua organisasi dalam Rajah 4.11 juga menunjukkan konstruk PnP mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.27

#### *Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk P&P*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Memantau proses pengajaran dan pembelajaran	I131	0.83	0.76	0.93
	I133	0.90		
	I134	0.89		
	I135	0.87		

#### 4.1.1.11 Analisis Faktor Pengesahan Strategik

##### a. Penilaian Kesepadanan Model Peringkat Kedua

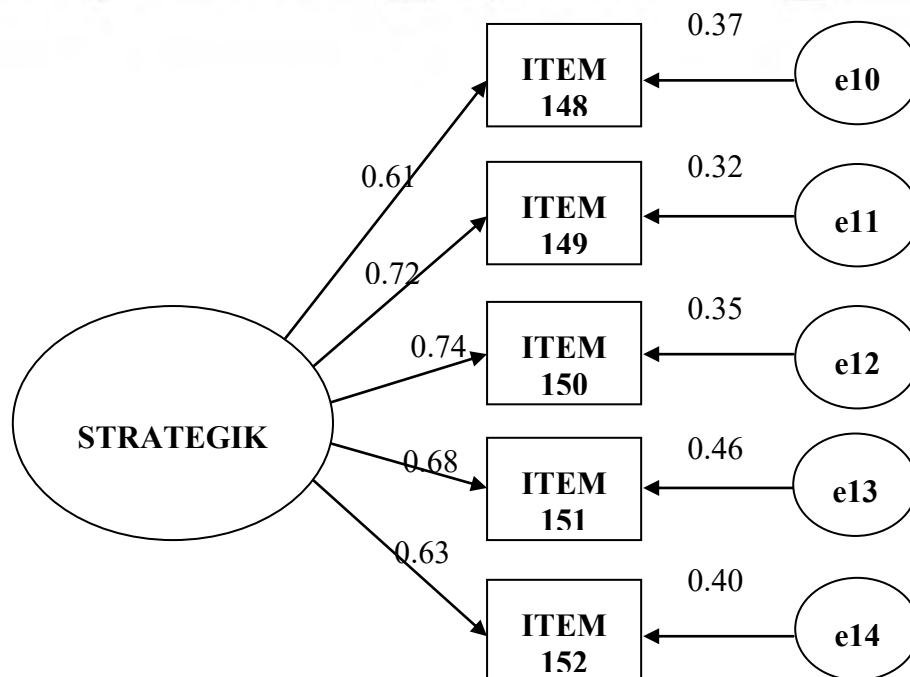
Konstruk strategik mempunyai 18 item sebelum melalui proses modifikasi. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah lima item daripada 18 item

dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai lima item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ . Berdasarkan Rajah 4.12 item 150 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk strategik yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.74 berbanding dengan item yang lain.

### b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Strategik

Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk strategik yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Rajah 4.12 menunjukkan model pengukuran peringkat kedua konstruk strategik yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang

baik dengan nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 3.99 iaitu  $< 5.00$ .



Rajah 4.12. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Strategik

Jadual 4.28

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Strategik*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	3.99
RMSEA	< 0.08	0.07
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.94
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.99

**c. Penilaian Kesahan Konstruk Strategik**

Nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi konstruk melebihi nilai pemberatan yang ditetapkan iaitu 0.70 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.29. Nilai pemberatan faktor yang tertinggi dan makin dipercayai adalah item I150. Kesemua item mematuhi nilai kebolehppercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua organisasi dalam Rajah 4.12 juga menunjukkan konstruk strategik mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.



Jadual 4.29

*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Strategik*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Pemikiran Strategik	I148	0.78	0.68	0.91
	I149	0.85		
	I150	0.86		
	I151	0.82		
	I152	0.79		

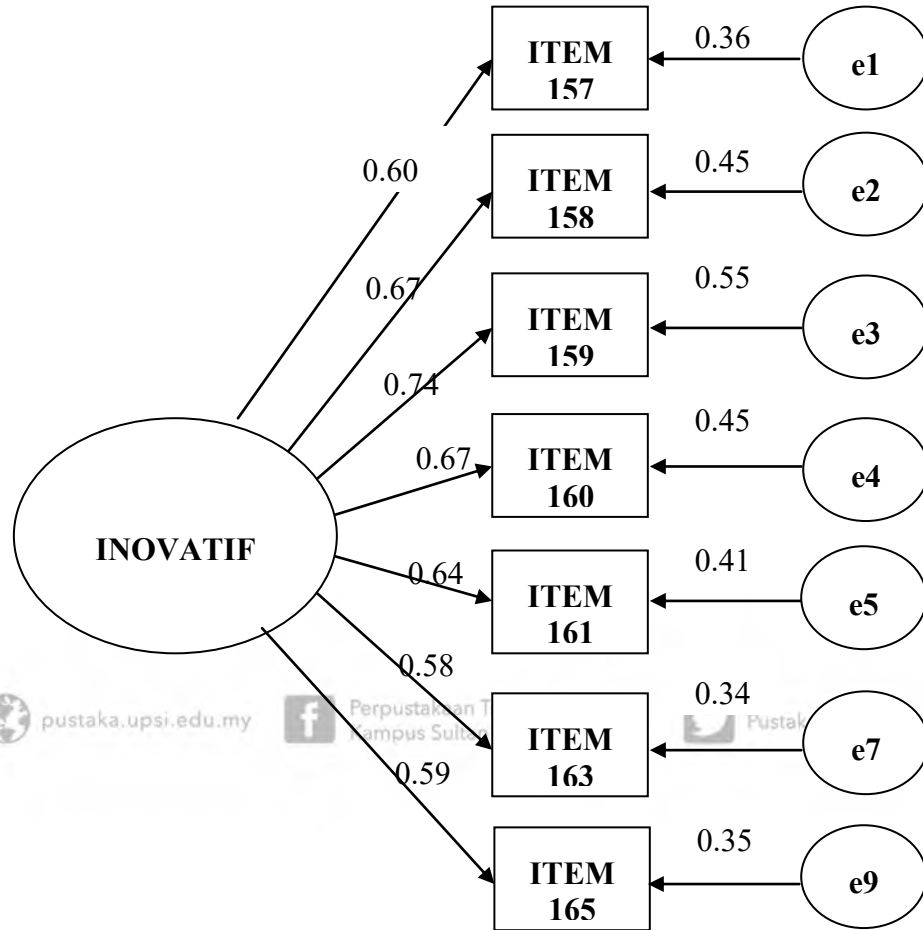
**4.1.1.12 Analisis Faktor Pengesahan Inovatif****a. Penilaian Kesepadanan Model Peringkat Kedua**

Proses modifikasi indeks dilakukan ke atas model pengukuran pertama 11 item bagi konstruk inovatif. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah tujuh item daripada 11 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai tujuh item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ . Berdasarkan Rajah 4.13 item 159 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk inovatif yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.74 berbanding dengan item yang lain.

**b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Inovatif**

Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk inovatif yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor. Nilai ini ditunjukkan dalam Jadual 4.30 di mana konstruk inovatif ini mempunyai nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 1.71 iaitu  $< 5.00$ . Ini

bermakna model pengukuran peringkat kedua konstruk inovatif telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik.



Rajah 4.13. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Inovatif

Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Inovatif

Petunjuk	Nilai Petunjuk Diterima	Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	1.71
RMSEA	< 0.08	0.04
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.95
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.99

### c. Penilaian Kesahan Konstruk Inovatif

Jadual 4.31 menunjukkan nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi konstruk melebihi nilai pemberatan yang ditetapkan iaitu 0.70. Nilai pemberatan faktor yang tertinggi dan makin dipercayai adalah item I159. Kesemua item mematuhi nilai kebolehppercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua inovatif dalam Rajah 4.13 juga menunjukkan konstruk inovatif mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.31

#### *Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Inovatif*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Pemikiran Inovatif	I157	0.78	0.69	0.90
	I158	0.84		
	I159	0.86		
	I160	0.84		

#### 4.1.1.13 Analisis Faktor Pengesahan Jaringan

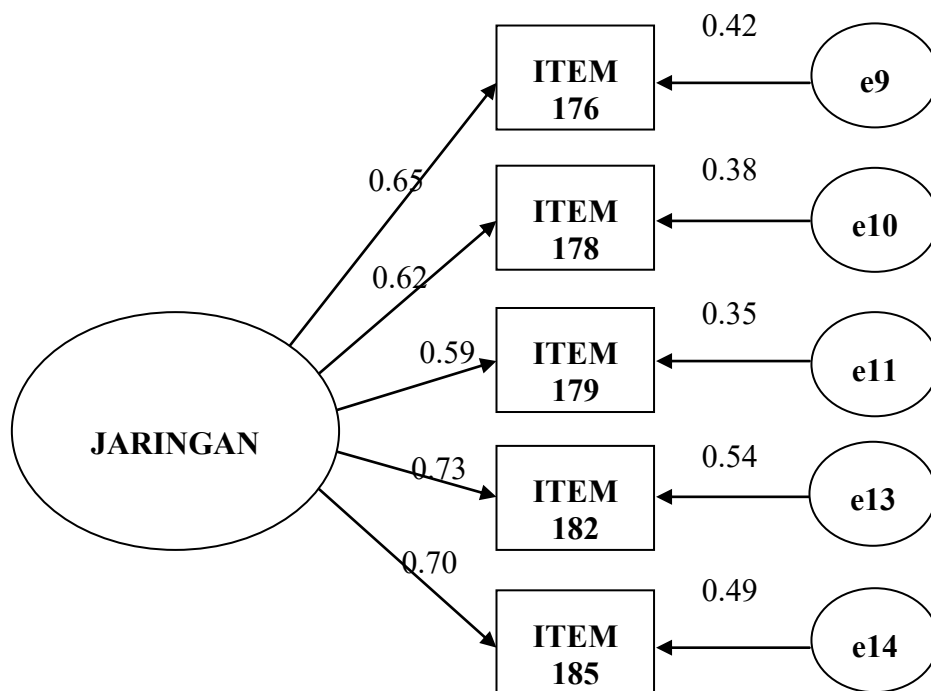
##### a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Peringkat Kedua

Sebanyak 21 item bagi konstruk jaringan telah melalui proses modifikasi. Dalam proses modifikasi, item yang mempunyai faktor muatan (*factor loading*) iaitu di

antara konstruk dengan item  $\geq 0.6$  (Byrne, 2001) adalah lima item daripada 21 item dalam konstruk ini. Selesai melalui proses penyingkiran, konstruk ini mempunyai lima item sahaja yang mematuhi faktor muatan (*factor loading*)  $\geq 0.6$ . Berdasarkan Rajah 4.14 item 182 merupakan item yang mempunyai faktor muatan konstruk jaringan yang paling tinggi dengan dengan nilai sebanyak 0.73 berbanding dengan item yang lain.

#### b. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Jaringan

Rajah 4.14 menunjukkan model pengukuran peringkat kedua konstruk jaringan yang telah mencapai kesepadanan (*good fit*) yang baik dengan nilai *Absolute Fit Indices* iaitu 1.11 iaitu  $< 5.00$ . Model ini merupakan gabungan semua dimensi konstruk jaringan yang dikekalkan dalam model kongenerik satu faktor.



Rajah 4.14. Model Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Jaringan

Jadual 4.32

*Petunjuk Kesepadanan Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua Jaringan*

<b>Petunjuk</b>	<b>Nilai Petunjuk Diterima</b>	<b>Analisis Faktor Pengesahan Peringkat Kedua</b>
<i>Absolute Fit Indices</i>		
CMIN / df	< 5.00	1.11
RMSEA	< 0.08	0.01
<i>Incremental Fit Indices</i>		
CFI	> 0.90	0.92
<i>Parsimony Fit Indices</i>		
GFI	> 0.90	0.99

**c. Penilaian Kesahan Konstruk Jaringan**

Kesemua item mematuhi nilai kebolehpercayaan konstruk (CR), nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) dan nilai purata varians terekstrak (AVE) yang dicadangkan oleh penyelidik lepas. Jadual 4.33 menunjukkan nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) bagi item-item yang dikekalkan bagi konstruk melebihi nilai pemberatan yang ditetapkan iaitu 0.70. Nilai pemberatan faktor yang tertinggi dan makin dipercayai adalah item I185. Model Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) peringkat kedua pembinaan jaringan dalam Rajah 4.14 juga menunjukkan konstruk rangkaian mencapai kesahan diskriminan dan konvergen di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-loading* dengan item yang lain (Kline, 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap item secara unidimensi.

Jadual 4.33

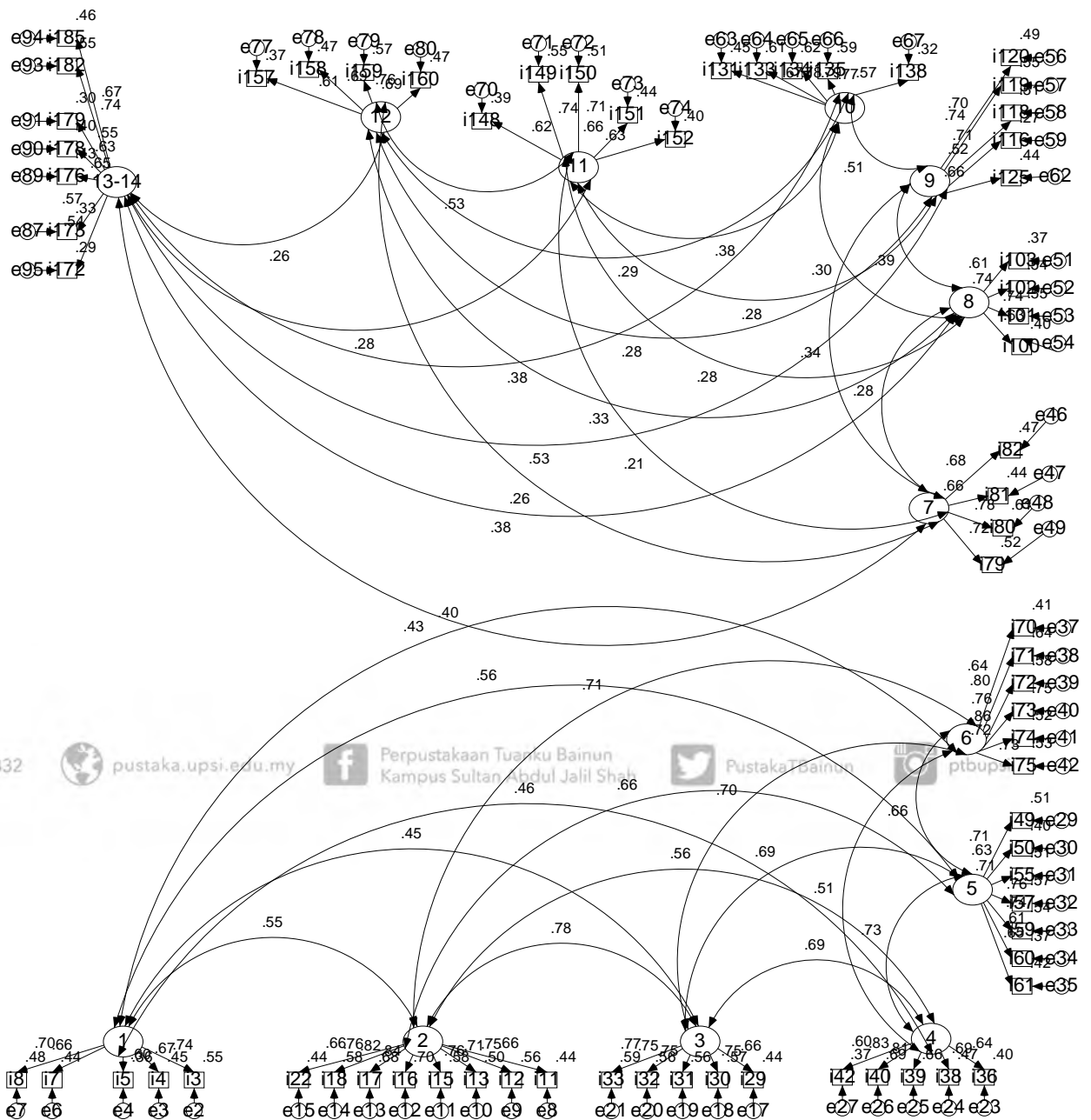
*Statistik Deskriptif dan Kesahan Konstruk Jaringan*

Konstruk	Item	$\lambda$ $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
Pembinaan Jaringan	I176	0.75	0.54	0.79
	I178	0.72		
	I179	0.80		
	I182	0.73		
	I185	0.80		

Maka hipotesis 1 iaitu model pengukuran kajian terdiri daripada 13 konstruk kepimpinan instruksional berinovatif (KII) dalam sistem politeknik di Malaysia adalah diterima.

#### 4.1.1.14 Model Pengukuran Keseluruhan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK)

Model pengukuran akhir kajian terdiri daripada 13 konstruk dengan 68 item. Analisis faktor konfirmatori (AFK) iaitu model persamaan berstruktur (SEM) dengan perisian AMOS versi 16 digunakan bagi menjawab persoalan kajian ini. Rajah 4.15 menunjukkan model AFK peringkat kedua konstruk kepimpinan instruksional berinovatif (KII) yang dikekalkan dalam model pengukuran satu faktor. Analisis model dalam Jadual 4.34 menunjukkan bahawa model yang dibentuk telah mencapai tahap kesepadanan yang baik berdasarkan petunjuk yang ditetapkan. (CMIN/DF=3.25, CFI=0.96 dan RMSEA=0.06). Ini memberi justifikasi bahawa data sepadan dengan model pengukuran dihipotesis seperti Jadual 4.36.



Rajah 4.15. Model Pengukuran Keseluruhan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) Kepimpinan Instruksional Berinovatif (KII)

Jadual 4.34.

Kesepadanan (*good fit*) Keseluruhan Model Pengukuran Setiap Konstruk KII

No.	Konstruk	CFI $\geq 0.9$	RMSEA $\leq 0.08$	CMIN/df $< 5.0$	GFI $\geq 0.9$
1.	Menetapkan visi dan misi	0.99	0.01	1.07	0.99
2.	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	0.96	0.08	4.45	0.95
3.	Kekeprihatinanan	0.98	0.08	4.99	0.98
4.	Personaliti Diri	0.99	0.06	3.26	0.99
5.	Membentuk suasana persekitaran kondusif	0.97	0.08	4.46	0.96
6.	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan	0.98	0.07	4.73	0.98
7.	Kerja berpasukan	0.94	0.04	1.81	0.99
8.	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	0.99	0.08	4.43	0.99
9.	Kebolehan mengorganisasi	0.95	0.03	4.40	
10.	Memantau proses pengajaran dan pembelajaran	0.98	0.07	4.06	0.99
11.	Pemikiran Strategik	0.94	0.07	3.99	0.99
12.	Pemikiran Inovatif	0.95	0.04	1.71	0.99
13.	Pembinaan Jaringan	0.92	0.01	1.11	0.99



Jadual 4.35.

*Keseluruhan Kesepadanan (good fit) Konstruk AFK KII*

Indeks <i>Fit</i>	Model Pengukuran Dihipotesiskan	Nilai yang disyorkan	Sumber
CMIN/df	3.25	$\leq 5.00$	Hair et al (2006); Steiger et al.(1985); (McGrath, 2011)
CFI	0.96	$\geq 0.90$	Bagozzi dan Yi (1988); Hair et al. (2006); Tanaka dan Huba (1985); (McGrath, 2011)
RMSEA	0.06	$\leq 0.08$	Browne dan Cudeck (1993); Hair et al. (2006); Zainudin Awang (2012); (McGrath, 2011)

#### 4.1.1.15 Penilaian Kesahan Konstruk Keseluruhan

Berdasarkan Jadual 4.36 nilai pemberatan faktor ( $\lambda$ ) yang mempunyai kebolehpercayaan tertinggi adalah item tujuh dalam konstruk enam iaitu mengurus fungsi pengurusan pendidikan dengan nilai 0.93. Sungguhpun begitu, kesemua item mempunyai nilai pemberatan faktor yang tinggi dengan nilai 0.73 – 0.93 maka mematuhi nilai kebolehpercayaan dalaman iaitu  $\geq 0.7$ . Seterusnya bagi kesahan konvergen pula kesemua item mempunyai tahap signifikan yang tinggi dengan mematuhi nilai AVE iaitu 0.5 atau lebih tinggi untuk setiap konstruk. Akhir sekali adalah CR iaitu nilai kebolehpercayaan komposit di mana mematuhi nilai  $\geq 0.6$  bagi setiap konstruk. Kesemua nilai hasil dapatan ini mematuhi kesepadanan model KII dan juga selaras dengan pendapat (Hair et al., 2009) dan (Bentler & Yuan, 2000). Model AFK peringkat kedua KII dalam Rajah 4.2 juga menunjukkan konstruk KII mencapai kesahan diskriminan di mana tidak terdapat item yang mempunyai *cross-*

*loading* atau *redundant* dengan item yang lain (Hair et al., 2010). Ini menunjukkan kesemua item yang termuat dalam konstruk ini dapat mengukur setiap konstruk secara unidimensi serta mencapai kesahan dan kebolehpercayaan yang disyaratkan dalam pembangunan model. Kesimpulannya, model ini mempunyai kesepadanan (*good fit*), kesahan konvergen, diskriminan dan kebolehpercayaan komposit yang baik. Ini berdasarkan hasil dapatan keseluruhan model pengukuran pada Jadual 4.35 dan 4.36.

Jadual 4.36.

*Penilaian Kesahan Konstruk*

Bil.	Konstruk	Item	$\lambda$ (KC) $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
1.	Menetapkan visi dan misi	I4	0.79	0.66	0.89
		I5	0.78		
		I7	0.88		
		I8	0.80		
2.	Menyediakan keperluan serta pengiktirafan	I11	0.75	0.56	0.91
		I12	0.73		
		I13	0.78		
		I15	0.77		
		I16	0.86		
		I17	0.84		
		I18	0.76		
		I22	0.65		
3.	Kekeprihatinanan	I29	0.81	0.74	0.93
		I30	0.87		
		I31	0.86		
		I32	0.86		
		I33	0.88		
4.	Personaliti Diri	I36	0.70	0.71	0.93
		I38	0.84		
		I39	0.88		
		I40	0.93		
		I42	0.78		
5.	Membentuk suasana persekitaran yang kondusif	I49	0.84	0.69	0.94
		I50	0.78		
		I55	0.83		
		I57	0.88		
		I59	0.88		
		I60	0.76		
		I61	0.82		

(Bersambung)

Jadual 4.36 (sambungan)

Bil.	Konstruk	Item	$\lambda$ (KC) $\geq 0.7$	AVE $\geq 0.5$	pc / CR $\geq 0.6$
6.	Mengurus fungsi pengurusan pendidikan	I70	0.80	0.75	0.95
		I71	0.90		
		I72	0.88		
		I73	0.93		
		I74	0.85		
		I75	0.85		
7.	Kerja berpasukan	I79	0.84	0.71	0.91
		I80	0.89		
		I81	0.82		
		I82	0.83		
8.	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	I100	0.79	0.68	0.90
		I101	0.88		
		I102	0.86		
		I103	0.78		
9.	Kebolehan mengorganisasi	I118	0.84	0.71	0.91
		I119	0.89		
		I120	0.82		
		I125	0.80		
10.	Memantau proses pengajaran dan pembelajaran	I131	0.83	0.76	0.93
		I133	0.90		
		I134	0.89		
		I135	0.87		
		I136	0.87		
11.	Pemikiran Strategik	I148	0.78	0.68	0.91
		I149	0.85		
		I150	0.86		
		I151	0.82		
		I152	0.79		
12.	Pemikiran Inovatif	I157	0.78	0.69	0.90
		I158	0.84		
		I159	0.86		
		I160	0.84		
13.	Pembinaan Jaringan	I176	0.75	0.54	0.80
		I178	0.72		
		I179	0.80		
		I182	0.73		
		I185	0.80		

Nota:  $\lambda$  = Pemberatan Faktor (Koefisien Cronbach)(KC), CR = Kebolehppercayaan Komposit AVE=Purata Varians Terekstrak (Average Variance Extracted)

#### 4.10 Rumusan Analisis Keseluruhan

Analisis temu bual kajian yang menggunakan teknik Delphi Terubah Suai yang dijalankan telah memperolehi sembilan kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif (KII), 13 konstruk beserta 68 item instrumen dalam konstruk tersebut terhadap KII bagi sistem politeknik di Malaysia. Analisis deskriptif yang digunakan adalah nilai min, median, sisihan piawai dan julat antara kuartil (JAK) di mana untuk mendapatkan kesepakatan dan persetujuan kalangan 11 orang pakar. Selain itu, nilai peratusan dan sisihan piawai diperlukan dalam menganalisis profil responden dalam kajian tinjauan yang telah dilaksanakan. Analisis faktor konfirmatori (AFK) telah dijalankan bagi menentusahkan model pengukuran KII berdasarkan data kajian tinjauan yang terdiri daripada 575 responden. Hasil analisis AFK satu model pengukuran *fit of indeces* telah dibentuk dengan nilai (CMIN/DF=3.25, CFI=0.96 dan RMSEA=0.06). Analisis statistik inferensi yang digunakan adalah ujian-t. Ujian ini digunakan untuk mencari perbezaan skor min persepsi antara pentadbir dan pensyarah terhadap KII dalam sistem politeknik Malaysia. Hasil analisis menunjukkan hanya konstruk pertama sahaja iaitu menetapkan visi dan misi yang tidak terdapat perbezaan skor min persepsi antara pentadbir dan pensyarah ( $p > 0.05$ ). Manakala 12 konstruk berikutnya terdapat perbezaan skor min persepsi antara pentadbir dan pensyarah terhadap KII ( $p < 0.05$ ).

## 4.11 Rumusan

Bab ini meliputi hasil dapatan daripada enam persoalan kajian yang telah diketengahkan dengan menggunakan teknik Delphi Terubah Suai dan analisis statistik iaitu deskriptif, inferensi dan analisis faktor konfirmatori (AFK). Setiap persoalan kajian dihuraikan dan diinterpretasikan ke dalam bentuk data, rajah dan jadual agar mudah difahami oleh penyelidik lain. Melalui kajian ini juga penyelidik telah menunjukkan cara pembahagian populasi berdasarkan persampelan rawak bersrta dan bertujuan. Hasil akhir kajian ini, penyelidik telah menentusahkan model pengukuran KII dalam sistem politeknik di Malaysia dengan menggunakan AFK.

## BAB 5

### PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN

#### 5.1 Pengenalan

Bab lima ini memfokus kepada ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi kajian, cadangan kajian serta akhir sekali rumusan kajian. Dapatan kajian kes ini beserta ulasan yang berasaskan dapatan kajian, kerangka konseptual kajian, teori dan literatur mengenai fenomena kajian dibincangkan di dalam bab ini bagi menjawab persoalan kajian. Ulasan ringkasan kajian dinyatakan secara ringkas pada permulaan perbincangan bagi memberi gambaran keseluruhan kajian dengan mengemukakan tema-tema yang muncul bagi menjelaskan pokok perbincangan. Fokus utama perbincangan bab ini adalah tentang proses pembangunan, pengesahan konstruk dan item kepimpinan instruksional berinovatif (KII) yang dibincangkan secara mendalam bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan. Seterusnya hasil dapatan pembangunan dan pengesahan konstruk dan item ini diuji untuk menghasilkan model kerangka kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.



## 5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini mengandungi enam objektif iaitu (i) meneroka konstruk kepimpinan instruksional berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai, (ii) membina instrumen untuk setiap konstruk kepimpinan instruksional berinovatif yang diperolehi dalam teknik Delphi Terubah Suai, (iii) mengenal pasti kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik, (iv) menilai keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah dan (v) menentusahkan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik.

Seramai 11 orang panel pakar teknik Delphi Terubah Suai telah dilantik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Mereka terdiri daripada 10 orang lelaki dan seorang perempuan. Enam orang pakar dari Institut Pengajian Tinggi Awam dan selebihnya dari Jabatan Pendidikan Politeknik. Berdasarkan pengalaman pula seramai enam orang mempunyai pengalaman melebihi 30 tahun dan sebahagiannya mempunyai pengalaman 10 hingga 25 tahun. Penganalisan data mengenai kategori ini melibatkan aspek berikut iaitu jantina, jawatan serta pengalaman dalam bidang kepimpinan dan PTV. Persampelan yang digunakan adalah jenis persampelan bertujuan. Populasi dalam kajian tinjauan pula adalah terdiri daripada pentadbir dan pensyarah dalam sistem politeknik di Malaysia. Persampelan rawak berstrata telah digunakan dalam kajian ini. Dalam kajian ini, strata yang dipilih adalah lokasi (zon) dan jantina. Penyelidik telah mengambil sampel secara rawak bagi pentadbir seramai 102 orang dan pensyarah seramai 473 orang yang telah dipilih berdasarkan jadual saiz





sampel Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan strata lokasi, setiap politeknik telah dikelaskan mengikut zon iaitu zon utara, zon timur, zon barat, zon selatan dan zon borneo. Dalam setiap zon tersebut, sebuah politeknik telah dipilih secara rawak.

Kajian ini memfokus kepada pembinaan konstruk dan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik. Teknik Delphi Terubah Suai telah digunakan dalam kajian ini untuk membangunkan konstruk dan item. Sebanyak empat pusingan teknik Delphi Terubah Suai telah dilakukan. Penyelidik memilih menjalankan teknik ini setelah mengambil kira beberapa pandangan seperti penyelidik terdahulu yang menggunakan kaedah ini dalam mengukuhkan lagi instrumen yang bakal dihasilkan. Di samping itu, beberapa kelebihan lain yang menyebabkan penyelidik terpenggil menggunakan teknik ini antaranya (i) teknik ini berupaya mendapatkan persetujuan panel pakar yang tulen kerana setiap pakar tidak mengenali malah tidak pernah bertemu antara satu sama lain, (ii) kesepakatan atau konsensus panel pakar dapat dicapai tanpa pilih kasih, pengaruh dan tekanan mana-mana pihak, (iii) panel pakar berupaya melahirkan pendapat mereka yang konsisten dengan bidang kepakaran masing-masing, (iv) teknik ini sesuai digunakan untuk melakukan jangkaan masa depan, dan (v) teknik ini digunakan dengan efektif bagi mendapatkan banyak pendapat ke atas sesuatu isu yang kompleks. Secara ringkasnya, dapatan utama kajian adalah pengesahan pembangunan konstruk dan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif pentadbir dalam sistem politeknik.







### 5.3 Perbincangan dapatan kajian

Bagi memudahkan perbincangan mengenai dapatan kajian yang telah dijalankan, penyelidik menghuraikan mengikut subtopik berdasarkan persoalan kajian. Kupasan mengenai dapatan tersebut dibincangkan dengan terperinci seperti berikut:

#### 5.3.1 Persoalan Kajian Pertama: Apakah konstruk kepimpinan instruksional berinovatif berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai?

Sebanyak 13 konstruk telah dikenal pasti dan dipersetujui oleh 11 pakar yang telah dilantik berdasarkan teknik Delphi Terubah Suai. Konstruk tersebut terdiri daripada (i) menetapkan visi dan misi, (ii) menyediakan keperluan serta pengiktirafan, (iii) keprihatinan, (iv) personaliti diri, (v) membentuk suasana persekitaran yang kondusif, (vi) mengurus fungsi pengurusan pendidikan, (vii) kerja berpasukan, (viii) mempromosikan iklim pembelajaran, (ix) kebolehan mengorganisasi, (x) memantau proses pengajaran dan pembelajaran, (xi) pemikiran strategik, (xii) pemikiran inovatif dan (xiii) pembinaan jaringan. Hasil dapatan kajian ini agak berbeza dengan dapatan kajian kepimpinan instruksional yang telah dibangunkan oleh pengkaji lepas seperti Hallinger (1985), McEwan (1998) dan Mielcarek (2003). Perbezaan ini meliputi konstruk-konstruk seperti pemikiran strategik, pemikiran inovatif dan pembinaan jaringan yang tidak didapati oleh instrumen Hallinger (1985), McEwan (1998) dan Mielcarek (2003). Kajian Delphi ini mendapati elemen-elemen pemikiran yang perlu ada pada seorang pemimpin instruksional berinovatif seperti pemikiran strategik, inovatif dan membina jaringan kolaborasi. Kajian lepas yang diutarakan oleh Bevoise





(2010), Hallinger (2007; 2012) dan Mielcarek (2003) terhadap kepimpinan instruksional agak berpusat dan hanya memfokus kepada pengajaran dan pembelajaran sahaja tanpa mengambil kira aspek keprihatinan, personaliti diri, pemikiran strategik, pemikiran inovatif dan pembinaan jaringan.

### **5.3.2 Persoalan Kajian Kedua: Apakah instrumen bagi setiap konstruk yang sesuai untuk mengukur kepimpinan instruksional berinovatif?**

Berdasarkan input daripada 11 orang pakar melalui teknik Delphi Terubah Suai sebanyak 188 item telah dibangunkan. Item-item yang dibangunkan adalah berdasarkan 13 konstruk yang telah dipersetujui bersama oleh 11 orang pakar dalam persoalan kajian kedua. Item-item yang telah dibangunkan meliputi kepimpinan yang bukan hanya berpaksikan instruksional semata-mata malah meliputi elemen-elemen strategik, kreatif dan inovatif untuk mengukur kepimpinan setiap pentadbir di politeknik samaada mereka bersifat kreatif dan inovatif dalam memimpin organisasi teknikal tersebut. Beberapa kajian lepas yang telah dijalankan oleh Hallinger (1985), McEwan (1998) dan Mielcarek (2003) hanya memfokus kepada pembangunan staf, pelajar dan sekolah sahaja. Oleh itu, kajian ini telah menemui konstruk baharu dalam kepimpinan instruksional seperti pemikiran inovatif, pemikiran strategik dan pembinaan jaringan. Carmeli et al. (2010) dan Cerne et al. (2013) juga menyokong bahawa sesebuah kepimpinan yang mempunyai inovasi mampu mempunyai hubungan strategik yang berkesan dalam organisasi dengan persekitarannya dan meningkatkan pelbagai hasil ekonomi, hubungan juga inovasi produk. Inovasi juga membolehkan organisasi untuk mengubah dan menyesuaikan diri dengan persekitaran luar serta





meningkatkan daya saing organisasi tersebut. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa instrumen yang dibangunkan sesuai digunakan untuk mengukur tahap profesionalisme kepimpinan instruksional berinovatif pentadbir dalam sistem politeknik.

### **5.3.3 Persoalan Kajian Ketiga: Apakah kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?**

Perbincangan pada bahagian ini adalah bermula dengan dapatan fasa Delphi di mana 11 pakar telah dipilih dalam mengenal pasti kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif (KII) dalam sistem politeknik Malaysia. Berdasarkan hasil dapatan temu bual bersama pakar Delphi, sebanyak sembilan kepentingan KII telah diperolehi daripada 11 orang pakar. Sembilan kepentingan tersebut adalah (i) menghasilkan hala tuju yang jelas, (ii) merealisasikan usaha mentransformasi politeknik, (iii) mentadbir urus organisasi dengan baik, (iv) menggalakkan berfikiran kreatif dan inovatif, (v) melahirkan pemimpin instruksional yang seimbang dari aspek sosial, intelektual, rohani, emosi dan jasmani, (vi) memupuk semangat persaingan untuk terus maju, (vii) bersedia menghadapi cabaran serta rintangan, (viii) pengagihan tugas bersama staf bawahan, dan (ix) menambah baik proses instruksional pengajaran dan pembelajaran yang sedia ada. Kepentingan keperluan KII yang telah diperolehi hasil daripada temu bual bersama pakar Delphi sangat berguna kepada pentadbir untuk memantapkan kepimpinannya ke arah merealisasikan visi politeknik iaitu menjadi sebuah institusi pendidikan teknikal dan vokasional (TVET) premier yang diterajui industri.



Kepentingan yang diutarakan juga adalah selari dengan wawasan Kementerian Pengajian Tinggi (2010a) dalam usaha untuk mengarus perdanakan kepimpinan khususnya di politeknik dalam merealisasikan transformasi yang telah direncanakan. Aspirasi, matlamat, objektif dan inisiatif yang dirangkakan dalam Program Transformasi Ekonomi (ETP) dan Program Transformasi Kerajaan (GTP) direalisasikan pelaksanaannya menerusi RMK-10 dengan tema „1 Malaysia“. Tema ini dijayakan menerusi 10 idea utama. Tiga daripada idea utama tersebut ialah (1) ekonomi pacuan faktor dalaman, (2) pencapaian status negara berpendapatan tinggi serta (3) produktiviti dan inovasi sebagai peneraju pertumbuhan. Ketiga-tiga idea utama ini mempunyai hubungan langsung dengan transformasi pendidikan teknikal dan vokasional kerana ketiga-tiganya memerlukan kehadiran tenaga kerja mahir yang berinovatif dalam kuantiti yang mencukupi dan kualiti yang menepati kehendak industri (Hamed et al., 2010). Penyelidik juga berharap agar sembilan kepentingan yang diperolehi dimasukkan bersama-sama ke dalam monograf hala tuju politeknik pada masa hadapan menjelang wawasan 2020.

#### **5.3.4 Persoalan Kajian Keempat: Sejauhmanakah keberkesanan kepimpinan instruksional berinovatif dari perspektif pentadbir dan pensyarah?**

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat persamaan pendapat pentadbir dan pensyarah terhadap konstruk menetapkan visi dan misi. Ini menunjukkan kepentingan konstruk ini untuk pemimpin instruksional berinovatif dalam instrumen yang telah dibangunkan berkaitan dengan kepimpinan instruksional oleh sarjana terdahulu seperti yang dikemukakan oleh Hallinger (1985), McEwan (1998) dan Mielcarek



(2003), mereka juga menekan kepada visi dan misi. Persamaan pendapat tersebut merujuk kepada responden yang bersetuju bahawa setiap pentadbir instruksional yang berinovatif di politeknik perlu mempunyai visi dan misi dalam organisasi yang dipimpin. Walau bagaimanapun, kajian ini juga mendapati konstruk lain seperti menyediakan keperluan serta pengiktirafan, keprihatinan, personaliti diri, membentuk suasana persekitaran yang kondusif, mengurus fungsi pengurusan pendidikan, kerja berpasukan, mempromosikan iklim pembelajaran, kebolehan mengorganisasi, memantau proses pengajaran dan pembelajaran, pemikiran strategik, pemikiran inovatif dan pembinaan jaringan terdapat perbezaan pendapat yang ketara di antara pentadbir dan pensyarah. Ini menunjukkan bahawa terdapat pentadbir politeknik yang kurang mengamalkan konstruk-konstruk tersebut seperti yang diharapkan.



Selain itu, menurut perspektif pentadbir, pemimpin politeknik harus mempunyai ciri-ciri kepimpinan instruksional berinovatif yang berkesan dari aspek mempromosikan iklim pembelajaran, memantau proses pengajaran dan pembelajaran serta menyediakan keperluan dan pengiktirafan. Pensyarah politeknik pula berpandangan bahawa pentadbir politeknik harus mempunyai kepimpinan instruksional berinovatif yang berkesan dari aspek kerja berpasukan, mempromosikan iklim pembelajaran yang kondusif dan mempunyai personaliti diri yang positif. Secara ringkasnya, dapat disimpulkan bahawa pentadbir dan pensyarah mempunyai persamaan pendapat bahawa pemimpin di politeknik harus mempunyai visi dan misi yang jelas supaya kepimpinannya akan lebih berkesan. Namun, pensyarah berpendapat bahawa pemimpin di politeknik adalah lemah dari aspek menyediakan





fasiliti serta memberi pengiktirafan, kurang prihatin terhadap kebajikan staf bawahan, mempunyai personaliti diri yang kurang menarik, kurang berupaya membentuk suasana persekitaran yang kondusif, lemah dari segi pengurusan, pemikiran strategik serta pemikiran inovatif. Walau bagaimanapun, berdasarkan perspektif pentadbir dan pensyarah, konstruk-construct yang dibangunkan adalah penting untuk mengukur kepimpinan instruksional berinovatif pentadbir dalam sistem politeknik di Malaysia.

### **5.3.5 Persoalan Kajian Kelima: Sejauh manakah kesahan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik?**

Model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif (KII) telah dibentuk melalui analisis faktor konfirmatori (AFK). Setelah AFK dijalankan beberapa item telah digugurkan. Model pengukuran akhir KII mendapati hanya tinggal 68 item sahaja daripada 188 item. AFK merupakan salah satu kaedah analisis multivariat yang boleh digunakan untuk mengesahkan sama ada model pengukuran yang dibina sesuai dengan yang dihipotesiskan. Selepas melalui AFK, konstruk visi dan misi terdiri daripada empat item, konstruk pengiktirafan pula terdiri daripada lapan item, konstruk keprihatinan terdiri daripada lima item dan konstruk personaliti diri terdiri daripada lima item. Seterusnya, konstruk kondusif terdiri daripada tujuh item, konstruk pendidikan pula terdiri daripada enam item, konstruk kerja berpasukan mempunyai empat item, konstruk iklim pembelajaran terdiri daripada empat item, konstruk organisasi terdiri daripada empat item, konstruk pengajaran dan pembelajaran terdiri daripada empat item, konstruk strategik terdiri daripada lima item, konstruk inovatif terdiri daripada tujuh item dan konstruk jaringan terdiri daripada lima item.





Seterusnya, kesahan ke atas konstruk dan item ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (AFK) dan mendapati kesepadanan yang baik untuk menghasilkan model pengukuran di mana dapat mengukur kepimpinan instruksional berinovatif pentadbir dalam sistem politeknik. Berikut adalah penerangan bagi 13 konstruk yang telah dibangunkan iaitu:

### 5.3.5.1 Menetapkan Visi dan Misi

Berdasarkan data empirikal dari soal selidik yang ditadbir kepada pentadbir dan pensyarah politeknik, konstruk visi dan misi sistem politeknik perlu dimantapkan supaya lebih jelas. Sebelum ini instrumen berkaitan dengan konstruk visi dan misi seperti mana yang dikemukakan oleh Hallinger (1985), McEwan (1998) dan Murphy (2002) lebih memfokus kepada matlamat untuk pembangunan staf, pelajar dan institusi sahaja secara umum. Dapatan kajian ini menumpu kepada visi dan misi yang lebih berinovatif seperti menggalakkan penghasilan produk inovasi oleh pensyarah dan pelajar politeknik, menggunakan *outcome* pencapaian pelajar berhubung dengan *Course Learning Outcome* (CLO) dan *Program Learning Outcome* (PLO) untuk membuat penambahbaikan kepada program dan matlamat politeknik serta membangunkan matlamat untuk keseluruhan politeknik merujuk kepada penjana modal insan yang diperlukan oleh negara berdasarkan keperluan Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA).





### 5.3.5.2 Menyediakan Keperluan serta Pengiktirafan

Seterusnya, hasil soal selidik mendapati konstruk keperluan dan pengiktirafan adalah kritikal untuk pentadbir instruksional berinovatif dalam sistem politeknik. Dapatan kajian ini lebih menitik beratkan kebajikan pensyarah dan pelajar. Setiap pentadbir perlu menghargai staf bawahan yang telah mencapai kejayaan dan memperoleh kecemerlangan antaranya dengan memberikan cuti, hadiah, bonus dan hal-hal lain yang dapat menggembirakan hati staf. Seseorang individu akan merasa terangsang, teruja dan bermotivasi sekiranya diberi perhatian dan pengiktirafan yang sewajarnya (Aubrey, 2012). Pentadbir digalakkan memuji pensyarah apabila mereka menunjukkan prestasi kerja yang memberangsangkan, memberi ganjaran dalam bentuk pujian, pengiktirafan secara terbuka dan penghargaan melalui sijil atau hadiah. Sumbangan dan prestasi cemerlang pensyarah perlu direkodkan ke dalam fail peribadi masing-masing. Begitu juga dengan pelajar apabila mereka memperoleh pencapaian tinggi dan menunjukkan kemajuan perlu mendapat pengiktirafan dan diberi ganjaran. Dengan cara tersebut mereka akan lebih bermotivasi untuk meningkatkan prestasi mereka bukan sahaja dalam bidang akademik malah dalam bidang lain. Dapatan ini mengembangkan lagi konstruk yang telah dibangunkan oleh penyelidik lepas seperti Hallinger (1985) dan McEwan (1998) yang hanya memfokus kepada pemantauan pensyarah dan pelajar sahaja tanpa mengambil kira kebajikan dan keperluan pensyarah dan pelajar. Ini turut disokong oleh Bush (2014) bahawa setiap kejayaan dan kecemerlangan perlu diberi habuan untuk meningkatkan semangat pada diri individu tersebut atau orang lain sebagai pembakar semangat untuk meningkatkan hasil kerja.





### 5.3.5.3 Keprihatinan

Hasil kajian ini mendapati konstruk keprihatinan perlu ada dalam diri setiap pentadbir khususnya pentadbir dalam sistem politeknik. Model kepemimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP), dan Murphy (1990) tidak mengambil kira aspek keprihatinan dalam model yang mereka bangunkan. Sebagai pemimpin instruksional ciri-ciri yang perlu ada dalam pentadbir adalah keprihatinan di mana pemimpin perlu mendengar dengan empati, mendengar dengan memahami perasaan, kemahuan dan jiwa orang yang bercakap. Dapatan kajian ini mendapati bahawa keprihatinan bukan sahaja kebolehan berinteraksi dengan berkesan tetapi lebih penting ialah kebolehan mendengar dengan empati. Keprihatinan mewujudkan suasana dan perasaan bahawa pemimpin memberi perhatian dan menunjukkan empati terhadap pelajar dan staf. Sikap mengambil berat tentang orang lain, memberi bantuan apabila diperlukan, kebolehan menyelesaikan pertelingkahan, bertenang dalam situasi yang tegang dan penyayang menjadi pemangkin pemimpin untuk memimpin organisasi ke arah yang lebih berkesan (Campbell et al., 2012).

#### 5.3.5.4 Personaliti Diri

Seterusnya, data soal selidik mengesahkan kepentingan konstruk personaliti diri dalam diri pemimpin instruksional berinovatif di politeknik. Dapatan ini menyokong konstruk kepimpinan instruksional *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) yang menekankan elemen personaliti diri dalam instrumen yang telah mereka bangukan. Personaliti diri meliputi gaya karismatik, cara berpakaian dan mempunyai komunikasi yang jelas dan teratur dalam pertuturan. Pentadbir juga perlu menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam persembahan formal dan informal kepada kakitangan bawahan serta mampu menjadi *role model* kepada staf bawahannya (Addison, 2006). Dalam kajian ini, pensyarah bersetuju bahawa personaliti memainkan peranan untuk mentransformasikan sistem politeknik di Malaysia. Justeru, untuk dihormati pemimpin instruksional berinovatif perlu mempunyai personaliti diri yang mesra dan positif. Spendlove (2007) pula berpendapat personaliti diri mencerminkan diri dan gaya individu di mana untuk menjadi seorang pemimpin, personaliti dan gaya kepimpinan karismatik serta dinamik perlu ada.

#### 5.3.5.5 Membentuk Suasana Persekitaran yang Kondusif

Dari aspek persekitaran, data soal selidik mendapati bahawa budaya dan iklim organisasi perlu diubah supaya menjadi kondusif untuk seluruh warga organisasi. Pentadbir dan pensyarah politeknik bersetuju bahawa konstruk membentuk suasana



persekitaran yang kondusif adalah kritikal dalam meningkatkan kejayaan sesebuah institusi politeknik. Budaya penyayang, bersopan santun, berhemah mulia, mementingkan kebersihan, kecantikan serta bekerja bersungguh-sungguh perlu menjadi amalan setiap pemimpin instruksional berinovatif untuk mengecapi kejayaan. Iklim persekitaran terbuka seperti perhubungan yang akrab dan profesional, bertimbang rasa, hormat menghormati, berkerjasama, menerima pendapat dan menjaga maruah sama ada sesama rakan sekerja atau pun antara pentadbir dengan pensyarah hendaklah dijadikan budaya organisasi (Hallinger & Heck, 2010). Suasana persekitaran yang kondusif akan dapat merealisasikan objektif organisasi seperti di politeknik. Ini turut disokong oleh Graen et al. (2010) di mana persekitaran kondusif perlu ada dalam organisasi bagi mendapat sokongan yang jitu setiap staf untuk mencapai kejayaan bersama. Walau bagaimanapun instrumen kepimpinan instruksional berinovatif oleh pengkaji lepas hanya memfokus kepada persekitaran dan kandungan kurikulum sahaja tanpa menekankan persekitaran yang kondusif adalah perlu bagi sesebuah organisasi teknikal khususnya politeknik.

#### 5.3.5.6 Mengurus Fungsi Pengurusan Pendidikan

Pengurusan pendidikan adalah konstruk yang dikemukakan oleh panel Delphi yang perlu disahkan oleh responden sebenar kajian iaitu pentadbir dan pensyarah politeknik. Penyelidik lepas iaitu Hallinger (1985) dan Murphy (2002) kurang menekankan elemen peranan pengurusan pentadbir dalam instrument kepimpinan instruksional mereka. Maka elemen peranan pengurusan adalah penting dalam sistem politeknik. Antara peranan pentadbir dalam meningkatkan fungsi pengurusan





pendidikan adalah dengan menggalakkan pengajaran berkualiti melalui perbincangan dalam mesyuarat, penilaian pengajaran pensyarah, lawatan formal dan tidak formal ke jabatan atau bahagian, pemberian cadangan spesifik dan maklum balas semasa sesi pencerapan serta penetapan tugas-tugas khusus untuk pensyarah. Persoalan kajian bersetuju bahawa pentadbir harus memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran dengan dasar dan prosedur yang sesuai. Pentadbir juga turut menyelaraskan kurikulum dengan melaraskan matlamat dan objektif organisasi dengan piawaian, jenis penilaian dan tuntutan kurikulum yang telah digariskan. Begitu juga dengan tugas memantau kemajuan pelajar dengan menggunakan data penilaian supaya matlamat dan cara penyampaian dapat diubah suai. Selain itu, pensyarah juga turut sama perlu dipantau untuk meningkatkan keberhasilan tugas yang diberikan. Hasil dapatan ini menekankan bahawa setiap pensyarah dan pelajar perlu dipantau supaya proses pengajaran dan pembelajaran berkesan tercapai sepenuhnya.



### 5.3.5.7 Kerja Berpasukan

Kajian ini turut mendapati menggalakkan penglibatan ahli-ahli kumpulan, meneladani dan menggalakkan tingkah laku yang menggerakkan kumpulan ke arah penyelesaian tugas dan menyokong pencapaian kumpulan sangat penting sebagai pentadbir. Ini memperkembangkan lagi kajian yang telah dilakukan oleh Hallinger (1985), McEwan (1998) dan Murphy (2002) yang tidak menitik beratkan elemen kerja berpasukan dalam sistem pengurusan organisasi. Dalam satu organisasi berkumpulan, kebanyakan kerja perlu dilakukan dalam satu pasukan, maka dengan adanya konstruk ini semua





staf yang terlibat mampu menjalankan kerja yang memerlukan sebagai satu pasukan dengan baik dan berkesan. Persepsi pentadbir dan pensyarah sangat bersetuju dengan konstruk ini kerana sebuah organisasi tidak mampu bekerja dengan sendiri, ada sesetengah tugas memerlukan diri untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan secara beramai-ramai. Konstruk ini juga dilihat kritikal sebagai seorang pemimpin instruksional berinovatif dalam mengerakkan pengurusan kepimpinan ke arah yang produktif. Ini turut disokong oleh Chen et al. (2011) iaitu kerja berpasukan dalam mewujudkan komitmen, kesepakatan sesama staf yang bekerja di bawah satu pasukan organisasi. Sebagai pemimpin, tidak semestinya idea yang bernas dan hebat datang daripada pentadbir sahaja. Ia memerlukan semua kakitangan untuk turut sama terlibat dalam menjayakan kecemerlangan sesuatu organisasi.



### 5.3.5.8 Mempromosikan Iklim Pembelajaran

Hasil dapatan kajian ini juga telah mendapati aspek menyediakan iklim pembelajaran yang kondusif sebagai elemen penting yang perlu ada pada pemimpin instruksional berinovatif. Ini sekaligus memperkembang model dan teori oleh pengkaji lepas seperti Hallinger dan Murphy (1985), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) dan McEwan (1998). Teori dan model pengkaji lepas ini kurang menyetengahkan elemen-elemen mempromosikan iklim pembelajaran akademik dalam instrumen yang telah dibangunkan. Walau bagaimanapun sebagai pemimpin bukan sahaja perlu fokus kepada kepimpinan pembangunan organisasi semata-mata, banyak yang harus diambil kira termasuklah pencapaian pelajar, staf bawahan dan





juga pensyarah. Selain itu, pentadbir juga perlu menerokai bidang baharu dan sentiasa mencari peluang untuk meningkatkan pembangunan dan kemajuan institusi politeknik.

### 5.3.5.9 Kebolehan Mengorganisasi

Konstruk dan item yang dibangunkan oleh penyelidik lepas juga agak kurang menekankan bahawa pentadbir perlu merancang dan menjadualkan kerja-kerja sendiri dan orang lain supaya sumber-sumber digunakan dengan sesuai dan berkesan, menjadualkan pelaksanaan aktiviti dan menetapkan prosedur untuk memantau projek-projek, mengamalkan pengurusan masa dan tugas serta mahir mengagih tugas kepada orang yang sesuai. Kelainan yang ada pada konstruk ini adalah berkaitan dengan hasil pencapaian dan usaha setiap staf yang terlibat dalam menjaga dan mengawal hasil kejayaan mereka. Pentadbir instruksional berinovatif harus memikirkan cara dan langkah terbaik dalam mengawal hak-hak kejayaan dan usaha ini. Pentadbir instruksional berinovatif juga perlu menggalakkan penggunaan sumber pengajaran dan pembelajaran melalui *Blue Ocean Strategy* dengan pihak berkepentingan seperti penggunaan kemudahan infrastruktur di industri dan institusi lain dalam meningkatkan keupayaan kepimpinan instruksional berinovatif. Selaras dengan pandangan Small dan Rentsch (2011) di mana setiap tugas dan tanggungjawab perlu diagihkan untuk memastikan segalanya berjaya diawasi, dikawal dan diselia.





### 5.3.5.10 Memantau Proses Pengajaran dan Pembelajaran

Kajian ini telah memantapkan lagi item-item kajian oleh penyelidik lepas seperti Hallinger (1985) dan McEwan (1998) dengan menambah item-item berkaitan pemantauan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran yang bukan hanya berlaku dalam kelas sahaja malah proses pengajaran dan pembelajaran tersebut perlu berlaku di luar kelas. Penyelidik lepas hanya menekankan pemantauan terhadap kurikulum sahaja dan tidak melibatkan elemen-elemen lain seperti menggunakan sumber sedia ada dengan berkesan untuk mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran untuk pelajar di politeknik dan memantau amalan di dalam kelas supaya sejajar dengan kurikulum yang telah disediakan. Walau bagaimanapun kajian lepas hanya menekankan proses pencerapan di dalam kelas sahaja. Berdasarkan pendapat Hallinger & Heck (2010) pemimpin instruksional perlu sentiasa berkomunikasi dengan semua staf bawahan tentang piawaian dan matlamat organisasi. Pendapat Ibrahim et al. (2012) turut menegaskan bahawa proses pengajaran dan pembelajaran merupakan asas penting dalam organisasi pendidikan kerana kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada kecemerlangan proses pengajaran dan pembelajaran tersebut, sungguhpun begitu pentadbir juga perlu memantau pelajar dan pensyarah dalam meningkatkan kecemerlangan proses pengajaran dan pembelajaran tersebut.





### 5.3.5.11 Pemikiran Strategik

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa seorang pemimpin yang mempunyai kepimpinan instruksional berinovatif perlu mempunyai pemikiran strategik dalam kepimpinannya ini dapat mengembangkan lagi idea berkaitan dengan kepimpinan instruksional yang telah dibangunkan oleh pengkaji lepas seperti Hallinger (1985), McEwan (1998), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) dan Murphy (1990) hanya menekankan kepada proses pengajaran dan pembelajaran semata-mata. Pemikiran strategik merupakan salah satu cara yang membolehkan individu dalam sesebuah organisasi untuk bersama-sama memikirkan sesuatu yang bermanfaat untuk mencipta serta mencapai matlamat dan pencapaian masa hadapan organisasi. Konstruk ini sangat perlu dalam menerajui sesebuah kepimpinan khususnya dalam sistem politeknik. Dewasa ini, ramai pemimpin mempunyai perancangan yang jelas tetapi malangnya kurangnya pemikiran strategik. Ini sedikit sebanyak dapat melemahkan usaha ke arah pembangunan organisasi yang strategik. Menurut Cerne et al. (2013) pemikiran, perancangan dan pengurusan strategik pentadbir mempengaruhi pelbagai aspek pengurusan organisasi kepimpinan yang diterajui.







### 5.3.5.12 Pemikiran Inovatif

Konstruksi pemikiran inovatif perlu ada pada diri setiap pentadbir terutama pentadbir dalam sistem politeknik (Fairus, 2012). Kepimpinan berinovatif amat diperlukan dalam penstrukturan semula institusi ke arah yang lebih baik (Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010; Cohen, 2010; Jones, 2012). Hasil kajian ini mendapati bahawa penyelidik lepas hanya memfokus kepada menetapkan misi dan visi, merangka kurikulum, mempromosikan pembangunan profesionalisme dan pengurusan pelajar secara umum seperti yang dikemukakan oleh Hallinger (1985), McEwan (1998), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) dan Murphy (1990). Data empirikal kajian ini mendapati pemikiran inovatif adalah kritikal untuk seseorang pemimpin kepimpinan instruksional berinovatif di dalam sistem politeknik di Malaysia. Pemikiran inovatif adalah kesepaduan set minda oleh individu terutama pemimpin yang dapat meningkatkan prestasi organisasi dengan melakukan perkara-perkara baharu seperti penciptaan sesuatu yang baharu, keupayaan untuk keluar dari kaedah konvensional dan kesediaan untuk mencuba penyelesaian yang berbeza (Blommestein, 2005). Dapatan kajian ini juga berbeza dengan inventori Hallinger dan Murphy (1985), McEwan (1998), Murphy (1990) dan *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) kerana mereka tidak menerapkan elemen pemikiran inovatif dalam inventori yang dibangunkan. Heydenreich (2012) turut menyokong iaitu sebagai pemimpin perlu inovatif dalam apa jua situasi dengan memperkenalkan sesuatu yang baharu seperti idea, kaedah, teknik, proses, produk, perkhidmatan atau penemuan untuk menyelesaikan masalah semasa dan memenuhi keperluan orang-orang pada masa kini dan masa hadapan (Heydenreich, 2012).





Pemimpin berinovatif juga mampu menyelesaikan masalah semasa dengan memberi tumpuan kepada masa hadapan. Pemimpin yang berinovatif turut mempunyai sikap seperti pengetahuan kepimpinan, kemahiran, nilai dan bakat untuk mengenali setiap masalah dan menjangkakan kesan negatif yang bakal berlaku pada masa hadapan. Mereka adalah berwawasan dan komited untuk meningkatkan ekonomi, politik dan kesejahteraan sosial masyarakat serta mampu melestarikan alam sekitar untuk mewujudkan masyarakat dan persekitaran yang seimbang.

#### 5.3.5.13 Pembinaan Jaringan

Instrumen yang dibangunkan oleh penyelidik juga telah menemui konstruk pembinaan jaringan perlu ada dalam diri seorang pemimpin (Gardner & Laskin, 2011). Kajian lepas seperti Hallinger (1985), McEwan (1998), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) dan Murphy (1990) tidak mempunyai konstruk ini dalam hasil kajiannya. Item-item yang dibangunkan dalam instrumen kajian penyelidikan ini juga memberi peluang pemimpin mempelajari untuk menguruskan atau menyelesaikan konflik yang berlaku dalam organisasi politeknik. Apabila konflik berlaku dalam rangkaian anda, maka berusaha untuk menghargai pandangan lawan, mencari titik persetujuan bersama, menyatakan kedudukan anda dengan cara yang membantu untuk menyelesaikan konflik tersebut. Keutamaan yang perlu ada pada diri pentadbir adalah mempunyai rangkaian atau jaringan, bekerjasama dan membina perhubungan (*connect, collaborate and create*) dengan masyarakat dan persekitaran yang baik dan berterusan. Setiap pemimpin perlu bijak menguruskan hubungan sesama manusia, golongan berkepentingan dan persekitaran. Selaras



dengan pendapat Abbas et al. (2012) di mana pentadbir perlu pandai menyesuaikan diri dalam apa jua keadaan serta berusaha untuk menjalin kolaborasi dan membina rangkaian hubungan dengan organisasi lain.

## 5.4 Implikasi Kajian

Dapatan kajian yang dilaksanakan dalam pusingan pertama untuk mengenal pasti konstruk kepimpinan instruksional berinovatif (KII) diharap dapat dijadikan satu garis panduan untuk meningkatkan gaya profesionalisme pentadbir. Model pengukuran KII ini boleh bertindak sebagai penanda aras untuk pihak pelaksana serta golongan berkepentingan dalam merangka latihan dan garis panduan pentadbir di politeknik Malaysia pada masa hadapan. Justeru, dapatan kajian ini diharapkan memberikan implikasi kepada pelaksanaan dasar khususnya pihak pengurusan tertinggi sebagai pelaksana dan penggubal sistem pengurusan politeknik di Malaysia.

### 5.4.1 Implikasi Teoritikal

Perbincangan implikasi teoritikal adalah menjurus kepada hubungan antara teori dengan penyelidikan dalam menjelaskan fenomena kajian. Fokus perbincangan adalah membangunkan konstruk dan model pengukuran terhadap kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik. Naratif yang diperolehi daripada semua responden kajian serta analisis yang dibuat oleh penyelidik melalui kaca mata dinamik



manusia, menunjukkan bagaimana aspek-aspek yang dibincangkan memberi implikasi terhadap pembangunan profesionalisme pentadbir khususnya dalam sistem politeknik.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini telah menyokong model Grayson dan Baldwin (2007), Hallinger dan Murphy (1985), Liedtka (1998), McEwan (1998), Moss dan Jerome (1994), Murphy (1990), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) dan Sloane (2007) di mana konstruk-konstruk kepimpinan instruksional mereka diguna pakai dan dikembangkan oleh penyelidikan ini. Namun begitu masih terdapat beberapa aspek yang masih perlu diberi perhatian, penekanan dan penambahbaikan. Dapatan kajian menunjukkan kepentingan mengadakan matlamat yang spesifik dapat menentukan hala tuju pentadbir dan pihak berkepentingan ke arah landasan yang betul dalam membantu pentadbir merealisasikan matlamat dan cita-cita ke arah meningkatkan profesionalisme keperibadian diri setiap pentadbir.

Dari aspek visi dan misi yang terkandung dalam model Hallinger dan Murphy (1985), masih terdapat banyak kelemahan terutamanya dari segi menetapkan visi dan misi dengan jelas terhadap organisasi. Dalam konteks kajian ini, maklum balas dari pentadbir dan pensyarah perlu diberi perhatian kerana maklum balas yang diperolehi dari semua pihak ini dapat membantu pihak yang bertanggung jawab untuk meningkatkan dan mempelbagaikan kaedah pembangunan profesionalisme pentadbir. Aspek ini merupakan aspek yang boleh menentukan hala tuju sesebuah organisasi kepimpinan yang berkesan. Menurut Avolio (2007), visi dan misi merupakan





penekanan kepada kognisi, sifat, tingkah laku, dan sistem di mana para pemimpin dan pengikut secara dinamik tertanam dan berinteraksi dari masa ke masa bagi merealisasikannya. Bagi mencapai keberkesanan dalam menentukan hala tuju sesebuah organisasi, hasil kajian yang melibatkan penetapan visi dan misi perlu diberi perhatian sewajarnya.

Dari aspek menyediakan keperluan serta pengiktirafan pula yang dibangunkan oleh model Hallinger dan Murphy (1985), kekurangan aspek keperluan serta pengiktirafan perlu dipertingkatkan supaya organisasi yang dipimpin mencapai kecemerlangan setanding dengan organisasi yang lain. Dapatan kajian ini juga mengukuhkan pandangan Bush (2014) bahawa setiap kejayaan dan kecemerlangan perlu diberi habuan untuk meningkatkan semangat pada diri individu tersebut atau orang lain sebagai pembakar semangat untuk meningkatkan hasil kerja. Bukan hanya pensyarah sahaja yang perlu diambil perhatian, pelajar juga perlu diambil kira. Ini turut disokong oleh penyelidik lepas iaitu Firestone dan Martinez (2007) yang menyatakan bahawa pelajar perlu diberi perhatian dan diperhatikan segala tingkah lakunya samada dalam bentuk semakan dokumen atau pemerhatian.

Dalam konteks personaliti diri, seorang pentadbir perlu mempunyai personaliti diri yang berkarisma tinggi (Tripney & Hombrados, 2013). Model *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) dijadikan panduan untuk pentadbir meningkatkan diri agar mempunyai personaliti diri yang menarik. Spendlove (2007) turut menegaskan bahawa seseorang pemimpin perlu mempunyai





ciri-ciri karismatik yang melibatkan personaliti diri di mana mampu untuk mempengaruhi orang bawahannya. Kepentingan personaliti diri ini turut disokong oleh Chen et al. (2011) di mana selain daripada kerja berpasukan dalam mewujudkan komitmen, kesepakatan sesama staf yang bekerja di bawah satu pasukan organisasi turut diambil perhatian juga.

Kepentingan aspek mengurus fungsi pengurusan pendidikan sangat diperlukan kerana pada peringkat ini, pentadbir memerlukan sokongan dan penglibatan yang padu daripada kakitangan bawahan, pelajar dan pihak berkepentingan dalam meningkatkan prestasi pentadbir ke arah kecemerlangan. Kajian ini turut menyokong teori Murphy (1990) dan dijadikan panduan dalam membangunkan konstruk fungsi pengurusan pendidikan. Penglibatan dan sokongan yang diberikan dalam bentuk sokongan kerjasama, patuh, rasa hormat dan kesetiaan amat diperlukan. Dimensi fungsi pengurusan pendidikan menekankan peranan pengurusan pemimpin atau ketua jabatan dalam organisasi. Pemimpin instruksional boleh menggalakkan pengajaran berkualiti melalui perbincangan dalam mesyuarat pengurusan, penilaian pengajaran pensyarah, lawatan formal dan informal ke kelas, pemberian cadangan spesifik dan maklum balas semasa sesi pencerapan, serta penetapan tugas-tugas khusus kepada pensyarah. Gressick dan Derry (2010) pula menyatakan bahawa pentadbir perlu melibatkan ahli organisasi sama ada staf bawahan, persekitaran dan masyarakat. Small dan Rentsch (2011) juga menyarankan agar setiap tugas dan tanggungjawab dalam sesebuah organisasi perlu diagihkan untuk memastikan segalanya berjaya diawasi, dikawal dan diselia. Dalam organisasi pendidikan, pengajaran dan pembelajaran merupakan *core business* dalam organisasi pendidikan. Kejayaan





sesebuah organisasi pendidikan bergantung kepada kejayaan dan kecemerlangan proses pengajaran dan pembelajaran tersebut.

Berdasarkan model Sloane (2007), penggunaan item yang bersesuaian bagi mengukur elemen pemikiran inovatif dalam kalangan pentadbir telah dibangunkan sekaligus melengkapkan instrumen yang dibangunkan dari aspek pemikiran inovatif. Pemikiran inovatif adalah kesepaduan set minda yang meresapi individu dan organisasi dengan cara yang berkesan untuk meningkatkan prestasi dengan melakukan perkara-perkara baru, penciptaan teknik dan kaedah, keupayaan untuk pergi di luar konvensional dan kesediaan untuk mencuba penyelesaian yang berbeza.

Suzette (2012) pula menyatakan bahawa seseorang pemimpin perlu berinovatif dalam apa jua situasi termasuklah memperkenalkan sesuatu yang baharu seperti idea, kaedah, teknik, proses, produk, perkhidmatan atau penemuan untuk menyelesaikan masalah semasa dan memenuhi keperluan orang-orang di masa kini dan di masa depan.

Kesimpulannya, kajian berhubung kepimpinan instruksional berinovatif dalam kalangan pentadbir politeknik didapati selaras dengan teoritikal kajian pembinaan model kepimpinan instruksional berinovatif pembangunan profesionalisme pentadbir. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian telah berjaya menunjukkan kepentingan kesemua aspek serta elemen-elemen pembangunan profesionalisme pentadbir seperti mana yang terdapat di dalam kerangka kajian.





#### 5.4.2 Implikasi kepada Pengurusan Politeknik Malaysia

Dapatan utama kajian ini adalah menghasilkan satu model pengukuran . Dapatan kajian ini membawa kepada implikasi bahawa tahap KII memerlukan penambahbaikan dan pemurnian yang perlu dirancang baharu iaitu model kepimpinan instruksional berinovatif (KII) dan dilaksanakan. Ini bermaksud tahap KII pentadbir dalam sistem politeknik masih memerlukan perhatian pihak yang bertanggung jawab seperti Bahagian Kecemerlangan Profesional Jabatan Pendidikan Politeknik serta pihak-pihak lain agar segera bertindak dalam aspek atau elemen yang masih perlu diberikan penambahbaikan kepada pentadbir tersebut.



dan penerangan serta analisis semula beberapa kelemahan perlu dilaksanakan. Ini sangat perlu diselesaikan agar pentadbir mengetahui tahap sebenar kepimpinan instruksional berinovatif serta kepentingan perlunya KII di politeknik. Pentadbir juga akan lebih memahami kepentingan penguasaan KII dengan lebih baik dalam memperbaiki tahap kepimpinan dengan lebih berkesan dan efektif. Tahap penguasaan ini diukur dengan menggunakan instrumen kepimpinan instruksional berinovatif yang dibangunkan. Melalui hasil dapatan yang diperolehi menunjukkan tahap penguasaan pemimpin tersebut terhadap kepimpinan instruksional berinovatif. Menurut Fairholm (2011) dan Mohd Izham (2011), antara penyebab kegagalan institusi untuk cemerlang adalah kerana pihak pengurusan tidak bertindak segera untuk mengatasi masalah apabila organisasi menghadapi kesukaran.





Dapatan kajian menunjukkan konstruk menyediakan keperluan serta pengiktirafan, keprihatinan, personaliti diri, membentuk suasana persekitaran yang kondusif, kerja berpasukan, mempromosikan iklim pembelajaran akademik, kebolehan mengorganisasi, memantau proses pengajaran dan pembelajaran serta pemikiran inovatif adalah lemah dan tidak dipraktikkan dalam kepimpinan pentadbir khususnya dalam sistem politeknik. Maka dengan itu, hasil dapatan data yang telah diperoleh dapat membantu pihak berkepentingan seperti Bahagian Kecemerlangan Profesional untuk melaksanakan kursus dan seminar yang berkaitan dalam meningkatkan tahap kepimpinan pentadbir di politeknik.

Implikasi pembangunan model kepimpinan instruksional berinovatif bagi pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kecemerlangan pentadbir politeknik untuk mengatur langkah seterusnya setelah dibekalkan maklumat dan data yang cukup agar dapat mempertingkatkan tahap kepimpinan pentadbir di politeknik. Kekurangan dan kelemahan perlu dikenal pasti segera agar langkah mengatasinya dapat dilaksanakan secepat mungkin. Pemimpin yang kreatif dan inovatif sangat diperlukan dalam organisasi. Kreativiti sangat perlu bagi seorang pemimpin dalam menghasilkan idea baharu manakala inovasi pula adalah mempraktikkan idea yang dihasilkan. Kepimpinan berinovatif amat diperlukan dalam penstrukturan semula institusi ke arah yang lebih baik (Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010; Cohen, 2010; Jones, 2012).

Di samping itu, elemen-elemen yang dibangun dalam instrumen kepemimpinan instruksional berinovatif seperti pemikiran strategik, pemikiran inovatif dan pembinaan jaringan mampu menjadi kayu pengukur kepada pentadbir serta pihak berkepentingan dalam membuat penambahbaikan kepada program profesionalisme pentadbir khususnya dalam sistem politeknik. Setiap pentadbir perlu mengetahui setiap kelemahan dan kekurangan yang ada dalam diri setiap pemimpin tersebut. Namun begitu, isu kelemahan kepemimpinan politeknik bukanlah isu baharu terutama dari aspek kreativiti dan inovasi. Abdullah dan Md. Kassim (2011), Bity Salwana Alias (2009), Davarajoo (2011), Mohammed Sani, Junaidah dan Mujir, (2012), Mohd. Izham (2011) dan Sahul et al. (2010) mendedahkan bahawa kelemahan utama politeknik adalah kerana yang kebanyakan pemimpin institusi tersebut tidak mengaplikasikan elemen kreatif dan inovatif dalam tadbir urus organisasi mereka.

Masih banyak yang perlu ditambah baik seperti sistem pengurusan dan tahap kepimpinan untuk merealisasikan aspirasi politeknik menuju sebuah badan berkanun menjelang tahun 2020. Model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif diharapkan dapat membantu pihak berkepentingan seperti Jabatan Pendidikan Politeknik untuk mencari idea bagi meningkatkan kompetensi pentadbir supaya lebih kreatif dan inovatif dalam sistem pengurusan. Perkembangan dan kelajuan teknologi terkini menyebabkan pentadbir sesebuah institusi latihan memerlukan perubahan dan penyesuaian yang lebih dinamik dalam menghasilkan tenaga kerja (Rowley & Sherman, 2010).

Secara keseluruhannya, pembangunan konstruk dan model pengukuran kepemimpinan instruksional berinovatif diharapkan mampu untuk menyusun semula sistem pentadbiran terutama kepemimpinan pentadbir dalam sistem politeknik. Diharapkan pengurusan tertinggi politeknik menyedari kepentingan mempunyai kepimpinan yang strategik, kreatif dan inovatif untuk kemajuan institusi politeknik pada masa hadapan sebagai institusi yang menyediakan akses dan peneraju kepada program pendidikan teknikal dan vokasional (PTV) yang berkualiti dan diiktiraf.

## 5.5 Sumbangan Kajian

Pembangunan elemen-elemen kepimpinan instruksional berinovatif adalah menggunakan teknik Delphi Terubah Suai. Teknik ini sangat sesuai digunakan dalam pembinaan konstruk dan item yang baharu. Teknik ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu teknik atau panduan kepada penyelidik lain dalam menjalankan kajian. Teknik Delphi Terubah Suai ini juga diharapkan dapat diperluas penggunaannya bukan sahaja dalam membangunkan konstruk dan item malah dalam merangka, menyusun dan menggubal kurikulum, subjek atau program lain.

Kajian ini juga telah menghasilkan instrumen yang boleh digunakan oleh pihak berkepentingan menjalankan kajian terhadap pentadbir untuk mengetahui kelemahan yang ada pada diri setiap pemimpin seperti lemah dari aspek menyediakan fasiliti serta memberi pengiktirafan, kurang prihatin terhadap kebajikan staf bawahan, mempunyai personaliti diri yang kurang menarik, kurang berupaya membentuk



suasana persekitaran yang kondusif, lemah dari segi pengurusan, pemikiran strategik serta pemikiran inovatif. Setiap kelemahan tersebut akan diperbaiki dan ditambah baik dengan melakukan seminar, kursus dan program-program latihan yang dapat meningkatkan kredibiliti sebagai seorang pentadbir.

Sumbangan instrumen kepimpinan instruksional berinovatif (KII) adalah menjadikan profesionalisme pentadbir lebih berkesan serta bermakna. Nilai kajian ini adalah penemuan kepada penggunaan kesemua aspek pendidikan dalam model yang digunakan iaitu model Grayson dan Baldwin (2007), Hallinger dan Murphy (1985), Liedtka (1998), McEwan (1998), Moss dan Jerome (1994), Murphy (1990), *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) dan Sloane (2007). Jika pada peringkat awal, elemen-elemen dalam kajian terhadap pentadbir lebih mencakupi proses pengajaran dan pembelajaran semata-mata (Hallinger, 1985; McEwan, 1998 dan Mielcarek, 2003) namun dengan kajian ini profesionalisme pentadbir telah dikaji secara menyeluruh dan mendalam.

Berdasarkan dapatan kajian yang telah dibincangkan, sumbangan kajian ini dari aspek penghasilan model KII boleh dilaksanakan bagi meningkatkan tahap kepimpinan dalam kalangan pentadbir sistem politeknik. Pelaksanaan kajian ini dapat meningkatkan tahap kepimpinan dengan melalui hasil dapatan yang diperolehi daripada pengedaran soal selidik, disitu pentadbir dapat mengetahui kelemahan yang berlaku melalui analisis dapatan soal selidik berkenaan. Dapatan utama kajian berdasarkan temu bual telah menemui sembilan kepentingan kepimpinan instruksional





berinovatif dalam sistem politeknik iaitu (i) menghasilkan hala tuju yang jelas, (ii) merealisasikan usaha mentransformasi politeknik, (iii) mentadbir urus organisasi dengan baik, (iv) menggalakkan berfikiran kreatif dan inovatif, (v) melahirkan pemimpin yang seimbang dari aspek sosial, intelektual, rohani, emosi dan jasmani, (vi) memupuk semangat persaingan untuk terus maju, (vii) bersedia menghadapi cabaran serta rintangan, (viii) pengagihan tugas bersama staf bawahan, dan (ix) menambah baik proses instruksional pengajaran dan pembelajaran yang sedia ada.. Diharapkan pihak yang terlibat dan berwajib dalam latihan, kerjaya dan pengurusan dapat menjadikan kepentingan yang telah diperolehi daripada temu bual bersama 11 orang pakar ini sebagai kayu pengukur untuk menyusun, merangka dan merealisasikan program, kursus dan yang berkaitan dalam meningkatkan tahap profesionalisme setiap pentadbir dan pensyarah.



Di samping itu, model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif (KII) ini juga mampu menjadi panduan kepada Bahagian Kecemerlangan Profesional untuk membangunkan manual kepada pentadbir supaya pemimpin lebih jelas apa yang perlu ada dalam diri setiap pentadbir di politeknik. Elemen-elemen yang terkandung dalam model KII ini mengandungi konstruk dan item yang belum pernah dibangunkan oleh penyelidik lepas seperti Hallinger dan Murphy (1985) dan McEwan (1998). Elemen-elemen ini juga diharapkan dapat memberikan kesedaran kepada pentadbir supaya sentiasa peka terhadap perubahan yang berlaku dari semasa ke semasa. Kesedaran ini diharapkan dapat membantu usaha pihak yang terlibat untuk mentransformasikan politeknik ke arah kecemerlangan.



Selain itu, dapatan kajian ini juga telah menghasilkan model pengukuran KII yang mampu meningkatkan kredibiliti pentadbir khususnya dalam sistem politeknik. Pentadbir dapat menjadikan model pengukuran KII sebagai kayu pengukur kerana model KII yang dibangunkan ini meliputi konstruk dan item yang perlu ada pada diri seorang pentadbir. Model pengukuran ini juga diharapkan dapat membantu Bahagian Kecemerlangan Profesional Politeknik dalam merangka, menyusun dan menggubal garis panduan serta halatuju dasar kepimpinan setiap pentadbir di politeknik. Melalui kajian ini juga satu model pengukuran KII baharu kepimpinan instruksional berinovatif telah dibina berdasarkan data empirikal kajian. Penyelidikan ini juga boleh dianggap sebagai perintis bagi merealisasikan komitmen Jabatan Pendidikan Politeknik yang mengambil kira kepimpinan profesionalisme pentadbir dalam Pelan Transformasi Politeknik sebagai satu usaha untuk meningkatkan kredibiliti pentadbir dalam bidang pendidikan teknikal dan vokasional.

### 5.5.1 Model Kepimpinan Instruksional Berinovatif

Berdasarkan hasil dapatan yang diperolehi daripada analisis statistik model pengukuran terdapat 68 item yang diperolehi. Berikut adalah senarai 68 item tersebut:

- 1) Menghebahkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik untuk difahami dan diketahui oleh kakitangan institusi tersebut
- 2) Menggunakan outcome pencapaian pelajar berhubung dengan CLO dan PLO untuk membuat penambahbaikan kepada program dan matlamat politeknik

- 3) Mewar-warkan visi dan misi inovasi melalui laman web
- 4) Menyebar luas visi dan misi inovasi melalui buletin politeknik
- 5) Mengiktiraf pencapaian pelajar dengan memberi ganjaran terhadap pencapaian tersebut
- 6) Menyokong supaya pensyarah aktif terhadap penghasilan inovasi
- 7) Memberi ganjaran atau sumbangan terhadap penghasilan inovasi
- 8) Menyokong kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing
- 9) Memberi peluang kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing
- 10) Menyediakan peluang penglibatan pelajar yang bermakna
- 11) Mempersiapkan diri untuk meminda peraturan sedia ada untuk menggalakkan inovasi
- 12) Melibatkan pakar luaran institusi untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan
- 13) Mempunyai keprihatinan terhadap permasalahan pelajar
- 14) Menunjukkan kepada pelajar bahawa pengarah mendengar pandangan mereka tentang hasil inovasi
- 15) Memberikan kebebasan untuk pensyarah memberi cadangan tanpa takut dipertikaikan
- 16) Percaya bahawa peningkatan penghasilan inovasi boleh berlaku apabila ada perubahan dalam cara kerja pensyarah
- 17) Percaya perubahan yang berlaku boleh meningkatkan pencapaian inovasi secara beransur-ansur

- 18) Menjadi role model dalam menghasilkan inovasi
- 19) Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam perbualan
- 20) Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam kumpulan
- 21) Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam persembahan formal kepada kakitangan bawahan
- 22) Menganggap pensyarah sebagai aset utama
- 23) Menjalinkan hubungan atau kerjasama antara politeknik dengan industry
- 24) Mencipta persekitaran untuk kumpulan pensyarah menghasilkan inovasi
- 25) Memberikan maklumat terkini tentang inovasi melalui sistem maklumat politeknik
- 26) Meningkatkan nilai perkhidmatan politeknik melalui inovasi
- 27) Mempercayai peraturan boleh menjadi panduan ke arah inovasi
- 28) Membincangkan inovasi dalam agenda mesyuarat bersama pensyarah
- 29) Menjalankan kerjasama antara politeknik dengan masyarakat melalui program CSR (*Community Social Responsibility*)
- 30) Membiayai projek inovasi politeknik berdasarkan perancangan yang dibuat oleh Unit Penyelidikan dan Inovasi Politeknik
- 31) Memastikan kewangan sentiasa ada untuk melaksanakan suatu produk inovasi yang berprestij
- 32) Berusaha mendapatkan peruntukan dari pihak atasan bagi membiayai inovasi
- 33) Meneliti semua pilihan untuk membiayai inovasi yang dihasilkan
- 34) Melibatkan pelajar menghasilkan produk inovasi yang dihasilkan
- 35) Mengurus inovasi dengan berhati-hati untuk mengelakkan kesilapan besar
- 36) Menggalakkan orang lain untuk berkongsi idea dan pendapat



- 37) Menyumbang idea atau pendapat ke arah mencapai penyelesaian dan meningkatkan kejayaan pelajar
- 38) Membantu dalam tugas-tugas operasi pasukan
- 39) Mendapatkan input idea daripada ahli-ahli kumpulan untuk meningkatkan pembelajaran
- 40) Memastikan semua pensyarah diberikan latihan inovasi
- 41) Memberikan kemahiran kepada kumpulan inovasi pengajaran dan pembelajaran
- 42) Memberikan pemahaman yang jelas tentang proses inovasi pengajaran dan pembelajaran
- 43) Menghapuskan ancaman kepada inovasi seperti sekatan peluang,kekurangan pembiayaan
- 44) Memberikan komitmen walaupun tanpa pengetahuan yang mendalam tentang inovas
- 45) Mengambil peluang mengubah politeknik kepada yang yang lebih baik
- 46) Melibatkan semua pensyarah dalam penghasilan inovasi
- 47) Mempunyai staf yang berkelayakan mengikut bidang supaya kualiti politeknik dapat ditingkatkan
- 48) Membuat perancangan untuk menghasilkan inovasi di politeknik
- 49) Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahan
- 50) Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah tidak formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahan

- 51) Menggunakan sumber sedia ada dengan berkesan untuk mencapai matlamat pembelajaran untuk pelajar di politeknik
- 52) Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu ciptaan yang baru
- 53) Memahami pertalian antara setiap rentetan peristiwa atau perancangan
- 54) Melihat kaitan antara sistem dari pelbagai perspektif
- 55) Memerlukan kekuatan untuk memfokuskan minat, melawan cabaran, dan konsentrasi untuk mencapai matlamat
- 56) Melihat pertalian masa lalu dengan masa sekarang untuk merancang masa hadapan
- 57) Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga Berjaya
- 58) Setiap permasalahan yang dihadapi akan cuba di atasi dengan melakukan pelbagai cara sehinggalah staf bawahan selesa dengan kaedah yang dilaksanakan
- 59) Setiap permasalahan yang menimpa dapat diselesaikan dengan tenang
- 60) Tidak akan mudah mengalah dalam mencari sesuatu jalan penyelesaian masalah
- 61) Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya dengan merujuk maklumat-maklumat terdahulu untuk menjadikan jawapan lebih kukuh dan relevan
- 62) Sebelum menyelesaikan sesuatu masalah, penentuan matlamat yang hendak dicapai ditentukan dengan menggunakan kaedah penyelesaian yang betul bagi menghasilkan penyelesaian yang betul
- 63) Menyelesaikan sesuatu masalah, dengan cara memikirkan cara penyelesaian secara berperingkat-peringkat mengikut kaedah yang betul

- 64) Sentiasa memikirkan untuk membawa perubahan terhadap matlamat yang telah ditetapkan
- 65) Mempunyai sumber seperti maklumat, perkhidmatan dan akses dalam membina rangkaian kepimpinan anda melalui bertolak ansur dan boleh berkongsi dengan sewajarnya
- 66) Berkomunikasi dengan cara yang dapat berkeyakinan serta dapat membina kesedaran terhadap keperluan anda
- 67) Menggunakan kuasa yang ada dengan teliti atau kebersamaan
- 68) Bertukar-tukar idea dengan rakan sejawatan lain berkaitan organisasi

## 5.6 Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan sedikit kualitatif dalam pusingan pertama teknik Delphi Terubah Suai dalam pengumpulan data. Sungguhpun penyelidikan yang dibuat telah berjaya mencapai objektif utama iaitu penghasilan model kepimpinan instruksional berinovatif (KII), masih terdapat ruang yang perlu ditambah baik. Di atas kelemahan ini, penyelidik mencadangkan kajian lanjutan dibuat iaitu:

- i. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan sedikit pendekatan kualitatif dalam pengumpulan data menggunakan teknik Delphi Terubah Suai dan kaedah deskriptif untuk pengesahan konstruk- konstruk yang dicadangkan oleh panel pakar. Oleh yang demikian kajian pada masa hadapan diharapkan dapat menggunakan teknik Delphi sebenar melibatkan lebih ramai pakar yang meliputi semua bahagian di politeknik untuk memberi gambaran yang lebih menyeluruh dengan menggunakan teknik ini untuk memantapkan lagi metodologi kajian berhubung dengan aspek kepimpinan instruksional berinovatif (KII) pentadbir di politeknik Malaysia.
- ii. Kajian berhubung dengan aspek KII melibatkan lebih banyak model diperincikan lagi skopnya supaya tumpuan dapat diberikan dengan

lebih menyeluruh. Gabungan dengan beberapa model kepemimpinan yang lain juga boleh dipertimbangkan.

- iii. Penyelidikan seterusnya boleh dilakukan dengan mengenal pasti pelbagai pemboleh ubah lain selain daripada yang terdapat dalam model KII yang dihasilkan.
- iv. Kajian selanjutnya dengan menguji semula model pengukuran yang telah dibangunkan terhadap pentadbir dan pensyarah sistem politeknik Malaysia.
- v. Seterusnya dengan meluaskan persampelan ke atas seluruh pentadbir dan pensyarah politeknik Malaysia.
- vi. Kajian boleh dipanjangkan sehingga kepada analisis persamaan struktural untuk mendapatkan hubungan dan hipotesis antara item dan konstruk.
- vii. Kajian boleh dipertingkatkan dengan membuat kaedah trigulasi untuk mendapatkan data dan pandangan daripada pelbagai sudut.
- viii. Kajian selanjutnya boleh menggunakan analisis Rasch, Persamaan Struktural Berstruktur (SEM) dan Regresi dalam menguatkan lagi penyelidikan yang dibangunkan.

## 5.7 Rumusan Kajian

Kajian mengenai kepimpinan instruksional berinovatif (KII) ini dijalankan kerana kepimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti pencapaian dan kecemerlangan dalam pengurusan sistem politeknik. Bagi menghasilkan satu sistem kepimpinan yang berkesan, aspek-aspek yang berkaitan dengan matlamat kepimpinan, pelaksanaan dan halatuju kepimpinan perlu diberi perhatian yang sewajarnya supaya sebarang kelemahan dapat diatasi. Kajian ini tidak hanya melihat kepentingan aspek kepimpinan dari aspek pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah semata-mata tetapi meliputi semua aspek yang berkaitan dengan pengurusan kepimpinan instruksional berinovatif termasuk di peringkat organisasi. Kegagalan pemimpin untuk memajukan diri dalam kepimpinan akan menyebabkan organisasi tidak mengalami sebarang perubahan, berdaya maju dan berdaya saing.

Ini akan menyebabkan kepimpinan pentadbir di politeknik terus terpisah dan hanyut daripada perubahan arus perdana dan gagal menikmati pembangunan dan kemajuan ekonomi negara. Antara perkara yang perlu diberi perhatian di sini ialah kepentingan pentadbir dan elemen-elemen yang perlu ada dalam diri pentadbir. Pentadbir juga perlu fokus kepada pemikiran strategik, kerja berpasukan, keprihatinan dan menguruskan fungsi pendidikan. Walaupun aspek-aspek ini dianggap sebagai cabaran dalam pengurusan organisasi, namun permasalahan ini perlu diambil sebagai



tanggungjawab yang harus dipikul dalam memastikan kejayaan organisasi yang ditadbir. Pentadbir politeknik di Malaysia dilihat masih kurang mengamalkan kepimpinan instruksional berinovatif, justeru itu kajian dilihat penting untuk meningkatkan kepimpinan instruksional berinovatif terhadap pemimpin dalam pengurusan organisasi yang dipimpinnya.

Secara keseluruhannya, kajian penyelidikan ini telah memperolehi sembilan kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia. Kepentingan yang diperolehi diharapkan dapat meningkatkan kompetensi organisasi teknikal khususnya politeknik untuk mencapai aspirasi transformasi yang digariskan. Selain itu, kajian ini turut memperolehi instrumen bagi kepimpinan instruksional berinovatif untuk dijadikan panduan kepada pentadbir bagi mengukur kelemahan dan kekangan yang ada pada diri mereka. Justeru itu, model – model yang digunakan iaitu Grayson dan Baldwin (2007), Hallinger dan Murphy (1985), Liedtka (1990), McEwan (1998), Moss dan Jerome (1994), Murphy (1990), NASSP (2001) serta Sloane (2007) didapati relevan dalam konteks kajian kepimpinan instruksional berinovatif. Seterusnya adalah pembangunan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif yang boleh diguna pakai sebagai dasar dan petunjuk kepada pihak berkepentingan seperti Jabatan Pendidikan Politeknik untuk meningkatkan profesionalisme pentadbir khususnya pentadbir di institusi teknikal.



Dapatan juga memberikan implikasi tersendiri kepada dasar pendidikan, organisasi pentadbiran dan profesionalisme pentadbir. Berdasarkan hasil dapatan yang diperolehi, pentadbir politeknik kurang mengamalkan kepimpinan instruksional berinovatif. Hasil dapatan ini adalah berdasarkan kepada analisis soal selidik yang telah dilakukan sebelum ini. Justeru itu, diharapkan pembangunan model pengukuran kepimpinan instruksional berinovatif baharu ini dapat memberi impak yang positif kepada pihak berkepentingan dan pentadbir teknikal khususnya dalam sistem politeknik di Malaysia. Oleh itu beberapa cadangan telah dikemukakan kepada pihak yang berkepentingan di Kementerian Pengajian Tinggi seperti Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Kecemerlangan Profesional dan Jabatan Pendidikan Politeknik.

Di samping itu, beberapa cadangan kajian lanjutan dikemukakan sebagai kesinambungan kepada kajian ini agar kajian mengenai keberkesanan kepimpinan dan halatuju kepimpinan instruksional berinovatif ini terus diteroka, ditambah baik dan dimantapkan lagi pada masa hadapan.



## RUJUKAN

Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Riaz, M. N. (2012). Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Work Behavior in Educational Institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22, 19 – 32.

Abbas Tashakkori & Charles Teddlie. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. (Leonard Bickman & Debra J. Rog, Ed.) (1st ed.). London: Thousand Oaks: Sage Publications.

Abbas Tashakkori & Charles Teddlie. (2010). *Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. (Vicki Knight, Ed.) (2nd ed.). United States of America: Sage Publications.

Abbott, C. J., & McKnight, K. (2010). Developing Instructional Leadership through Collaborative Learning. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 7, 20–26. Retrieved from [http://search.proquest.com/docview/757171257?accountid=12339&http://cz4vy6mw3x.search.serialssolutions.com/directLink?&atitle=Developing+Instructional+Leadership+through+Collaborative+Learning&author=Abbott,+Claire+Johnson;McKnight,+Katherine&issn=19316569&title=AASA+Journal+of+Scholarship+&+Practice&volume=7&issue=2&date=2010-01-01&spage=20&id=doi:&sid=ProQ\\_ss&genre=article](http://search.proquest.com/docview/757171257?accountid=12339&http://cz4vy6mw3x.search.serialssolutions.com/directLink?&atitle=Developing+Instructional+Leadership+through+Collaborative+Learning&author=Abbott,+Claire+Johnson;McKnight,+Katherine&issn=19316569&title=AASA+Journal+of+Scholarship+&+Practice&volume=7&issue=2&date=2010-01-01&spage=20&id=doi:&sid=ProQ_ss&genre=article)

Abdul Jawi, Mohd Yusof, U. N. (2003). Implikasi Kepemimpinan Pengetua, Kepuasan Kerja Guru dan Pengajaran Berkesan Guru Terhadap Pembelajaran Pelajar, 1–14.

Abdullah, J. B., & Md. Kassim, J. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 15, pp. 3304–3309). doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.290

Abowitz, D. A., & Toole, T. M. (2010). Mixed Method Research: Fundamental Issues of Design, Validity, and Reliability in Construction Research. *Journal of Construction Engineering and Management*. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000026

Ackerly, D. C., Sangvai, D. G., Udayakumar, K., Shah, B. R., Kalman, N. S., Cho, A. H., ... Dzau, V. J. (2011). Training the next generation of physician-executives: an innovative residency pathway in management and leadership. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 86, 575–579. doi:10.1097/ACM.0b013e318212e51b

- Adrea Lai. (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory.
- Ahmad Munawar Ismail & Mohd Nor Shahizan Ali. (2014). *Kaedah Penyelidikan Islam: Perspektif Islam*. (Ahmad Munawar Ismail, Ed.) (1st ed.). Bangi: Penerbit UKM.
- Akhiar Pardi. (2012). Pengurusan Bilik Darjah dan Tingkah Laku. Kuala Lumpur. In *Pengurusan Bilik Darjah dan Tingkah Laku*. Kuala Lumpur. Freemind Horizons Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Alastair Campbell. (2015). *Winners and how they succeed*. London: Penguin Random House.
- Al-Mansor Abu Said. (2012). *Kaedah Penyelidikan Perniagaan* (Cetakan Pe.). Dawama Sdn. Bhd, Kompleks Dawama.
- Alvin & Heidi Toffler. (2007). *Revolutionary Wealth*. Library of Congress Catalog-in-Publication Data.
- Amiza, & Azemi, Noremy Che Shamsudin, F. (2010). Pengajaran dan Pembelajaran (PnP) Menggunakan Pendekatan Outcome Based Education (OBE).
- Anderson, B. R. (2010). Evaluating the Effects of Globalisation. *Ethos*. Retrieved from <http://ezproxy.hope.ac.uk:2071/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=14&sid=2ae8b295-f6e2-4317-9841-a2e6a80931ca@sessionmgr14>
- Andi Audryanah Md. Noor. (2007). *Kepemimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Andrew Yang. (2014). *Smart People Should Build Things*. (J. A. Metsch, Ed.) (1st ed.). New York, London: HarperCollins.
- Antes, A. L., & Schuelke, M. J. (2011). Leveraging Technology to Develop Creative Leadership Capacity. *Advances in Developing Human Resources*. doi:10.1177/1523422311424710
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2011). Leadership: Past, Present and Future. *Leadership*, 3–16.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *The American Psychologist*, 62, 25–33; discussion 43–47. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future. *Annual Review of Psychology*, 421–49. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

- Ayob, A., Hussain, A., Mustaf, M. M., & Shazi Shaarani, M. F. A. (2011). Nurturing creativity and innovative thinking through experiential learning. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 18, pp. 247–254). doi:10.1016/j.sbspro.2011.05.035
- Azila Dason, Rohana Hamzah, A. U. (2011). Hala Tuju Pendidikan Teknik dan Vokasional ke arah Memartabatkan Falsafah, 1–13. Retrieved from [http://eprints.utm.my/14935/1/Hala\\_Tuju\\_Pendidikan\\_Teknik\\_dan\\_Vokasional\\_ke\\_arah\\_Memartabatkan\\_Falsafah\\_Pendidikan\\_Negara.pdf](http://eprints.utm.my/14935/1/Hala_Tuju_Pendidikan_Teknik_dan_Vokasional_ke_arah_Memartabatkan_Falsafah_Pendidikan_Negara.pdf)
- Aziz, Z., & Baba, S. (2011). Instructional leadership enhanced creativity in smart classroom activities. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 15, pp. 1566–1572). doi:10.1016/j.sbspro.2011.03.332
- Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya. (2014). *Statistik Pengisian Jawatan Pensyarah Politeknik*. Putrajaya.
- Bahagian Pendidikan Teknik Dan Vokasional. (2012). Pelan Strategik Transformasi Pendidikan Vokasional. Retrieved from [http://www.bptv.edu.my/v4/images/bahanpdf/pelanstrategiktpv/PelanStrategikTranformasiPendidikanVokasional\\_1.pdf](http://www.bptv.edu.my/v4/images/bahanpdf/pelanstrategiktpv/PelanStrategikTranformasiPendidikanVokasional_1.pdf)
- Barry H.Cohen. (2013). *Explaining Psychological Statistics*. (B. H.Cohen, Ed.) (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bary H.Kantowitz, H. L. R. I. & D. G. E. (2015). Inferential Statistics. In Jon-David Hague (Ed.), *Experimental Psychology* (2nd ed., pp. 515–516). United States of America: Cengage Learning.
- Bas, G. (2012). Correlation between School Principals “ Instructional Leadership Behaviours and Teachers “ Organisational Trust Perceptions. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, (1), 5–18.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. doi:10.5465/AMR.1987.4306754
- Bentler, P. M., & Yuan, K.-H. (2000). On Adding a Mean Structure to a Covariance Structure Model. *Educational and Psychological Measurement*. doi:10.1177/00131640021970574
- Bevoise, W. D. E. (2010). Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader.
- Bity Salwana Alias. (2009). *Analisis kompeten si berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran, dan amalan dalam pelbagai bi dang pengurusan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yusof, Ramlee Mustapha, Mohammed Sani Ibrahim, Bitty Salwana Alias, & Ahmad Basree Md. Yusof. (2010). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan qamalan pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35, 31 – 41.

Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership, 38(2), 130–141.

Bob Aubrey. (2012). *Creating Aspirational Leaders The Global Workforce Advantage* (1st ed.). Singapura: McGraw- Hill.

Bogdan, R.C & Bliken, S. . (2002). *Qualitative Research in Education:An Introduction to the Theory and Methods* (4th ed.). Boston: Allyn Bacon.

Braun, V. V. C. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 83. doi:doi:10.1191/1478088706qp063oa.

Brown, B. (1968). *Delphi process: A methodology used for the elicitation of opinionsof experts*. Santa Monica: CA:Rand.

Brown, G. T. L. (2012). Assessing instructional leadership: a longitudinal study of new principals. *Journal of Educational Administration*. doi:10.1108/09578231211264676

Bruce L. Berg & Howard Lune. (2014). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th ed.). United Kingdom: Pearson Education, Inc.

Bruijn, E. (2012). Teachin in innovative vocational education in the Netherlands. *Teachers Dans Teaching: Théory and Practice*, 18, 637–653. doi:10.1080/13540602.2012.746499

Burgoyne, J., Hirsh, W., & Williams, S. (2004). The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need. *Research Report*, (RR560), 1–100.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bush, T. (2014). Instructional Leadership in Centralized Contexts: Rhetoric or Reality? *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 3–5. doi:10.1177/1741143213507207

Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*.

Çalik, T., & Kilinç, A. Ç. (2012). Examination of Relationships between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers and Collective Teacher Efficacy \*, 12(4), 2498–2504.

Campbell, C. M., Smith, M., Dugan, J. P., & Komives, S. R. (2012). Mentors and College Student Leadership Outcomes: The Importance of Position and Process.

*The Review of Higher Education*. doi:10.1353/rhe.2012.0037

Carlyle, T. (1888). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. New York: Fredrick A. Stokes & Brother.

Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *Leadership Quarterly*, 21, 339–349. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.001

Cedefop, V. & et al. (2009). *Exploring leadership in vocational education and training Luxembourg*. Retrieved from [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/6113\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/6113_en.pdf)

Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9, 63–85. doi:10.1177/1742715012455130

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 541–557. doi:10.1037/a0021886

Chua, J. H., & Jamil, H. (2012). Factors Influencing the Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) among TVET instructors in Malaysian TVET Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 1539–1547. doi:10.1016/j.sbspro.2012.12.096

Chua, Y. . (2009). *Statistik Penyelidikan Lanjutan 1: Buku 1*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn.Bhd.

Cohen, M. (2011). *Research Methods in Education*. Routledge; 7 edition (April 28, 2011 ).

Creswell, J. W. (2014). *Research Design:Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (Thousand Oaks, Ed.) (3rd ed.). Sage Publications.

Curt Grayson & David Baldwin. (2007). *Leadership Networking;connect, collaborate,create*. North Carolina: Leadership, Center for Creative.

Dalkey, N. C. (1971). Studies in the quality of life: Delphi and decision-making. In *The Delphi method: An experimental study of group opinion* (pp. 13–54). Lexington, MA: Lexington Books.

Dalkey, N. C., Brown, B. B., & Cochran, S. (1969). *The Delphi method: An experimental study of group opinion* (In N. C. D., Vol. 3). Lexington, MA: Lexington Books.

Davarajoo, E. (2011). *Hubungan antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang*.

David R. Anderson, Dennis J. Sweeney, Thomas A. Williams, J. D. C. & J. J. C. (2015). *Essentials of Statistics for Business and Economics* (27th ed.). United States of America: Cengage Learning.

Debbie Collins. (2015). *Cognitive Interviewing Practice*. (D. Collins, Ed.) (1st ed.). London: Sage Publications.

Dehlor, S. A., & Luyten, H. (2006). Faculty of Behavioural Sciences Towards Academic staff satisfaction of Working Conditions of Master “ s Thesis, (August).

Delbecq, Van de Ven, & G. (1975). Group techniques for program planning. Retrieved from [http://en.wikipedia.org/wiki/Selahattin\\_Demirta?](http://en.wikipedia.org/wiki/Selahattin_Demirta?)

Dick Cross. (2014). *60 Minute CEO*. (D. Cross, Ed.) (1st ed.). Brookline: Library of Congress Catalog-in-Publication Data.

Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. (2009). *The Systematic Design of Instruction* (7th ed.). Boston: Allyn Bacon.

Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*. doi:10.1108/01437731211193098

Donna Ladkin and Chellie Spiller. (2013). *Authentic Leadership: Clashes, Convergences and Coalescences* (1st ed.). United States of America: Edward Elgar Publishing Limited.

Douglas A. Lind, William G. Marchal, S. A. W. (2015). *Statistical Technique in Business & Economics*. (Douglas Reiner, Ed.) (16th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Drucker, P. F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, V. K., Hesselbein, F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Earl Babbie. (2000). *The Practice of Social Research*. (W. Learning, Ed.) (9th ed.).

Elenkov, D. S. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206304272151

Engel Small, E., & Rentsch, J. R. (2011). Shared Leadership in Teams. *Journal of Personnel Psychology*. doi:10.1027/1866-5888/a000017

Eric C. Sheninger. (2014). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing*

- Times* (1st ed.). United States of America: Chapman & Hall/CRC, Sage Publications.
- Esa, Ahmad; Hassan, Razali; Hashim, J. H. M. Y. (2012). *Cabaran Pendidikan Teknik dan Vokasional di Malaysia: Peranan UTHM dalam Melahirkan Pendidik Berketrampilan. Seminar JPPG 2009*. Batu Pahat.
- F. Joseph, Jr. Hair, C. William, Black, J. Barry, B. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.).
- Fahrudin, A., Paijo, A. S., & Yunus, A. R. (2002). *Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Pengetua: Satu Kajian Terhadap Persepsi Guru-Guru Kanan di Beberapa Buah Sekolah Menengah di Kota Kinabalu, Sabah*.
- Fairus Mohd Long. (2012). *Kepimpinan Profesional*. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/63071640/22249052-Kepimpinan-Profesional>
- Fazlina Mohd Yunus. (2007). *Pendidikan Teknik*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Firestone, W. A., & Cecilia Martinez, M. (2007). Districts, Teacher Leaders, and Distributed Leadership: Changing Instructional Practice. *Leadership and Policy in Schools*. doi:10.1080/15700760601091234
- Flumerfelt, S., & Banachowski, M. (2011). Emerald Article: Understanding leadership paradigms for improvement in higher education Understanding leadership paradigms for improvement in higher education. doi:10.1108/09684881111158045
- Fook, Chan Yuen, G. K. S. (2009). Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2(4), 106–116.
- Fraenkel, J.R. & Wallen, N. E. (2009). *How to Design and Evaluate Research in Education* (7th ed.). New York: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn.Bhd.
- Frank Feather. (2006). *Futuristic Leadership A-Z*. Future-Trends.com.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a Culture of Change*. United States of America: Jossey-Bass.
- Gay et al. (2006). Perceptions of information and communication technology among undergraduate management students in Barbados. , 2, 6-17. *International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology (IJEDICT)*, 2, 6–17.
- George B. Bradt, J. A. C. and J. E. P. (2011). *The New Leaders -100 Day Action Plan* (1st ed.). United States of America: John Wiley & Sons.
- Gilbert W. Fairholm. (2011). *Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership*

*Meaning* (1st ed.). United States of America: Library of Congress Catalog-in-Publication Data.

Goleman, Richard Boyatzis, A. M. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Gordon Allport. (1897). Gordon Allport. Retrieved from <http://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Gordon Allport>

Graczewski, C., Knudson, J., & Holtzman, D. J. (2009). Instructional Leadership in Practice: What Does It Look Like, and What Influence Does It Have? *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*. doi:10.1080/10824660802715460

Graen, G., Rowold, J., & Heinritz, K. (2010). Issues in operationalizing and comparing leadership constructs. *Leadership Quarterly*, 21, 563–575. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.016

Gressick, J., & Derry, S. J. (2010). Distributed leadership in online groups. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 5, 211–236. doi:10.1007/s11412-010-9086-4

Grissom, J. A., Loeb, S., & Master, B. (2013). Effective instructional time use for school leaders: Longitudinal evidence from observations of principals. *Educational Researcher*, 42, 433–444. doi:10.3102/0013189X13510020

Grunig, J. E. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. In *Public relations research: An international perspective*. London: International Thomson Business Press.

Guest, G. (2012). *Applied thematic analysis*. (Thousand Oak, Ed.). California: Sage Publications.

GÜLcan, M. Gür. (2012). Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals. *Education*, 132, 625–635. Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com.oasis.lib.tamuk.edu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=73342110&site=ehost-live>

Guthrie, H., Harris, R., Simons, M., & Karmel, T. (2009). Teaching for Technical and Vocational Education and Training (TVET). In *International Handbook of Research on Teachers and Teaching* (pp. 851–863).

Hafizah et al. (2008). Sistem Pemantauan Prestasi Pelajar. *JKEES, UKM*, 4.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* ((7th ed.)). Saddle River, NJ: Upper Pearson Education.



- Halimahton, M. S. (2011). Kepimpinan Instruksional Menjana Generasi Kreatif dan Inovatif (pp. 1–25).
- Hallinger, P. (2007). Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership A Retrospective View of School Prof . Philip Hallinger Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership How Leaders Achieve Results Leader values and, 1–10.
- Hallinger, P. (2012). Instructional Leadership : in East Asia A Retrospective View of Instructional Leadership as a Research Construct, 1–15.
- Hallinger, P., & Davis, K. (1996). Principal Leadership , and Student Reading Achievement, 96(5).
- Hallinger, P, and J. M. (1985). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54–61.
- Hallinger, P.& Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–248.
- Hamed, S., Wahab, A., Zakaria, M. A., & Jasmi, M. A. (2010). Transformational of Malaysian “ s Polytechnic into University College in 2015 : Issues and Challenges for Malaysian Technical and Vocational Education, (November), 10–11.
- Hannas, W. . (2003). *The writing on the wall: how Asian orthography curbs creativity*. Philadelphia.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership by. *Educational Leadership*, 61(December), 8. Retrieved from [http://www.marylandpublicschools.org/NR/rdonlyres/F7D49A8D-E9D0-4C49-9DE6-3A878BC9F1F4/18748/seven\\_principles.pdf](http://www.marylandpublicschools.org/NR/rdonlyres/F7D49A8D-E9D0-4C49-9DE6-3A878BC9F1F4/18748/seven_principles.pdf)
- Harun, H., Khadijah, S., Mom, M., Education, V., Tun, U., & Onn, H. (2014). Leadership Development and Sustainable Leadership among TVET Student, 4(16), 66–72.
- Hersey, P. (1985). *Opportunities in the classroom. Journal of Management Education* (New York., Vol. 31). Warner Books.
- Hersey, P. dan Blanchard, K. (1984). *The Management of Organisational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Howard Gardner & Emma Laskin. (2011). *Leading Minds:an anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Hsiao, H.-C., Chen, M.-N., & Yang, H.-S. (2008). Leadership of vocational high school principals in curriculum reform: A case study in Taiwan. *International*

*Journal of Educational Development*. doi:10.1016/j.ijedudev.2007.12.002

- Husnuzan. (2012). Mengembangkan Karakter Kepemimpinan Mahasiswa Sebagai Generasi Harapan Bangsa Melalui Kepemimpinan Berbasis Kampus. Retrieved from <http://www.indodetik.com/2012/09/mengembangkan-karakter-kepemimpinan.html>
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ian Finlay, S. N. & S. Y. (1998). *Changing Vocational Education and Training*. (Routledge, Ed.) (1st ed.). New York: Taylor & Francis Group.
- Ibrahim, M. S., Junaidah, S., Mujir, M., Ghani, M. F. A., Helmee, M., Salehudin, F., ... Ishak, R. (2012). Relationship of multi-dimensional leadership with lecturers work commitment : A study on Malaysian heads of polytechnic " s academic departments, 4(April), 56–69. doi:10.5897/JPAPR11.045
- Idris, N. (2010). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn.Bhd.
- Issa Abdulraheem. (2013). *Changing Scripts in Nigerian Higher Education : the Case of Kwara State Polytechnic*.
- Jabatan Pengajian Politeknik. (2009). *Hala tuju transformasi politeknik ke arah kelestarian penghasilan modal insan negara*. Putrajaya.
- Jabatan Pengajian Politeknik. (2010). <http://www.mohe.gov.my/psptn>.
- Jabatan Pengajian Politeknik. (2014a). <http://politeknik.gov.my>.
- Jabatan Pengajian Politeknik. (2014b). *Mentransformasikan Sistem Pendidikan Malaysia, 0, 2013–2015*.
- Jabatan Pengajian Tinggi. (2012). *Indikator Pengajian Tinggi Malaysia*. Retrieved from [http://www.mohe.gov.my/web\\_statistik/Indikator\\_PT-2011-2012.pdf](http://www.mohe.gov.my/web_statistik/Indikator_PT-2011-2012.pdf)
- Jabatan Perdana Menteri. (2008). *Perspektif Wawasan 2020*. Retrieved from <http://pmr.penerangan.gov.my/index.php/maklumat-kenegaraan/255-perspektif-wawasan-2020.html>
- Jack Weatherford. (2005). *Genghis Khan and the Making of the Modern World*. (U. S. A. . Dream Books Company, LLC (Englewood, CO, Ed.). Broadway.
- Jaeyong Song & Kyungmook Lee. (2014). *The Samsung Way*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Jahet, R. ak. (1998). *Perceived Instructional Leadership Roles of Principals of Secondary Schools*. Universiti Malaysia Sarawak.
- James M. Kouzes, B. Z. P. (2007). *The Leadership*.

Jay Elliot & William L. Simon. (2011). *The Steve Job Way*. United States of America: Vanguard Press.

Jimmy Choo. (2014). <http://www.biography.com/people/jimmy-choo-20692491>).

Jo D'Ardenne. (2015). Developing Interview Protocols. In Debbie Collins (Ed.), *Cognitive Interviewing Practice* (1st ed., pp. 101–125). London: Sage Publications.

Jo Owen. (2011). *How to Lead* (3rd ed.). Britain: Pearson Education, Inc.

John Adair. (2002). *Inspiring Leadership*. Britain: Thorogood.

John C. Maxwell. (2011). *The Five Levels of Leadership* (1st ed.). United States of America: Hachette Book Group, Inc.

John Chaffee. (2015). *Thinking Critically*. (Monica Eckman, Ed.) (11th ed.). United States of America: Cengage Learning.

John W. Creswell & Vicki L. Plano Clark. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). United Kingdom: Sage Publications.

Johnny Saldana. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. (J. Seaman, Ed.) (2nd ed.). London: Sage Publications.

Jörg Achim Zoll. (2012). *Nelson Mandela: Einer der Gegensätze versöhnte*. (U. K. The Book Depository EURO (London, Ed.). Down to Earth.

Kahn, B. (2006). *Research in Education*. (Boston, Ed.) (10th ed.). Pearson Education, Inc.

Kapsali, M. (2011). Systems thinking in innovation project management: A match that works. *International Journal of Project Management*, 29, 396–407. doi:10.1016/j.ijproman.2011.01.003

Kayan, L., Hamzah, R., & Udin, A. (2010). Transformasi pendidikan teknik dan vokasional: membentuk pemimpin masa depan. *Edupress 2010*. Retrieved from <http://eprints.utm.my/14916/>

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2010a). Agenda Kritikal PSPTN. Retrieved from [http://www.mohe.gov.my/psptn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=29](http://www.mohe.gov.my/psptn/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=29)

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2010b). [http://www.bernama.com/bernama/v3/bm/news\\_lite.php?id=288424](http://www.bernama.com/bernama/v3/bm/news_lite.php?id=288424).

Kementerian Pengajian Tinggi. (2010). Halatuju Transformasi Politeknik. doi:978-983-3663-42-2

Khatajabor, M. (2012). Sustainable Leadership for Technical and Vocational

Education and Training in Developing Nations, 2(8), 1–5.

- Khuraini Khuzaimah. (2009). *Kepimpinan transformational pengetua dan keberkesanan sekolah di sebuah sekolah daerah Kudat Sabah*. Universiti Malaya.
- Kiltz\*, G., Danzig, A., & Szecsy, E. (2004). Learner-centered leadership: a mentoring model for the professional development of school administrators. *Mentoring & Tutoring: Partnership in ...*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1361126042000239901>
- Kitagawa, F. (2012). Universities and Spatiality in Regional Knowledge Economies. In *Universities in the Knowledge Economy*. New York: Routledge.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*: The Guilford Press.
- Kothari, C. R. (2012). Research Methodology: An introduction. In *Research Methodology: Methods and Techniques* (p. 418). Retrieved from <http://www.newagepublishers.com/samplechapter/000896.pdf>
- Lanford. (1972). *Technological forecasting methodologies: A synthesis*.
- Larry B. Christensen, R. B. J. & L. A. T. (2011). *Research Methods, Design and Analysis*. (Jeff Marshall, Ed.) (11th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Lei, Z., Zhou, F., & Lei, Y. (2011). Leadership style and employee innovative behavior: The mediating effects of psychological empowerment. In *2011 International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings* (pp. 4226–4229). doi:10.1109/ICEBEG.2011.5882384
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*. doi:10.1016/S0024-6301(97)00098-8
- Linda Clarke & Christopher Winch. (2007). *Vocational Education*. (Routledge, Ed.) (1st ed.). New York: Taylor & Francis Group.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). Introduction The Delphi Method. In *The Delphi method: Techniques and applications* (pp. 3–12). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lohani B.N. (2013). Building knowledge economies in Asian requires education, innovation. *Jakarta Globe*, 30th April.
- Lorraine R. Gay, G. E. M. and P. W. A. (2011). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications* (10th ed.).
- Louis, K. S., & Robinson, V. M. (2012). External mandates and instructional leadership: school leaders as mediating agents. *Journal of Educational*

*Administration*. doi:10.1108/09578231211249853

Lowden, K., Hall, S., Elliot, D., & Lewin, J. (2011). *Employers; perception of the employability skills for new graduates*. London: Edge foundation.

Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1–4. Retrieved from <http://www.joe.org/joe/1997october/tt2.html>

Machievelli. (1513). Philosophy Pages.

Maladzhi, W. R., Yan, B., & Makinde, O. D. (2012). The impact of innovative leadership on organisational culture within South African small and medium enterprises in the Western Cape, South Africa. *African Journal of Business Management*, 6, 10438. doi:10.5897/AJBM12.749

Marianne Abib-Pech. (2013). *The Financial Times Guide to Leadership: How to Lead Effectively and Get Results* (1st ed.). London, England: Pearson Education, Inc.

Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(JANUARY), 370–397. doi:10.1177/0013161X03253412

Marohaini Yusoff. (2001). *Penyelidikan Kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

Marshall, S. G. (2012). Educational middle change leadership in New Zealand: the meat in the sandwich. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 502–528. doi:10.1108/09513541211251361

Martino, J. P. (1972). *Technologies Forecasting for Decision Making*. New York: American Elsevier Publishing Company Inc.

Mazudi. (2007). Lepas Politeknik di Universiti. Retrieved from <http://www.mazudi.com/2007/12/19/lepas-politeknik-di-universiti/>

McEwan. (1998). Stress, adaptation, and disease. Allostasis and allostatic load. *The Leadership Quarterly*, 18(2007), 298–318.

Mielcarek, J. M. A. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press and student achievement*. Ohio State University.

Miller, D.C & salkind, N. J. (2002). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Thousand Oaks & London: Sage Publications.

Mohamed Khaled Nordin. (2013a). Membina Organisasi Berpengetahuan. In *Dari Menara Gading ke Menara Ilmu* (p. 109). Kementerian Pengajian Tinggi.

- Mohamed Khaled Nordin. (2013b). Mengarusperdanakan Institusi Politeknik. In *Dari Menara Gading ke Menara Ilmu* (p. 454). Kementerian Pengajian Tinggi.
- Mohammed Sani Ibrahim. (2013). Pengurusan Konflik. In *Kepimpinan Pendidikan* (Cetakan Pe., pp. 135–147). Bangi: Penerbit UKM.
- Mohammed Sani Ibrahim, Junaidah, S., & Mujir, M. (2012). Impact of Malaysian polytechnics' head of department multi-dimensional leadership orientation towards lecturers work commitment. *Educational Research and Reviews*, 7(7), 169–181. doi:10.5897/ERR11.061
- Mohd. Izham, M. H. dan S. H. (2011). Amalan penggunaan bahan bantu mengajar dalam kalangan guru cemerlang pendidikan islam sekolah menengah di malaysia. *Journal of Islamic and Arabic Education*, 3(1), 59–74.
- Mohd. Majid Konting. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. . Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mokhlis Jaafar. (2015). *Amanat Tahun Baru Politeknik 2015. Jabatan Pengajian Politeknik* (Vol. 1). doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Moss & Jerome. (1994). "*Leader Attributes Inventory*" Manual.
- Muhyiddin Yasin. (2013). 6 initiatives under National Education Blueprint implemented. Retrieved from [www.mohr.gov.my](http://www.mohr.gov.my)
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership: Changing perspectives on the school. *Advances in Educational Administration*, 1, 163–200.
- Mustapha, R., & Husin, R. (2002). Sumber Manusia dalam Era Globalisasi dan K-ekonomi. *Jurnal Teknologi*, 37, 47–56.
- Narayanan. (2001). Knowledge management: Re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. University Singapore: School of Communication and Information Nanyang Technological.
- NASSP. (2001). *21st Century School Administration Skills*. Association Drive, Reston, Virginia.
- Noorhidayah Binti A. Kassim. (2005). *Amalan Penggunaan Pendekatan Pengajaran Oleh Pensyarah Jabatan Kejuruteraan Awam Di Politeknik*.
- Olaf Helmer. (2002). *the Delphi Method: Techniques and Applications*. (M. T. Harold A. Linstone, Ed.).
- Oren Harrari. (2007). *Break from the Pack-How to Compete a Copycat Economy*. New Jersey: FT Press.
- Othman, N., Mujir, S. J. M., & Ibrahim, M. S. (2010). Multi-dimensional leadership

orientation of academic department heads and lecturer commitment in Malaysian polytechnics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1607–1611. doi:10.1016/j.sbspro.2010.12.373

Park, S., Lee, S.-Y., Oliver, J. S., & Cramond, B. (2006). Changes in Korean Science Teachers' Perceptions of Creativity and Science Teaching After Participating in an Overseas Professional Development Program. *Journal of Science Teacher Education*, 17(1), 37–64. doi:10.1007/s10972-006-9009-4

Parpala, A., Lindblom-Ylänne, S., Komulainen, E., Litmanen, T., & Hirsto, L. (2010). Students' approaches to learning and their experiences of the teaching-learning environment in different disciplines. *The British Journal of Educational Psychology*, 80, 269–282. doi:10.1348/000709909X476946

Patton, M. . (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: Sage Publications.

Paul Romer. (1997). For Economist Paul Romer, Prosperity Depends on Ideas. *Wall Street Journal*. Retrieved from [www.wsj.com/articles/SB853799061723758500](http://www.wsj.com/articles/SB853799061723758500)

Paul Sloane. (2007). *The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity*,. Kogan Page Publishers.

Premavathy a/p Ponnusamy. (2010). *The Relationship of Instructional Leadership, Teachers, Organizational Commitment and Students' Achievement in Small Schools*. Universiti Sains Malaysia.

Prytula, M., Noonan, B., & Hellsten, L. (2013). Toward Instructional Leadership: Principals' Perceptions of Large-Scale Assessment in Schools. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (140).

Ramlee Mustapha. (2013a). Transforming Education toward K-Economy in Malaysia. *International Journal for Educational Studies*, 6(1). Retrieved from <http://educare-ijes.com/transforming-education-toward-k-economy-in-malaysia/?s=Transforming+Education+toward+K-Economy+in+Malaysia>

Ramlee Mustapha. (2013b). Transforming Education toward K-Economy in Malaysia. *International Journal of Education Studies*.

Ramlee Mustapha & Ramziah Husin. (2002). Perancangan pendidikan untuk pambangunan sumber manusia dalam era globalisasi dan k - ekonomi. *Jurnal Teknologi*, 37((12)), 47 – 56.

Ramlee Mustapha, F., & Salleh, A. M. (2010). The influence of contextual aspects on career decision making of Malaysian technical students. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 7, pp. 369–375). doi:10.1016/j.sbspro.2010.10.050

Rasul, M. S., Hilmi, Z., Ashari, M., Azman, N., Amnah, R., & Rauf, A. (2015).

Transforming TVET in Malaysia : Harmonizing the Governance Structure in a Multiple Stakeholder Setting. *TVET-Online.Asia*, (4), 1–13.

Richard L. Daft. (2015). *The Leadership Experience*. (Patricia G. Lane, Ed.) (6th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.

Richey, R.C., & Klein, J. D. (2007). *Design and Development Research* . New York: Routledge.

Robert E.McGrath. (2011). *Quantitative Models in Psychology*. (R. E.McGrath, Ed.) (1st ed.). Washington, DC: Ameecan Psychological Association. doi:10.1037/12316-000

Robert Loo. (2002). The Delphi method: a powerful tool for strategic management. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(4), 762–769. doi:10.1108/13639510210450677

Roberts, B. W., & Mroczek, D. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 31–35. doi:10.1111/j.1467-8721.2008.00543.x

Roberts, E. . (1991). *Entrepreneurs in High Technology: Lesson from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press.

Rodney L.Custer, J. A. S. and B. R. S. (2000). The Modified Delphi Technique- A Rotational Modification. *Journal of Vocational and Technical Education*, 15(2), 7.

Ross, J. a., & Gray, P. (2006). School Leadership and Student Achievement: The Mediating Effects of Teacher Beliefs. *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne de L'Éducation*, 29(3), 798. doi:10.2307/20054196

Rowley, D. J., & Sherman, H. (2010). Management Decision Emerald Article : The special challenges of academic leadership The special challenges of academic leadership, (2003). doi:10.1108/00251740310509580

Sadrina. (2015). *The Evaluation of Project-Based Learning a Case Study at Mechanical Engineering Department at a Polytechnic in Malaysia*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Sahul Hamed, & Zakaria, M. A. W. (2011). Malaysian Polytechnics to Meet Global Recognition in Technical and Vocational Education. In *Edulearn11: 3rd International Conference on Education and New Learning Technologies* (pp. 3962–3968). Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000326292903146

Samuel Enoch Stumpf dan James Fieser. (2012). *Philosophy:History and Readings*. (Beth Mejia, Ed.) (8th ed.). New York: McGraw- Hill.



- Schriesheim, C., & Neider, L. (2006). *Power and influence in organizations: New empirical and theoretical perspectives*. Retrieved from [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=YP9klcvX-3gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Power+and+influence+in+organizations:+New+em-pirical+and+theoretical+perspectives&ots=JwZ70IcEN\\_&sig=\\_JmUmCtbdSc85-qVYuLA-gNJmn4](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=YP9klcvX-3gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Power+and+influence+in+organizations:+New+em-pirical+and+theoretical+perspectives&ots=JwZ70IcEN_&sig=_JmUmCtbdSc85-qVYuLA-gNJmn4)
- Schumpeter, J. A. (1942). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business* (4th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sherri L. Jackson. (2014). *Research Methods: A Modular Approach* (3rd ed.).
- Siti Syahirah Abdullah Zawawi. (2011). Transformasi PTV:Kesedian Guru-Guru Vokasional Terhadap Pelaksanaan Kolej Vokasional KPM dari Aspek Tahap Kemahiran.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1–21. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.151.8144&rep=rep1&type=pdf>
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407–417. doi:10.1108/09513540710760183
- Stanford University. (2015). Stanford Innovation and Entrepreneurship. Retrieved from <http://create.stanford.edu/>
- Steiger, J. H., Shapiro, A., & Browne, M. W. (1985). On the multivariate asymptotic distribution of sequential Chi-square statistics. *Psychometrika*, 50, 253–263. doi:10.1007/BF02294104
- Stone, G., & Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. *Leadership Conference*(August), 1–23. Retrieved from [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2005/pdf/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/stone_history.pdf)
- Susan Adams. (2015). The World's Best New Universities 2015. Retrieved July 10, 2015, from <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/04/29/the-worlds-best-new-universities-2015/>
- Suzette Heydenreich. (2012). The research institute for innovation and sustainability. Retrieved from [www.riis.co.za](http://www.riis.co.za)
- Tahir, L. M., & Sidin, R. (2003). *Penggunaan rangka kepemimpinan pengetua di*

*johor: satu analisis kualitatif.*

- Tanaka & Huba. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 179–201.
- Terry Jones. (2012). *ON Innovation*. (I. Essential Ideas, Ed.) (1st ed.). United States of America.
- The Levin Institute. (2015). What Is Globalization? Retrieved from <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>
- Thomas P. Hogan. (2015). *Psychological Testing: A Practical Introduction*. (Jay O' Callaghan, Ed.) (3rd ed.). United States of America: Wiley.
- Thomas, Jerry R., J. K. N. & S. J. S. (2011). *Research Methods in Physical Activity*. (Loarn D. Robertson, Ed.) (6th ed.). United States of America: Human Kinetics.
- Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management*, 18, 21–24. doi:10.7748/nm2012.03.18.10.21.c8958
- Todd D. Little. (2013). *Longitudinal Structural Equation Modelling*. (David A. Kenny, Ed.) (1st ed.). New York, London: The Guilford Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298–318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Valente, T. W., & Pumpuang, P. (2007). Identifying opinion leaders to promote behavior change. *Health Education & Behavior: The Official Publication of the Society for Public Health Education*, 34, 881–896. doi:10.1177/1090198106297855
- Victor YU. (2004). *Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective*, 2.
- William A. Cohen. (2010). *Heroic Leadership: Leading with Integrity and Honor* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wolverton. (2007). Leadership. *Academic Leadership Journal*.
- Yahya Emat. (2005). *Pendidikan Teknik dan Vokasional di Malaysia* (1st ed.). Selangor: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Yean Hoor Shian. (2008). *Amalan kepimpinan pengetua baru di sebuah sekolah di Kuala Lumpur*. Universiti Malaya.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees"

Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441–455. doi:10.1007/s10551-012-1455-7

Ylimaki, R., & Jacobson, S. (2013). School Leadership Practice and Preparation: Comparative Perspectives on Organizational Learning (OL), Instructional Leadership (IL) and Culturally Responsive Practices (CRP). *Journal of Educational Administration*, 51, 6–23. doi:10.1108/09578231311291404

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.008

Zaini Ujang. (2010). *Mengangkasa Pengajian Tinggi*. Skudai: Penerbit UTM Press.

Zainudin Awang. (2012). *Research Methodology and Data Analysis*. (S. Dee Segar Enterprise, Subang Jaya, Ed.). Shah Alam: Penerbit Uitm Press.

Zainudin Awang. (2014). Evaluating the Fitness of a Model. In *A Handbook on SEM For Academicians and Practitioners* (pp. 63–66). Bangi: MPWS Trading.

Zeyrek, E. Y., & Lester, D. (2008). Cronbach alpha reliability and concurrent validity of the Collett-Lester Fear of Death Scale in a Turkish sample. *Psychological Reports*, 102, 706–708. doi:10.2466/PRO.102.3.706-708

Zuraidah Mohd Zain. (2013). TVET in Malaysia, (1), 1–4.

## LAMPIRAN

- A. Surat kebenaran Bahagian Penyelidikan Inovasi, Jabatan Pengajian Politeknik
- B. Surat kebenaran menjalankan penyelidikan dari UPSI
- C. Surat permohonan menjalankan kajian di politeknik
- D. Surat pengesahan pelajar UPSI
- E. Surat lantikan pakar teknik Delphi
- F. Surat lantikan pakar (rintis) inventori protokol temu bual
- G. Inventori protokol temu bual
- H. Soal selidik pusingan kedua Delphi
- I. Soal selidik pusingan ketiga Delphi
- J. Soal selidik pusingan keempat Delphi
- K. Soal selidik fasa penilaian

# **LAMPIRAN A**

## **SURAT KEBENARAN BAHAGIAN PENYELIDIKAN INOVASI JABATAN PENDIDIKAN POLITEKNIK**

**Ruj Kami** : KPT/JPP/PPP/700-1 Jld. 3(دء)  
**Tarikh** : 11 Mac 2014

**IRDAYANTI BINTI MAT NASHIR**

No. 10, Jalan Idaman 3  
Taman Berop Idaman  
35900 Tanjung Malim  
Perak

Puan,

**KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN PENYELIDIKAN BERTAJUK "PEMBINAAN INDIKATOR KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL BERINOVATIF DALAM KONTEKS POLITEKNIK DI MALAYSIA."**

Saya dengan hormatnya merujuk perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pihak kami tiada halangan untuk memberi kebenaran kepada puan untuk menjalankan kajian penyelidikan bertajuk "**Pembinaan Indikator Kepimpinan Instruksional Berinovatif Dalam Konteks Politeknik Di Malaysia**" seperti yang dijelaskan dalam cadangan penyelidikan yang disertakan.

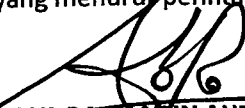
3. Sebarang pertanyaan lanjut berkenaan kajian penyelidikan yang akan dijalankan, sila hubungi Ketua Unit Penyelidikan Politeknik yang berkenaan untuk melancarkan lagi pelaksanaan kajian.

4. Untuk peringatan, puan hendaklah mengemukakan senaskah laporan akhir kajian tersebut ke Pusat Penyelidikan dan Pembangunan Politeknik (PPPP), Jabatan Pengajian Politeknik. Dimaklumkan juga bahawa puan, adalah diminta mendapatkan kebenaran terlebih dahulu daripada PPPP sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan penyelidikan tersebut hendak dibentangkan di mana-mana persidangan atau seminar, atau untuk pengumuman di media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan seterusnya, terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,



(Dr. ~~ABDUL RAHIM BIN AHMAD~~)

Pengarah

Pusat Penyelidikan dan Pembangunan Politeknik

Jabatan Pengajian Politeknik

# **LAMPIRAN B**

## **SURAT KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN PENYELIDIKAN DARI UPSI**



**Institut Pengajian Siswazah**

Rujukan Tuan :

Rujukan Kami : UPSI/IPS-1/623.5

Tarikh : 11 Julai 2013

**EPADA SESIAPA YANG BERKENAAN**

Tuan/Puan,

**PERINGATAN MENGENAI PERUBAHAN DALAM PENDIDIKAN**

Perkara di atas adalah dirujuk dengan segala hormatnya.

Adalah dimaklumkan pelajar sebagaimana nama dan nombor matrik seperti di bawah adalah pelajar program Pengajian Siswazah, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI);

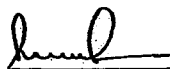
<b>Nama Pelajar</b>	: Irdyanti binti Mat Nashir
<b>No. Kad Pengenalan</b>	: 820716035596
<b>No. Matrik</b>	: P20112001933
<b>Program Pengajian</b>	: Ijazah Doktor Falsafah
<b>Bidang Pengajian</b>	: Pendidikan Teknikal dan Vokasional
<b>Fakulti</b>	: Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional
<b>Sesi Kemasukan</b>	: Semester 1 Sesi 2012/2013

Sehubungan itu, pihak kami memohon jasa baik pihak tuan supaya dapat membenarkan pelajar tersebut membuat kajian serta penyelidikan di tempat tuan/puan bagi memenuhi pengajian beliau di UPSI.

Terima kasih, untuk makluman.

**PERINGATAN MENGENAI PERUBAHAN DALAM PENDIDIKAN "**

Yang benar,



**PROFESOR DR. MAHZAN BIN ARSHAD )**

Pengetua  
Institut Pengajian Siswazah

# **LAMPIRAN C**

## **SURAT PERMOHONAN MENJALANKAN KAJIAN DI POLITEKNIK**

**Irdyanti Binti Mat Nashir,**  
**Tanjung Malim, Perak.**  
**Tel : 013- 9907547**

---

**Tuan Haji Noor Azahan bin Othman,**  
**Pengarah,**  
**Politeknik Kota Bharu,**  
**KELANTAN.**

**10 APRIL 2014**

Tuan,

### **PERMOHONAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN LAPANGAN**

Dengan segala hormatnya saya ingin menarik perhatian tuan berhubung perkara di atas.

2. Untuk makluman tuan, saya adalah pelajar PhD. semester 4 tahun 2013/2014 di Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional (FPTV), Universiti Pendidikan Sultan Idris di bawah tajaan Hadiah Latihan Persekutuan (HLP), Kementerian Pengajian Tinggi.

3. Saya dengan rasa rendah hati ingin memohon kebenaran daripada pihak tuan untuk menjalankan kajian lapangan yang bertajuk **Pembinaan Indikator Kepimpinan Instruksional Berinovatif dalam Konteks Politeknik Malaysia** kepada para pensyarah di politeknik ini.

4. Bersama-sama ini, disertakan maklumat seperti dibawah berkaitan kajian dan maklumat diri saya untuk makluman dan rujukan tuan selanjutnya.

- (a) Salinan surat pengesahan pelajar dari UPSI – Lampiran A
- (b) Salinan surat penajaan dari KPM- Lampiran B
- (c) Salinan surat kebenaran menjalankan kajian dari KPM – Lampiran C
- (d) Salinan surat kebenaran menjalankan dari UPSI – Lampiran D

5. Saya boleh dihubungi di talian **013 – 9907547** sekiranya terdapat sebarang pertanyaan dan kemusykilan. Pertimbangan dan kerjasama daripada pihak tuan terhadap kajian ini amat diharapkan dan didahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Sekian dimaklumkan.

Yang benar,

**(IRDAYANTI BINTI MAT NASHIR)**

s.k.:  
Prof Dr. Ramlee Bin Mustapha  
Penyelia Utama Tesis  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional  
Universiti Pendidikan Sultan Idris  
35900 Tanjung Malim, Perak

**SURAT AKUAN SEMAKAN TRANSKRIPSI TEMU BUAL TEKNIK DELPHI  
(KAJIAN RINTIS)**

Saya \_\_\_\_\_  
dengan ini mengaku telah menyemak transkripsi temu bual Teknik Delphi Rintis yang telah dijalankan oleh Pn. Irdyanti Binti Mat Nashir ke atas diri saya pada \_\_\_\_\_ yang lalu.

Setelah membaca transkripsi temu bual tersebut saya telah membuat\* / tidak membuat\* sebarang pembedaan atau penambahan dalam apa yang telah tertulis di dalam transkripsi penuh ini.

Sekian terima kasih

Yang benar

\_\_\_\_\_  
Tarikh

\*potong mana tidak berkenaan

-sekiranya ada sebarang pembedaan atau penambahan mohon prof/dr/Tuan/Puan membuat di atas transkripsi yang disertakan bersama ini dengan menggunakan pen merah.

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR TEKNIK  
DELPHI**

Saya \_\_\_\_\_ bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti indikator-indikator Kepimpinan Instruksional yang berinovatif dalam Sistem Politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian ini, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

**s.k. Prof Dr. Ramlee Bin Mustapha,  
Penyelia Utama Tesis,  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
35900 Tanjung Malim, Perak.**

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

# **LAMPIRAN F**

## **SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR TEKNIK DELPHI (PUSINGAN PERTAMA)**

SURAT PERSETUJUAN MENGGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN PERTAMA

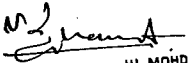
Saya MOHD GHASUS BIN AB KADIR bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn.Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Jekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



HJ. MOHD. GHASUS BIN AB. KADIR\*  
Pegawai  
Bahagian Pembangunan Kurikulum dan Latihan  
Jabatan Pengajian Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh: 13.09.13

s.k PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak

Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN PERTAMA

Saya MOHAMMAD AMIN B. HAMAT bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn.Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



LT. KOL (PA) MOHAMMAD AMIN BIN HAMAT  
Timbalan Pengarah  
Seliaan Latihan Dan Pembangunan Kerjaya  
Bahagian Pembangunan Kurikulum dan Latihan Kerjaya  
Jabatan Pengajian Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh: 20.9.2013

s.k PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN PERTAMA

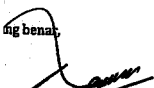
Saya KAMARUDDIN HAMZAH bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn.Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Jekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



HJ. KAMARUDDIN BIN HAMZAH  
Timbalan Ketua Pengarah (Operasi)  
Jabatan Pengajian Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

s.k PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak

Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN PERTAMA

Saya NIK AZIDA BINTI ABD GHANI bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn.Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



DI. NIK AZIDA BT ABD GHANI  
Pegawai dan Penyelidikan  
Corporat Industri Sains &  
Empulok Kerjasama (CISEC)  
Pusat Penyelidikan dan  
Pengajaran Politeknik

s.k PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

Tarikh: 23/9/2013

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN PERTAMA

Saya DR. MOHAMMED SANI IBRAHIM bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn. Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar: [Signature]  
Tarikh: 26.9.2013

**DR. MOHAMMED SANI IBRAHIM**  
Felo Penyelidik Kanan  
Jabatan Pengurusan, Perancangan  
& Dasar Pendidikan  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Malaya

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN PERTAMA

Saya Prof. Dr. Shahril H. Marzuki bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn. Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar: [Signature]  
Tarikh: 27/9/2013

**PROF. DR. SHAHRIL H. MARZUKI**  
PENGARAH  
PUSAT PENGUSAHAAN PENELITIAN DAN INOVASI  
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

Dr. Mahazan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
PERTAMA KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya \_\_\_\_\_ bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti indikator-indikator Kepimpinan Instruksional yang berinovatif dalam Sistem Politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian ini, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

[Signature]  
**DR. MAHAZAN ABDUL MUTALIB**  
Senior Lecturer  
Faculty Of Leadership And Management  
Universiti Sains Islam Malaysia  
71800 Nilai, Negeri Sembilan

s.k. Prof Dr. Ramlee Bin Mustapha,  
Penyelia Utama Tesis,  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
35900 Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
PERTAMA KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya Shahril Nizam Shari (DR) bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti indikator-indikator Kepimpinan Instruksional yang berinovatif dalam Sistem Politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian ini, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

[Signature]  
**DR. SHARIL NIZAM SHARI**  
PENYARAH KANAN  
JABATAN BAHASA MELAYU  
FAKULTI BAHASA MODEN DAN KOMUNITARI  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA  
43400 UPM SERDANG

s.k. Prof Dr. Ramlee Bin Mustapha,  
Penyelia Utama Tesis,  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
35900 Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan



SURAT PERSETUJUAN MENGGAGOTAI PANEL PAKAR

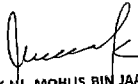
Saya \_\_\_\_\_ bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn.Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



DATUK HJ. MOHLIS BIN JAAFAR  
Ketua Pengarah  
Jabatan Pengajian Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

s.k PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGGAGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
PERTAMA KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya Ahmed Mohamad Sharif bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti indikator-indikator Kepimpinan Instruksional yang berinovatif dalam Sistem Politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian ini, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547

Sekian terima kasih



Prof. Madya Dr. Ahmed Mohd Sharif  
Penyarah  
Jabatan Teknologi Kejuruteraan  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional  
Universiti Pendidikan Sultan Idris  
35900 Tanjung Malim, Perak  
s.k. Prof. Dr. Ramlee Bin Mustapha,  
Penyelidik Utama Tesis,  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
35900 Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGGAGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN PERTAMA

Saya \_\_\_\_\_ bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn.Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temubual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



PROF. DR. WAN MOHD RASHID BIN WAN AHMAD  
Timbalan Dekan (Penyelidikan & Pembangunan)  
Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

Tarikh: 11/10/2013

s.k PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

# **LAMPIRAN G**

## **SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR TEKNIK DELPHI (PUSINGAN KEDUA)**

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya NIK AZIDA BINTI ABD GHANI dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pemuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

Dr. NIK AZIDA BT. ABD GHANI  
Penyelia Penyelidikan  
Corporat Industrial Services &  
Employability Centre (CISEC)  
Politeknik Ungku Omar  
Ipoh, Perak Darul Ridzuan.

Tarikh:

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya MOHLIS B. JAAFAR dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pemuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

DATUK HJ. MOHLIS BIN JAAFAR  
Ketua Pengarah  
Jabatan Pengajian Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya Ahmad Mohamad Sharif dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pemuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

Prof. Madya Dr. Ahmad Mohd Sharif  
Pensyarah  
Jabatan Teknologi Maklumat  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional  
Universiti Pendidikan Sultan Idris  
35900 Tanjung Malim, Perak.

Tarikh:

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya DR. MOHAMMED SANI ABRAHIM dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pemuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

DR. MOHAMMED SANI ABRAHIM  
Felo Penyelidikan (K-14-04)  
Jabatan Pengurusan, Perancangan  
& Dasar Pendidikan  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Malaya

Tarikh:

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGGAGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

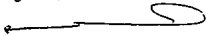
Saya \_\_\_\_\_ dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Pensyarah  
Pusat Penyelidikan Pembelajaran dan Inovasi  
Universiti Pendidikan Sultan Idris

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGGAGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya U. MOHD RASHID W. AHMAD dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



PROF. DR. WAN MOHD RASHID BIN WAN AHMAD  
Timbalan Dekan (Pembangunan & Pembangunan)  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGGAGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya U. MOHD RASHID W. AHMAD dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



U. MOHD RASHID W. AHMAD  
Timbalan Pengarah  
Sekyen Latihan Dan Pembangunan Kerjaya  
Bagian Pembangunan Kurikulum dan Latihan Kerjaya  
Jabatan Pengajaran Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGGAGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

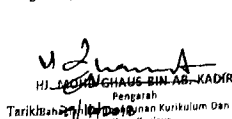
Saya HAJI MOHD GAHUS BIN AB KADIR dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



H. MOHD GAHUS BIN AB KADIR  
Pensyarah  
Tarikh Baharu 2014/04/04  
Jabatan Pengajaran Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI

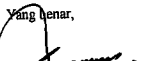
Saya Kananda Hamzah dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakmakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
TN M. KAMRUDIN BIN HAMZAH  
Unitab Ketua Pengarah (Operasi)  
Jabatan Pengajaran Politeknik  
Kementerian Pengajaran Tinggi

Tarikh:

s.k:  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI


Saya Sharil Nizam Shari (Dr) dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakmakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
DR SHARIL NIZAM SHARI  
PENYARAH KAMAR  
JABATAN BAHASA MELAYU  
FAKULTI BAHASA MODEN DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA  
43400 UPM SERDANG

Tarikh:

s.k:  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

*Dr. Mahzan*

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEDUA KAJIAN TEKNIK DELPHI


Saya \_\_\_\_\_ dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia selepas melalui pusingan pertama iaitu temu bual bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakmakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan kedua. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
DR. MAHAZAN ABDUL MUTALIB  
Sektor Latihan  
Faculty Of Leadership And Management  
Universiti Sains Islam Malaysia  
Tarikh:

s.k:  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

# **LAMPIRAN H**

## **SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR TEKNIK DELPHI (PUSINGAN KETIGA)**

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya NIK AZIDA BINTI ABD GHANI dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

Dr. NIK AZIDA BT ABD GHANI  
Penyelaras Penyelidikan  
Corporate Industrial Services &  
Employability Centre (CISEC)  
Politeknik Ungku Omar  
Ipoh, Perak Darul Ridzuan.

Tarikh:

s.k:  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya Kamaruddin bin Hamzah dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

TN. HJ. KAMARUDDIN BIN HAMZAH  
Tambahan Ketua Pengarah (Operasi)  
Jabatan Pengajaran Politeknik  
Kementerian Pengajaran Tinggi

Tarikh:

s.k:  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya Mohlis B. JAFAAR dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

DATUK HJ. MOHLIS BIN JAAFAR  
Ketua Pengarah  
Jabatan Pengajaran Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

s.k:  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya DR. MOHAMMED SANI IBRAHIM dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

DR. MOHAMMED SANI IBRAHIM  
Felo Penyelidik Kemahiran  
Jabatan Pengurusan, Perancangan  
& Dasar Pendidikan  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Malaya

Tarikh:

s.k:  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

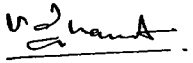
Saya Haji Mohd Ghaus Bin Ab Kadir dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakkan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya Mohamad Amin Hamat dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakkan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



**LT. KOLI (PA) MOHAMMAD AMIN BIN HAMAT**  
Timbalan Pengarah  
Sekyen Latihan Dan Pembangunan Kerjaya  
Bahagian Pembangunan Kurikulum dan Latihan Kerjaya  
Jabatan Pengajian Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya Shari Nizam Shari (Dr) dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakkan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



**DR. SHARI NIZAM SHARI**  
PENYARAH KAJIAN  
JABATAN BAHASA MELAYU  
FAKULTI BAHASA MODEN DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA  
43400 UPM SERDANG

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya Shari Nizam Shari (Dr) dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakkan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,



**DR. SHARI NIZAM SHARI**  
PENYARAH KAJIAN  
JABATAN BAHASA MELAYU  
FAKULTI BAHASA MODEN DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA  
43400 UPM SERDANG

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan



SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI

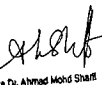
Saya Ahmad bin Mohd. Sharif dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
Prof. Madya Dr. Ahmad Mohd Sharif  
Pensyarah  
Jabatan Teknologi Kejuruteraan  
Fakulti Pendidikan Teknik & Vokasional  
Universiti Pendidikan Sultan Idris  
35100 Tanjung Malim, Perak.

, Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

*Dr. Mahazan*

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI


Saya \_\_\_\_\_ dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
Dr. WAN MOHD RASHID BIN WAN AHMAD  
Professor  
Faculty Of Technical Education  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KETIGA KAJIAN TEKNIK DELPHI


Saya \_\_\_\_\_ dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama dan kedua bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan ketiga. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
Dr. MAHAZAN ABDUL MUTALIB  
Lecturer  
Faculty Of Leadership And Management  
Universiti Sains Islam Malaysia  
71800 Nilai, Negeri Sembilan

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

# **LAMPIRAN I**

## **SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR TEKNIK DELPHI (PUSINGAN KEEMPAT)**

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya MOHAMAD AMIN B. HAMAT dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.

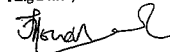
Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan proses penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat.

Dengan ini, saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam pelaporan dan penulisan tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan dibaca dan disemak oleh saya. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,

  
**U. KOL (PA) MOHAMAD AMIN BIN HAMAT**  
Timbalan Pengarah  
Seliaan Latihan Dan Pembangunan Kerjaya  
Bahagian Pembangunan Kurikulum dan Latihan Kerjaya  
Tarikh: Jabatan Perguruan Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**

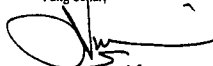
Saya \_\_\_\_\_ dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
**DR. WAN MOHD RASHID BIN WAN AHMAD**  
Professor  
Faculty Of Technical Education  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya \_\_\_\_\_ dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.


Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan proses penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat.

Dengan ini, saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam pelaporan dan penulisan tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan dibaca dan disemak oleh saya. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,

  
**Prof. Madya Dr. Ahmad Mond Sheriff**  
Pensyarah  
Jabatan Teknologi Kejuruteraan  
Fakulti Pendidikan Teknikal & Vokasional  
Universiti Pendidikan Sultan Idris  
35000 Tanjung Malim, Perak.

Tarikh:

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya Karimuddin Hamzah dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdayanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.

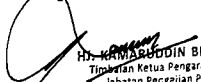
Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan proses penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat.

Dengan ini, saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam pelaporan dan penulisan tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan dibaca dan disemak oleh saya. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdayanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,

  
**H. KARIMUDDIN BIN HAMZAH**  
Timbalan Ketua Pengarah (Operasi)  
Jabatan Perguruan Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

s.k:  
**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**

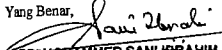
Saya DR. MOHAMMED SANI IBRAHIM dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan proses penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat.

Dengan ini, saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam pelaporan dan penulisan tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan dibaca dan disemak oleh saya. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,  
  
**DR. MOHAMMED SANI IBRAHIM**  
Felo Penyelidik Penanan  
Jabatan Pengurusan, Perancangan  
& Dasar Pendidikan  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Malaya

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR PUSINGAN  
KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**


Saya NIK AZIDA BINTI ABD GHANI dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca dan membuat semakan. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

Yang benar,

  
**DR. NIK AZIDA BT ABD GHANI**  
Penyeras Penulisan  
Corporat (Jabatan Services &  
Employmen) Centre CISECO  
Politeknik Ungu Emas  
Seri Perak Central PUSISAN

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**

**SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI**

Saya Prof. Dr. Shahrol @ Chahil Bin Marzuki dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.

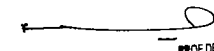
Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan proses penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat.

Dengan ini, saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam pelaporan dan penulisan tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan dibaca dan disemak oleh saya. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,

  
**PROF. DR. SHAHROL @ CHAHIL BIN MARZUKI**  
PENYARAH  
JABATAN PENGURUSAN PENDIDIKAN  
& EKONOMI  
FAKULTI PERKAMPUSAN & EKONOMI  
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

Saya HI MOHD GHANI B. AB. KADIR dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan proses penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat.

Dengan ini, saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam pelaporan dan penulisan tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan dibaca dan disemak oleh saya. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,



Tarikh:

s.k:

**PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA**  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.  
\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR  
PUSINGAN KEEMPAT KAJIAN TEKNIK DELPHI

Saya DATUK HJ. MOHLIS B. JAAFAR dengan ini bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik di Malaysia selepas melalui pusingan pertama, kedua dan ketiga bersama panel pakar yang dipilih.


Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya pada pusingan pertama yang lalu. Kini, merupakan proses penyemakan setiap item yang telah dianalisis melalui pusingan keempat.

Dengan ini, saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam pelaporan dan penulisan tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan dibaca dan disemak oleh saya. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai melalui pusingan kajian teknik Delphi. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan atau permasalahan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,

  
DATUK HJ. MOHLIS BIN JAAFAR  
Ketua Pengarah  
Jabatan Pengajian Politeknik  
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

s.k.  
PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan

SURAT PERSETUJUAN MENGANGGOTAI PANEL PAKAR

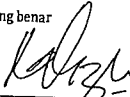
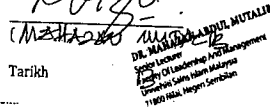
Saya MUHAMMAD ABU <sup>MUHAMMAD</sup> bersetuju untuk menganggotai kajian yang sedang dikendalikan oleh Pn. Irdyanti Binti Mat Nashir bagi memenuhi keperluan penulisan sebuah tesis Ijazah Doktor Falsafah di Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti elemen-elemen utama kepimpinan instruksional yang berinovatif dalam sistem politeknik Malaysia.

Bagi memperoleh data kajian, saya telah dimaklumkan bahawa kaedah temu bual akan dilaksanakan ke atas diri saya. Justeru, sesi temu bual saya akan dirakamkan. Dalam pelaporan dan penulisan tesis oleh itu saya bersetuju\* / tidak bersetuju\* nama saya dilampirkan dalam tesis tersebut. Segala data yang dikumpulkan dan ditulis akan saya baca. Selanjutnya, saya berhak untuk memperbaiki data tersebut menerusi proses-proses perubahan, penambahan dan pembuangan (pengabaian) jika difikirkan data tersebut tidak sesuai. Saya juga berhak untuk menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

Sekiranya saya mempunyai sebarang pertanyaan berkaitan kajian ini, saya akan menghubungi terus Pn. Irdyanti binti Mat Nashir di talian 013-9907547.

Sekian terima kasih

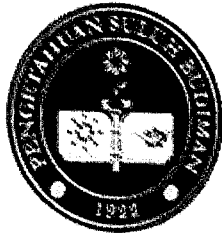
Yang benar

  
  
TARikh

PROF. DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA

Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris,  
Tanjung Malim, Perak.

\*Potong yang mana satu yang berkenaan



UNIVERSITI  
PENDIDIKAN  
SULTAN IDRIS  
اوانيسو سولان ادرس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

## **INVENTORI TEMU BUAL INDIKATOR KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL BERINOVATIF DALAM SISTEM POLITEKNIK MALAYSIA**

### **ARAHAN:**

Inventori temu bual ini mengandungi:

- 1) Surat akuan semakan transkripsi temu bual
- 2) Inventori protokol temu bual
- 3) Komen atau cadangan
- 4) Senarai indikator kepimpinan instruksional berinovatif

DISEDIAKAN OLEH  
IRDAYANTI BINTI MAT NASHIR  
P20112001933  
0139907547  
[irdyantia@yahoo.com](mailto:irdyantia@yahoo.com)

PENYELIA UTAMA  
PROF DR. RAMLEE BIN MUSTAPHA  
UPSI  
[drramlee@yahoo.com](mailto:drramlee@yahoo.com)

## INVENTORI PROTOKOL TEMU BUAL

Protokol temu bual Teknik Delphi pusingan pertama.

Kategori	Soalan dan Senarai Semak Penyelidik dalam Skop Kategori
<b>Latar belakang Senarai Pakar</b>	<p>Sebagai pengenalan, bolehkah Prof/Dr./Datuk/Tuan jelaskan sedikit latar belakang diri, jawatan, pengalaman dan tugas-tugas sampingan lain sepanjang berkhidmat hingga sekarang?</p> <p style="text-align: center;">- Soalan terbuka -</p> <p>Senarai Semak Penyelidik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Latar belakang diri</li> <li><input type="checkbox"/> Jawatan</li> <li><input type="checkbox"/> Pengalaman</li> <li><input type="checkbox"/> Tugas-tugas Sampingan</li> </ul>
<b>Kepentingan</b>	<p>Adakah kepimpinan instruksional berinovatif penting dalam organisasi? Maka Apakah kepentingan kepimpinan instruksional berinovatif dalam konteks politeknik di Malaysia?</p> <p style="text-align: center;">- Soalan terbuka -</p>
<b>Indikator kepimpinan instruksional yang berinovatif</b>	<p>Apakah indikator-indikator kepimpinan instruksional berinovatif yang bersesuaian dalam konteks politeknik di Malaysia?</p> <p style="text-align: center;">- Soalan terbuka -</p>
<b>Indikator kepimpinan instruksional yang berinovatif</b>	<p>Apakah indikator-indikator kepimpinan instruksional berinovatif yang bersesuaian dalam konteks politeknik di Malaysia?</p> <p style="text-align: center;">- Rujuk Lampiran A -</p>
<b>Tahap Kepimpinan Instruksional yang berinovatif dalam PTV.</b>	<p>Pada pendapat Prof/Dr./Datuk/Tuan Apakah tahap Kepimpinan Instruksional berinovatif dalam Sistem Politeknik Malaysia?</p> <p style="text-align: center;">- Soalan terbuka -</p> <p>Senarai Semak Penyelidik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tinggi</li> <li><input type="checkbox"/> Sederhana</li> <li><input type="checkbox"/> Rendah</li> <li><input type="checkbox"/> Lain-lain</li> </ul>

**Komentor/cadangan pakar**

**Disahkan Oleh:**

**Tarikh:**

**SENARAI INDIKATOR KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL BERINOVATIF  
DALAM KONTEKS POLITEKNIK DI MALAYSIA**

- I. Menetapkan visi dan misi
- II. Menyediakan keperluan serta pengiktirafan
- III. Keprihatinan
- IV. Personaliti Diri
- V. Membentuk suasana persekitaran yang kondusif
- VI. Mengurus fungsi pengurusan pendidikan
- VII. Kerja berpasukan
- VIII. Mempromosikan iklim pembelajaran akademik
- IX. Kebolehan mengorganisasi
- X. Memantau proses pengajaran dan pembelajaran
- XI. Pemikiran strategik
- XII. Pemikiran inovatif
- XIII. Menguruskan perubahan
- XIV. Membina jaringan
- XV. Penyeliaan kelas
- XVI. Penyampaian pedagogi yang jelas
- XVII. Ketahanan daya

**~ SOALAN TAMAT ~**



PUSINGAN KEDUA  
KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL BERINOVATIF

## Menetapkan visi dan misi

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Membangun matriam untuk keseluruhan politeknik merujuk kepada penajanaan modal insan yang diperlukan oleh negara berdasarkan keperluan NKEA					
2	Merangka matriam politeknik dari segi tanggungjawab dalam memenuhi kehendak kakitangan dan institusi tersebut					
3	Membangun matriam yang mudah difahami oleh pensyarah di dalam politeknik terlibat					
4	Menghentikan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik untuk difahami dan diketahui oleh kakitangan institusi tersebut					
5	Menggunakan outcome pencapaian pelajar berhubung dengan CLO dan PLO untuk membuat penambahbaikan kepada program dan matriam politeknik					
6	Menghasilkan produk inovasi yang mencakupi visi dan misi politeknik					
7	Mewar-warkan visi dan misi inovasi melalui laman web					
8	Menyebarkan luas visi dan misi inovasi melalui buletin politeknik					
9	Komunikasi yang jelas bersama kumpulan pensyarah menentukan kejayaan untuk mencapai visi dan misi inovasi					

Tambahan (Cadangan):

## II. Menyediakan keperluan serta pengiktirafan

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Mengenal pelajar yang melakukan kerja-kerja yang membanggakan dengan memberi ganjaran seperti sijil penghargaan atau menjadi tajuk utama ucapan pengarah					
2	Mengiktiraf pencapaian pelajar dengan memberi ganjaran terhadap pencapaian tersebut					
3	Menyokong supaya pensyarah aktif terhadap penghasilan inovasi					
4	Memberi ganjaran atau sumbangan terhadap penghasilan inovasi					
5	Mengadakan pertemuan secara individu dengan pensyarah berkenaan kemajuan pelajar					
6	Menyokong kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing					
7	Memberi peluang kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing					
8	Menyediakan peluang giliran pelajar yang bermakna					
9	Mempersiapkan diri untuk meminda peraturan sedia ada untuk menggalakkan inovasi					
10	Meibatkan diri dalam kajian yang dibuat oleh pihak lain tentang inovasi					
11	Menghadiri seminar inovasi yang dianjurkan oleh pelbagai pihak					
12	Meibatkan pakar dalam politeknik untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan					
13	Meibatkan pakar luaran institusi untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan					

Tambahan (Cadangan):

1

2

## LAMPIRAN K

## LAMPIRAN K

## Keprihatinan

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Membincangkan keputusan prestasi akademik untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan kurikulum					
2	Menggunakan ujian dan ukuran prestasi yang lain untuk menilai kemajuan pelajar ke arah mencapai matriam politeknik					
3	Memberitahu pensyarah berkenaan keputusan prestasi politeknik dalam bentuk bertulis atau lisan (contohnya memo atau berita ucapan perhimpunan politeknik)					
4	Memaklumkan kepada pelajar tentang kemajuan akademik atau pencapaian politeknik					
5	Mempamerkan kemahiran persembahan yang berkesan (contoh:komen pembuka dan penutup, hubungan mala yakin, peramah dan menggunakan alat bantu visual)					
6	Mempunyai keprihatinan terhadap permasalahan kakitangan					
7	Mempunyai keprihatinan terhadap permasalahan pelajar					
8	Menunjukkan kepada pelajar bahawa pengarah mendengar pandangan mereka tentang hasil inovasi					
9	Memberikan kebebasan untuk pensyarah memberi cadangan tanpa takut dipertikaikan					
10	Percaya bahawa peningkatan penghasilan inovasi boleh berlaku apabila ada perubahan dalam cara kerja pensyarah					
11	Percaya perubahan yang berlaku boleh meningkatkan pencapaian inovasi secara beransur-ansur					

Tambahan (Cadangan):

## IV. Personaliti Diri

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Mampu meluahkan perasaan dalam diri sendiri					
2	Menggunakan tatabahasa yang betul					
3	Menjadi <i>role model</i> dalam menghasilkan inovasi					
4	Menyesuaikan mesej untuk memenuhi keperluan <i>audiens</i> yang berbeza					
5	Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam perbualan					
6	Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam kumpulan					
7	Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam persembahan formal kepada kakitangan bawah					
8	Bersedia mengambil risiko yang dijangka dalam menghasilkan inovasi					
9	Menganggap pensyarah sebagai aset utama					
10	Menganggap pensyarah adalah penentu kejayaan dalam menghasilkan inovasi					
11	Menilai semua idea tanpa mengira siapa yang memberi cadangan					
12	Tidak terikat dengan peraturan untuk memastikan inovasi berlaku					

Tambahan (Cadangan):

menyediakan suasana persekitaran yang kondusif

ITEM	STS	ST	AS	S	SS
Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur					
Memupuk kerjasama atau hubungan yang baik dalam kalangan kakitangan bawahannya					
Menjalinkan hubungan antara kediaman pelajar dengan politeknik					
Menjalinkan hubungan atau kerjasama antara politeknik dengan industri					
Mencipta persekitaran untuk kumpulan pensyarah menghasilkan inovasi					
Mengadakan jaringan pembelajaran dengan ahli akademik dari universiti dalam negara					
Mengadakan jaringan pembelajaran dengan ahli akademik dari universiti luar negara					
Berindak balas ke atas maklum balas yang diberikan oleh pelajar dan ibu bapa berkaitan inovasi					
Mempunyai laman web mengenai inovasi yang dihasilkan					
Memberikan maklumat terkini tentang inovasi melalui sistem maklumat politeknik					
Meningkatkan nilai produk politeknik melalui inovasi					
Meningkatkan nilai perkhidmatan politeknik melalui inovasi					
Mempunyai hubungan yang baik dengan pihak luar dalam inovasi					
Mempercayai peraturan boleh menjadi panduan ke arah inovasi					
Membincangkan inovasi dalam agenda mesyuarat bersama pensyarah					
Menjalankan kerjasama antara politeknik dengan masyarakat melalui program CSR (Community Social Responsibility)					

Tambahan (Cadangan):

VI. Mengurus fungsi pengurusan pendidikan

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Menggalakkan pengajaran berkeaktifan dan berteraskan inovasi					
2	Menyelaras pembelajaran selari dengan CLO dan PLO yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajaran Politeknik					
3	Menilai pembelajaran berdasarkan pemerhatian yang telah digubal oleh Jabatan Pengajaran Politeknik					
4	Memperuntukkan masa pengajaran seperti yang ditetapkan dalam jadual waktu jabatan					
5	Melindungi masa pengajaran					
6	Menyelaras kurikulum berdasarkan silibus induk daripada Bahagian Pembangunan Kurikulum Jabatan Pengajaran Politeknik					
7	Memantau prestasi pelajar seperti disiplin, kokurikulum dan pencapaian keputusan peperiksaan melalui Unit Penasihat Pelajar					
8	Melaksanakan pendekatan Continuous Quality Improvement (CQI) dalam program, akreditasi (ISO dan MQA) di politeknik					
9	Membayai projek inovasi politeknik berdasarkan perancangan yang dibuat oleh Unit Penyelidikan dan Inovasi Politeknik					
10	Memastikan kewangan sentiasa ada untuk melaksanakan suatu produk inovasi yang berprestij					
11	Berusaha mendapatkan peruntukan dari pihak atasan bagi membiayai inovasi					
12	Meneliti semua pilihan untuk membiayai inovasi yang dihasilkan					
13	Melibatkan pelajar menghasilkan produk inovasi yang dihasilkan					
14	Mengurus inovasi dengan berhati-hati untuk mengelakkan kesilapan besar					
15	Menyarakan kumpulan inovasi mengkaji idea baharu terlebih dahulu untuk mengurangkan risiko ralat					
16	Mencari peluang bagi perkembangan inovasi yang penting dalam pengurusan pentadbiran					

Tambahan (Cadangan):

berjasama

ITEM	STS	ST	AS	S	SS
Menggalakkan idea atau pandangan yang diberi oleh ahli-ahli kumpulan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan pembelajaran					
Menggalakkan orang lain untuk berkongsi idea dan pendapat					
Menyumbang idea atau pendapat ke arah mencapai penyelesaian dan meningkatkan kejayaan pelajar					
Membantu dalam tugas-tugas operasi pasukan					
Mendapatkan input idea daripada ahli-ahli kumpulan untuk meningkatkan pembelajaran					
Membantu pasukan dalam mengekalkan hala tuju yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas					
Berusaha mendapatkan kesepakatan daripada ahli-ahli kumpulan					
Memberikan komitmen dalam proses untuk menghasilkan inovasi					
Menggalakkan pensyarah memberikan idea baharu dan ruang dalam aktiviti penyelidikan dan inovasi					
Memberikan ruang kebebasan kepada pensyarah untuk meneroka idea baharu					
Memberikan peluang kepada kumpulan pensyarah melaksanakan idea baharu					
Mengetahui keperluan inovasi untuk pelajar					
Mendengar pandangan pelajar untuk penambahbaikan hasil inovasi					
Meningkatkan nilai proses pembelajaran dan pengajaran melalui inovasi					
Bertanggungjawab kepada semua pensyarah untuk menambah pengetahuan dalam inovasi					
Bertanggungjawab kepada semua pensyarah untuk menambah kemahiran dalam inovasi					

Tambahan (Cadangan):

VIII. Mempromosikan iklim pembelajaran akademik

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Membentuk piawai dan harapan positif					
2	Mengekalkan visibiliti yang tinggi					
3	Memperuntukkan insentif kepada pensyarah dalam penyediaan bahan-bahan pengajaran dan pembelajaran					
4	Menggalakkan perkembangan profesionalisme					
5	Memberi kuasa autonomi kepada pensyarah untuk mengendalikan kelas					
6	Mayatini idea baharu pensyarah berpotensi untuk menghasilkan inovasi					
7	Memastikan semua pensyarah diberikan latihan inovasi					
8	Menitikan kemahiran kepada kumpulan inovasi pengajaran dan pembelajaran					
9	Memberikan pemahaman yang jelas tentang proses inovasi pengajaran dan pembelajaran					
10	Menghapuskan ancaman kepada inovasi seperti sekatan peluang, kekurangan pembiayaan					
11	Menghargai kejayaan besar kumpulan pensyarah dalam inovasi pengajaran dan pembelajaran					
12	Memenuhi keperluan pensyarah yang terlibat dengan inovasi pengajaran dan pembelajaran					
13	Mengetahui secara menyeluruh terhadap seluruh bidang yang ditawarkan dalam politeknik tersebut					
14	Mempunyai passion yang mendalam terhadap bidang yang diceburi					
15	Mempunyai minat yang mendalam terhadap subjek yang diajar					
16	Menerokai bidang baharu yang masih tidak ditawarkan oleh IPT awam dan swasta					

Tambahan (Cadangan):

boleh mengorganisasi

ITEM	STS	ST	AS	S	SS
Memantau kemajuan dan penyelesaian tanggungjawab yang diagihkan					
Mengubahsuaikan rancangan dan tindakan sekiranya perlu					
Membuat pelan tindakan untuk mencapai matlamat berkaitan pembelajaran pelajar					
Memantau kemajuan rancangan dan tindakan sekiranya perlu					
Menetapkan jangka masa, jadual atau indikator pencapaian					
Menggalakkan penggunaan sumber pengajaran dan pembelajaran melalui <i>Blue Ocean Strategy</i> dengan pihak berkepentingan seperti kemudahan di industri dan institusi lain					
Mempunyai perancangan yang jelas dalam mendapatkan peruntukan bagi					
Memberikan asas idea baharu kepada kumpulan inovasi politeknik					
Memberikan komitmen walaupun tanpa pengetahuan yang mendalam tentang inovasi					
Mengambil peluang mengubah politeknik kepada yang yang lebih baik					
Melibatkan semua pensyarah dalam penghasilan Inovasi					
Memastikan maklum balas yang sewajarnya disediakan					
Mempatkan harta intelek inovasi yang dihasilkan					
Memaklumkan hasil inovasi institusi kepada orang atasan iaitu di Kementerian Pendidikan Malaysia					
Menyimpan salinan asal dokumen berkaitan untuk melindungi hasil inovasi					
Mempunyai staf berkelayakan mengikut bidang supaya kualiti politeknik dapat ditingkatkan					
Bertanggungjawab dalam menguruskan setiap perubahan yang berlaku dalam organisasi					

an (Cadangan):

ikiran strategik

ITEM	STS	ST	AS	S	SS
Melibatkan pandangan masa depan yang kompetitif					
Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu ciptaan yang baru					
Sentiasa peka terhadap peluang, ruang jua-jua semasa dan perkembangan terkini melalui portal dan hebahan dari Jabatan Pengajian Politeknik					
Berhubungkail dengan masa lalu, masa sekarang, dan masa depan					
Mengkaji dan memerhati setiap perkara yang dilakukan oleh seseorang yang lebih berpengalaman					
Bertanggungjawab ke atas keputusan yang telah dilakukan walaupun kesan tersebut memberi kesan negatif kepada diri					
Sentiasa mempunyai strategi alternatif yang sesuai untuk situasi yang berbeza					
Membuat perbandingan sesuatu perkara sama ada ia merupakan satu keperluan atau kehendak dalam membuat sesuatu keputusan					
Mampu membuat hipotesis yang bagus dan menguji kesahihannya.					
Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu ciptaan yang baru					
Memahami pertalian antara setiap rentetan peristiwa atau perancangan					
Meihat kaitan antara sistem dari pelbagai perspektif					
Memerlukan kekuatan untuk memfokuskan minat, melawan cabaran, dan konsentrasi untuk mencapai matlamat					
Meihat pertalian masa lalu dengan masa sekarang untuk merancang masa depan					
Berpendukan arahan, penemuan dan takdir					

an (Cadangan):

X. Memantau proses pengajaran dan pembelajaran

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Melaksanakan pencerapan untuk memastikan pengajaran kelas sejajar dengan matlamat politeknik					
2	Memantau amalan di dalam kelas supaya sejajar dengan kurikulum yang telah disediakan					
3	Menilai penyarah untuk memperbaiki amalan pengajaran					
4	Menyediakan rekod pencapaian pelajar dari keputusan peperiksaan supaya penilaian formatif dapat dilakukan untuk penambahbaikan					
5	Membuat perancangan untuk menghasitkan inovasi di politeknik					
6	Memahami masalah inovasi yang dihadapi oleh pensyarah					
7	Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahan					
8	Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah tidak formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahan					
9	Menggunakan sumber sedia ada dengan berkesan untuk mencapai matlamat pembelajaran untuk pelajar di politeknik					
10	Mempercayai harta intelek adalah kelebihan kompetitif utama politeknik					
11	Merasakan harta intelek inovasi perlu dilindungi oleh undang-undang					
12	Membuat <i>copy right</i> untuk hasil inovasi politeknik					

Tambahan (Cadangan):

xii. Pemikiran Inovatif

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya					
2	Setiap permasalahan yang dihadapi akan cuba diatasi dengan melakukan pelbagai cara sehinggalah staf bawahan selesai dengan kaedah yang dilaksanakan					
3	Setiap permasalahan yang menimpa dapat diselesaikan dengan tenang					
4	Tidak akan mudah mengalah dalam mencari sesuatu jalan penyelesaian masalah					
5	Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya dorongan merujuk maklumat-maklumat terdahulu untuk menjadikan jawapan lebih kukuh dan relevan					
6	Memerhatikan keadaan sekeliling supaya memperoleh sesuatu perkara yang baru serta dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi					
7	Sebelum menyelesaikan sesuatu masalah, penentuan matlamat yang hendak dicapai ditentukan dengan menggunakan kaedah penyelesaian yang betul bagi menghasilkan penyelesaian yang betul					
8	Menyelesaikan sesuatu masalah, dengan cara memikirkan cara penyelesaian mengikut kategori masalah yang dihadapi					
9	Menyelesaikan sesuatu masalah, dengan cara memikirkan cara penyelesaian secara berperingkat-peringkat mengikut kaedah yang betul					
10	Mempunyai kepimpinan pentadbir melancarkan pensyarah yang penuh bertanggungjawab dalam penciptaan inovasi					
11	Mencuba sesuatu yang baharu hasil daripada pemerhatian tersebut					

Tambahan (Cadangan):

## Menguruskan Perubahan

ITEM	STS	ST	AS	S	SS
Meningkatkan sikap suka mendesk dalam diri sebagai usaha untuk membawa perubahan kepada kejayaan di dalam organisasi politeknik sehingga ke akar umbi					
Memberi komited sepenuhnya terhadap inisiatif perubahan yang telah dilakukan					
Mewujudkan keperluan yang boleh dikongsi bersama untuk mencapai matlamat yang direncanakan					
Membina hubungan komunikasi di antara organisasi untuk meningkatkan kejelasan terhadap sesuatu keperluan					
Berkawan dengan manusia yang mampu memberikan aura positif dalam diri					
Mampu fokus lebih daripada satu kerja yang serentak pada masa yang sama					
Dalam menuju kejayaan segala anasir-anasir negatif dihapuskan seperti menghapuskan kerja yang tidak perlu					
Mewujudkan budaya organisasi yang baru dengan sokongan yang cukup kuat terhadap perubahan dunia yang sentiasa					
Sentiasa memikirkan untuk membawa perubahan terhadap matlamat yang telah ditetapkan					

ihan (Cadangan):

## xiv. Membina Rangkaian

BIL	ITEM	STS	ST	AS	S	SS
1	Bersifat ikhlas dalam membina rangkaian tanpa sebarang halah atau muakhat					
2	Memunyai sumber seperti maklumat, perkhidmatan dan akses dalam membina rangkaian kepimpinan anda melalui bertolak ansur dan boleh berkongsi dengan sewajarnya.					
3	Berkomunikasi dengan cara yang dapat berkeyakinan serta dapat membina kesedaran terhadap keperluan anda					
4	Menjadi perunding ari di mana perunding yang efektif tahu bila untuk menolak keras dan bila untuk berundur, bila untuk berkongsi maklumat dan bila untuk menahan, bila untuk menutup sumber dan bila untuk berdagang hasil jangka pendek bagi matlamat jangka panjang					
5	Menpelajari untuk menguruskan atau menyelesaikan konflik. Apabila konflik berlaku dalam rangkaian anda, maka berusaha untuk mengagari pantangan lawan mencari titik persetujuan bersama, menyatakan kedudukan anda dengan cara yang membantu untuk menyelesaikan konflik tersebut.					
6	Menggunakan kuasa yang ada dengan teliti atau keberamaan.					
7	Membina rangkaian dan hubungan yang erat dengan pemimpin politik atau para pentadbir di Kementerian Pengajian Tinggi					

Tambahan (Cadangan):

13

14

## LAMPIRAN L

## LAMPIRAN L

PUSINGAN KETIGA  
KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL BERINOVATIF

## Tetapkan visi dan misi

ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
Membangunkan matlamat untuk keseluruhan politeknik merujuk kepada penajanan modal insan yang diperolehi oleh negara berdasarkan keperluan NKEA	5	5	1 2 3 4 5	
Merangka matlamat politeknik dari segi tanggungjawab dalam memenuhi kehendak kakitangan dan institusi tersebut	4	4	1 2 3 4 5	
Membangunkan matlamat yang mudah difahami oleh penyarah di dalam politeknik terlibat	4	4	1 2 3 4 5	
Menghebahkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik untuk difahami dan diketahui oleh kakitangan institusi tersebut	4	4	1 2 3 4 5	
Menggunakan outcome pencapaian pelajar berhubung dengan CLO dan PLO untuk membuat penambahbaikan kepada program dan matlamat politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
Menghasilkan produk inovasi yang mencakupi visi dan misi politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
Mewar-warkan visi dan misi inovasi melalui laman web	5	5	1 2 3 4 5	
Menyebarkan luas visi dan misi inovasi melalui buletin politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
Komunikasi yang jelas bersama kumpulan penyarah menentukan kejayaan untuk mencapai visi dan misi inovasi	4	4	1 2 3 4 5	

## ii. Menyediakan keperluan serta pengiktirafan

BIL	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Mengenal pelajar yang melakukan kerja-kerja yang membanggakan dengan memberi ganjaran seperti sijil penghargaan atau menjadi tajuk utama ucapan pengarah	4	4	1 2 3 4 5	
2	Mengiktiraf pencapaian pelajar dengan memberi ganjaran terhadap pencapaian tersebut	4	4	1 2 3 4 5	
3	Menyokong supaya penyarah aktif terhadap penghasilan inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
4	Memberi ganjaran atau sumbangan terhadap penghasilan inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
5	Mengadakan pertemuan secara individu dengan penyarah berkenaan kemajuan pelajar	4	4	1 2 3 4 5	
6	Menyokong kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembangkan potensi masing-masing	5	5	1 2 3 4 5	
7	Memberi peluang kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembangkan potensi masing-masing	5	5	1 2 3 4 5	
8	Menyediakan peluang pengibatan pelajar yang bermakna	5	5	1 2 3 4 5	
9	Memperiapkan diri untuk meminda peraturan sedia ada untuk menggalakkan inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
10	Malibatkan diri dalam kajian yang dibuat oleh pihak lain tentang inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
11	Menghadiri seminar inovasi yang dianjurkan oleh pelbagai pihak	5	5	1 2 3 4 5	
12	Malibatkan pakar dalaman politeknik untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan	5	5	1 2 3 4 5	
13	Malibatkan pakar luaran institusi untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan	5	5	1 2 3 4 5	

III. Keprihatinan					
BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITI LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Membincangkan keputusan prestasi akademik untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan kurikulum	4	4	1 2 3 4 5	
2	Menggunakan ujian dan ukuran prestasi yang lain untuk menilai kemajuan pelajar ke arah mencapai matlamat politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
3	Memberitahu pensyarah berkenaan keputusan prestasi politeknik dalam bentuk bertulis atau lisan (contohnya memo atau berita ucapan perhimpunan)	5	5	1 2 3 4 5	
4	Memaklumkan kepada pelajar tentang kemajuan akademik atau pencapaian politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
5	Mempamerkan kemahiran persembahan yang berkesan (contoh: komen pembuka dan penutup, hubungan mata yakin, peramah dan menggunakan alat bantu visual)	5	5	1 2 3 4 5	
6	Mempunyai keprihatinan terhadap permasalahan kakitangan	5	5	1 2 3 4 5	
7	Mempunyai keprihatinan terhadap permasalahan pelajar	5	4	1 2 3 4 5	
8	Menunjukkan kepada pelajar bahawa pengarah mendengar pandangan mereka tentang hasil inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
9	Memberikan kebebasan untuk pensyarah memberi cadangan tanpa takut dipertikaikan	5	5	1 2 3 4 5	
10	Percaya bahawa peningkatan penghasilan inovasi boleh berlaku apabila ada perubahan dalam cara kerja pensyarah	4	4	1 2 3 4 5	
11	Percaya perubahan yang berlaku boleh meningkatkan pencapaian inovasi secara beransur-ansur	4	4	1 2 3 4 5	

3

## IV. Personaliti Diri

BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITI LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Mampu meluahkan perasaan dalam diri sendiri	4	4	1 2 3 4 5	
2	Menggunakan tatabahasa yang betul	5	5	1 2 3 4 5	
3	Menjadi <i>role model</i> dalam menghasilkan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
4	Menyesuaikan mesej untuk memenuhi keperluan <i>audience</i> yang berbeza	5	5	1 2 3 4 5	
5	Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam perbualan	4	4	1 2 3 4 5	
6	Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam kumpulan	5	5	1 2 3 4 5	
7	Menyampaikan buah fikiran dan idea dengan jelas dalam persembahan formal kepada kekeluargaan bawahan	4	4	1 2 3 4 5	
8	Bersedia mengambil risiko yang dijangka dalam menghasilkan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
9	Menganggap pensyarah sebagai aset utama	5	5	1 2 3 4 5	
10	Menganggap pensyarah adalah penentu kejayaan dalam menghasilkan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
11	Menilai semua idea tanpa mengira siapa yang memben cadangan	4	4	1 2 3 4 5	
12	Tidak terlalu ketat dengan peraturan untuk memastikan inovasi berlaku	4	4	1 2 3 4 5	

4

## V. Membentuk suasana persekitaran yang kondusif

BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITI LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur	5	5	1 2 3 4 5	
2	Memupuk kerjasama atau hubungan yang baik dalam kalangan kakitangan bawahan	5	5	1 2 3 4 5	
3	Menjalin hubungan antara kediaman pelajar dengan politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
4	Menjalin hubungan atau kerjasama antara politeknik dengan industri	4	4	1 2 3 4 5	
5	Mencipta persekitaran untuk kumpulan pensyarah menghasilkan inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
6	Mengadakan jaringan pembelajaran dengan ahli akademik dari universiti dalam negara	4	4	1 2 3 4 5	
7	Mengadakan jaringan pembelajaran dengan ahli akademik dari universiti luar negara	5	5	1 2 3 4 5	
8	Bertindak balas ke atas maklum balas yang diberikan oleh pelajar dan ibu bapa berkaitan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
9	Mempunyai laman web mengenai inovasi yang dihasilkan	5	5	1 2 3 4 5	
10	Memberikan maklumat terkini tentang inovasi melalui sistem maklumat politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
11	Meningkatkan nilai produk politeknik melalui inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
12	Meningkatkan nilai perkhidmatan politeknik melalui inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
13	Mempunyai hubungan yang baik dengan pihak luar dalam inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
14	Mempercayai peraturan boleh menjadi panduan ke arah inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
15	Membincangkan inovasi dalam agenda mesyuarat bersama pensyarah	5	5	1 2 3 4 5	
16	Menjalankan kerjasama antara politeknik dengan masyarakat melalui program CSR (Community Social Responsibility)	5	5	1 2 3 4 5	

## VI. Mengurus fungsi pengurusan pendidikan

BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITI LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Menggalakan pengajaran berkualiti dan berteraskan inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
2	Menyelia pembelajaran selari dengan CLO dan PLO yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajian Politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
3	Menilai pembelajaran berdasarkan pemerhatian yang telah digubal oleh Jabatan Pengajian Politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
4	Memperuntukkan masa pengajaran seperti yang terkluk dalam jadual waktu	4	4	1 2 3 4 5	
5	Melindungi masa pengajaran	4	4	1 2 3 4 5	
6	Menyelaras kurikulum berdasarkan silibus induk daripada Bahagian Pembangunan Kurikulum Jabatan Pengajian Politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
7	Mantau prestasi pelajar seperti disiplin, kokurikulum dan pencapaian keputusan peperiksaan melalui Unit Penasihat Pelajar	5	5	1 2 3 4 5	
8	Melaksanakan pendekatan <i>Continuous Quality Improvement</i> (CQI) dalam program akreditasi (ISO dan MQA) di politeknik	4	4	1 2 3 4 5	
9	Membiayai projek inovasi politeknik berdasarkan perancangan yang dibuat oleh Unit Penyelidikan dan Inovasi Politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
10	Memastikan kewangan sentiasa ada untuk melaksanakan suatu produk inovasi yang berprestij	4	4	1 2 3 4 5	
11	Berusaha mendapatkan peruntukan dari pihak atasan bagi membiayai inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
12	Meneliti semua pilihan untuk membiayai inovasi yang dihasilkan	5	5	1 2 3 4 5	
13	Melibatkan pelajar menghasilkan produk inovasi yang dihasilkan	4	4	1 2 3 4 5	
14	Mengurus inovasi dengan berhati-hati untuk mengelakkan kekilapan besar	5	5	1 2 3 4 5	
15	Menyarankan kumpulan inovasi mengkaji idea baharu terlebih dahulu untuk mengurangkan risiko ralat	5	5	1 2 3 4 5	
16	Mencari peluang bagi perkembangan inovasi yang penting dalam pengurusan pentadbiran	4	4	1 2 3 4 5	

IX. Kerja berpasukan					
BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Menggalakkan idea atau pandangan yang diben oleh ahli-ahli kumpulan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan pembelajaran	5	5	1 2 3 4 5	
2	Menggalakkan orang lain untuk berkongsi idea dan pendapat	4	4	1 2 3 4 5	
3	Menyumbang idea atau pendapat ke arah mencapai penyelesaian dan meningkatkan kejayaan pelajar	4	4	1 2 3 4 5	
4	Membantu dalam tugas-tugas operasi pasukan	4	4	1 2 3 4 5	
5	Mendapatkan input idea daripada ahli-ahli kumpulan untuk meningkatkan pembelajaran	4	4	1 2 3 4 5	
6	Membantu pasukan dalam mengekalkan hala tuju yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas	4	4	1 2 3 4 5	
7	Berusaha mendapatkan kesepakatan daripada ahli-ahli kumpulan	4	4	1 2 3 4 5	
8	Memberikan komitmen dalam proses untuk menghasilkan inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
9	Menggalakkan pensyarah memberikan idea baharu dan ruang dalam aktiviti penyelidikan dan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
10	Memberikan ruang kebebasan kepada pensyarah untuk meneroka idea baharu	5	5	1 2 3 4 5	
11	Memberikan peluang kepada kumpulan pensyarah melaksanakan idea baharu	5	5	1 2 3 4 5	
12	Mengelalui keperluan inovasi untuk pelajar	5	5	1 2 3 4 5	
13	Mendengar pandangan pelajar untuk penambahbaikan hasil inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
14	Meninggalkan nilai proses pembelajaran dan pengajaran melalui inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
15	Bertanggungjawab kepada semua pensyarah untuk menambah pengetahuan dalam inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
16	Bertanggungjawab kepada semua pensyarah untuk menambah kemahiran dalam inovasi	4	4	1 2 3 4 5	

## VII. Mempromosikan iklim pembelajaran akademik

BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Membentuk piawai dan harapan positif	4	4	1 2 3 4 5	
2	Mengekalkan visibiliti yang tinggi	4	4	1 2 3 4 5	
3	Memperuntukkan insentif kepada pensyarah dalam penyediaan bahan-bahan pengajaran dan pembelajaran	4	4	1 2 3 4 5	
4	Menggalakkan perkembangan profesionalisme	5	5	1 2 3 4 5	
5	Memberi kuasa autonomi kepada pensyarah untuk mengendalik kelas	5	5	1 2 3 4 5	
6	Meyakini idea baharu pensyarah berpotensi untuk menghasilkan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
7	Memastikan semua pensyarah diberikan latihan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
8	Memberikan kemahiran kepada kumpulan inovasi pengajaran dan pembelajaran	5	5	1 2 3 4 5	
9	Memberikan pemahaman yang jelas tentang proses inovasi pengajaran dan pembelajaran	5	5	1 2 3 4 5	
10	Menghapuskan ancaman kepada inovasi seperti sekatan peluang, kekurangan pembiayaan	5	5	1 2 3 4 5	
11	Menghargai kejayaan besar kumpulan pensyarah dalam inovasi pengajaran dan pembelajaran	5	5	1 2 3 4 5	
12	Memenuhi keperluan pensyarah yang terlibat dengan inovasi pengajaran dan pembelajaran	4	4	1 2 3 4 5	
13	Mengetahui secara menyeluruh terhadap seluruh bidang yang ditawarkan dalam politeknik tersebut	5	5	1 2 3 4 5	
14	Mempunyai passion yang mendalam terhadap bidang yang disebut	5	5	1 2 3 4 5	
15	Mempunyai minat yang mendalam terhadap subjek yang diajar	5	5	1 2 3 4 5	
16	Menerokai bidang baharu yang masih tidak ditawarkan oleh IPT awam dan swasta	4	4	1 2 3 4 5	

7

LAMPIRAN I

LAMPIRAN I

X. Kebolehan mengorganisasi					
BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Memantau kemajuan dan penyelesaian tanggungjawab yang diagihkan	5	5	1 2 3 4 5	
2	Mengubahsuaikan rancangan dan tindakan sekiranya perlu	5	5	1 2 3 4 5	
3	Membuat pelan tindakan untuk mencapai matlamat berkaitan pembelajaran pelajar	5	5	1 2 3 4 5	
4	Memantau kemajuan rancangan dan tindakan sekiranya perlu	5	5	1 2 3 4 5	
5	Menetapkan jangka masa, jadual atau indikator pencapaian	5	5	1 2 3 4 5	
6	Menggalakkan penggunaan sumber pengajaran dan pembelajaran melalui <i>Blue Ocean Strategy</i> dengan pihak berkepentingan seperti kemudahan di industri dan institusi lain	5	5	1 2 3 4 5	
7	Mempunyai perancangan yang jelas dalam mendapatkan peruntukan bagi	4	4	1 2 3 4 5	
8	Memberikan sisas idea baharu kepada kumpulan inovasi politeknik	4	4	1 2 3 4 5	
9	Memberikan komitmen walaupun tanpa pengetahuan yang mendalam tentang inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
10	Mengambil peluang mengubah politeknik kepada yang lebih baik	5	5	1 2 3 4 5	
11	Melibatkan semua pensyarah dalam penghasilan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
12	Memastikan maklum balas yang sewajarnya disediakan	5	5	1 2 3 4 5	
13	Mempastikan harta intelek inovasi yang dihasilkan	4	4	1 2 3 4 5	
14	Memaklumkan hasil inovasi institusi kepada orang atasan iaitu di Kementerian Pendidikan Malaysia	4	4	1 2 3 4 5	
15	Menyimpan salinan asal dokumen berkaitan untuk melindungi hasil inovasi	4	4	1 2 3 4 5	
16	Mempunyai staf yang berkelayakan mengikut bidang supaya kualiti politeknik dapat ditingkatkan	5	5	1 2 3 4 5	
17	Bertanggungjawab dalam menguruskan setiap perubahan yang berlaku dalam organisasi	5	5	1 2 3 4 5	

## X. Memantau proses pengajaran dan pembelajaran

BIL.	ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
1	Melaksanakan pencerapan untuk memastikan pengajaran kelas sejajar dengan matlamat politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
2	Memantau amalan di dalam kelas supaya sejajar dengan kurikulum yang telah disediakan	5	5	1 2 3 4 5	
3	Menilai pensyarah untuk memperbaiki amalan pengajaran	4	4	1 2 3 4 5	
4	Menyediakan rekod pencapaian pelajar dari keputusannya peperiksaan supaya penilaian formatif dapat dilakukan untuk penambahbaikan	5	5	1 2 3 4 5	
5	Membuat perancangan untuk menghasilkan inovasi di politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
6	Memahami masalah inovasi yang dihadapi oleh pensyarah	5	5	1 2 3 4 5	
7	Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahannya	4	4	1 2 3 4 5	
8	Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah tidak formal untuk melindungi matlamat pencapaian pembangunan kakitangan bawahannya	5	5	1 2 3 4 5	
9	Menggunakan sumber sedia ada dengan berkesan untuk mencapai matlamat pembelajaran untuk pelajar di politeknik	4	4	1 2 3 4 5	
10	Memercayai harta intelek adalah kelebihan kompetitif utama politeknik	4	4	1 2 3 4 5	
11	Merasakan harta intelek inovasi perlu dilindungi oleh undang-undang	4	4	1 2 3 4 5	
12	Membuat <i>copy right</i> untuk hasil inovasi politeknik	5	5	1 2 3 4 5	

**Pemikiran strategik**

ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
Melibatkan pandangan masa depan yang kompetitif	5	5	1 2 3 4 5	
Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu ciptaan yang baru	5	5	1 2 3 4 5	
Sentiasa peka terhadap peluang, ruang isu-isu semasa dan perkembangan terkini melalui portal dan bahan dari Jabatan Pengajian Politeknik	5	5	1 2 3 4 5	
Berhubungkait dengan masa lalu, masa sekarang, dan masa depan	4	4	1 2 3 4 5	
Mengkaji dan memerhati setiap perkara yang dilakukan oleh seseorang yang lebih berpengalaman	4	4	1 2 3 4 5	
Bertanggungjawab ke atas keputusan yang telah dilakukan walaupun kesan tersebut memberi kesan negatif kepada diri	5	5	1 2 3 4 5	
Sentiasa mempunyai strategi alternatif yang sesuai untuk situasi yang berbeza	4	4	1 2 3 4 5	
Membuat perbandingan sesuatu perkara sama ada ia merupakan satu keperluan atau kehendak dalam membuat sesuatu keputusan	4	4	1 2 3 4 5	
Mampu membuat hipotesis yang bagus dan menguji kesahihannya.	4	4	1 2 3 4 5	
Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu ciptaan yang baru	5	5	1 2 3 4 5	
Memahami pertalian antara setiap rentetan peristiwa atau perancangan	5	5	1 2 3 4 5	
Melihat kaitan antara sistem dari pelbagai perspektif	4	4	1 2 3 4 5	
Memerlukan kekuatan untuk memfokuskan minat, melawan cabaran, dan konsentrasi untuk mencapai matlamat	4	4	1 2 3 4 5	
Melihat pertalian masa lalu dengan masa sekarang untuk merancang masa depan	5	5	1 2 3 4 5	
Berpandukan arahan, penemuan dan takdir	5	5	1 2 3 4 5	
Menggunakan Business Case Template dan seumpamanya untuk memastikan idea dapat disampaikan adalah berasusulan	1 2 3 4 5			* Item tambahan
Memastikan strategi sendiri dapat dimuakan bersama strategi rakan sejawatan lain	1 2 3 4 5			* Item tambahan
Menggunakan kaedah Swot Analysis atau seumpamanya dalam penyelesaian masalah	1 2 3 4 5			* Item tambahan

**xii. Pemikiran Kreatif dan Inovatif**

ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
1 Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya	5	5	1 2 3 4 5	
2 Setiap permasalahan yang dihadapi akan cuba dilatasi dengan melakukan pelbagai cara sehingga tahap di bawah selesai dengan kaedah yang dilaksanakan	4	4	1 2 3 4 5	
3 Setiap permasalahan yang timbul dapat diselesaikan dengan tenang	4	4	1 2 3 4 5	
4 Tidak akan mudah mengalah dalam mencari sesuatu jalan penyelesaian masalah	5	5	1 2 3 4 5	
5 Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya dengan merujuk maklumat-maklumat terhadap untuk menjadikan jawapan lebih kukuh dan relevan	5	5	1 2 3 4 5	
6 Memerhatikan keadaan sekeliling supaya memperoleh sesuatu perkara yang baru serta dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi	5	5	1 2 3 4 5	
7 Sebelum menyelesaikan sesuatu masalah, penentuan matlamat yang hendak dicapai ditentukan dengan menggunakan kaedah penyelesaian yang betul bagi menghasilkan penyelesaian yang betul	5	5	1 2 3 4 5	
8 Menyelesaikan sesuatu masalah, dengan cara memikirkan cara penyelesaian mengikut kategori masalah yang dihadapi	4	4	1 2 3 4 5	
9 Menyelesaikan sesuatu masalah, dengan cara memikirkan cara penyelesaian secara berperingkat-peringkat mengikut kaedah yang betul	4	4	1 2 3 4 5	
10 Mempunyai kepimpinan pentadbir melahirkan pnsyarah yang penuh bertanggungjawab dalam penciptaan inovasi	5	5	1 2 3 4 5	
11 Mencuba sesuatu yang baharu hasil daripada pemerhatian tersebut	5	5	1 2 3 4 5	

LAMPIRAN L

LAMPIRAN I

**Menguruskan Perubahan**

ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
Meningkatkan sikap suka mendesak dalam diri sebagai usaha untuk membawa perubahan kepada kejayaan di dalam organisasi politeknik sehingga ke akar umbi	5	5	1 2 3 4 5	
2 Memberi komited sepenuhnya terhadap inisiatif perubahan yang telah dilakukan	5	5	1 2 3 4 5	
3 Mewujudkan keperluan yang boleh dikongsi bersama untuk mencapai matlamat yang direncanakan	4	4	1 2 3 4 5	
4 Membina hubungan komunikasi di antara organisasi untuk meningkatkan kejelasan terhadap sesuatu keperluan	5	5	1 2 3 4 5	
5 Berkawan dengan manusia yang mampu memberikan aura positif dalam diri	4	4	1 2 3 4 5	
6 Mampu fokus lebih daripada satu kerja yang serentak pada masa yang sama	4	4	1 2 3 4 5	
7 Dalam menuju kejayaan segala anasir-anasir negatif dihapuskan seperti menghapuskan kerja yang tidak perlu, kerja yang melelahkan tetapi tiada pulangan dan tidak mempunyai wawasan	5	5	1 2 3 4 5	
8 Mewujudkan budaya organisasi yang baru dengan sokongan yang cukup kuat terhadap perubahan dunia yang sentiasa berubah	5	5	1 2 3 4 5	
9 Sentiasa memikirkan untuk membawa perubahan terhadap matlamat yang telah ditetapkan	4	4	1 2 3 4 5	

**xiv. Membina Rangkaian**

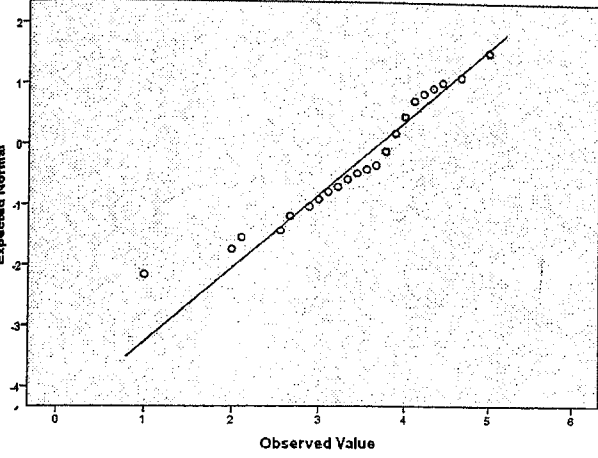
ITEM	SKALA LALU	SKALA MAJORITY LALU	SKALA BARU	ALASAN
1 Bersifat ikhlas dalam membina rangkaian tanpa sebarang heboh atau muslihat	4	4	1 2 3 4 5	
2 Mempunyai sumber seperti maklumat, perkhidmatan dan akses dalam membina rangkaian kepimpinan anda melalui bertolak ansur dan boleh berkongsi dengan sawajarnya.	5	5	1 2 3 4 5	
3 Berkomunikasi dengan cara yang dapat berkeyakinan serta dapat membina kesedaran terhadap keperluan anda.	5	5	1 2 3 4 5	
4 Menjadi perunding arif di mana perunding yang efektif tahu bila untuk menolak keras dan bila untuk berundur, bila untuk berkongsi maklumat dan bila untuk menahan, bila untuk menukar sumber dan bila untuk berdagang hasil jangka pendek bagi matlamat jangka panjang.	5	5	1 2 3 4 5	
5 Mempelajari untuk menguruskan atau menyelesaikan konflik. Apabila konflik berlaku dalam rangkaian anda, maka berusaha untuk mengharga pandangan lawan, mencari titik persejuaian bersama, menyatakan kedudukan anda dengan cara yang membantu untuk menyelesaikan konflik tersebut.	5	5	1 2 3 4 5	
6 Menggunakan kuasa yang ada dengan teliti atau kebersamaan.	5	5	1 2 3 4 5	
7 Membina rangkaian dan hubungan yang erat dengan pemimpin politik atau para pentadbir di Kementerian Pengajian Tinggi atau yang berkepentingan.	5	5	1 2 3 4 5	
*8 Selalu berhubung dengan staf bawahan tentang sesuatu isu	1 2 3 4 5			* Item tambahan
*9 Bertukar-tukar idea dengan rakan sejawatan lain berkaitan organisasi	1 2 3 4 5			* Item tambahan
*10 Mengadakan perbincangan dengan rakan-rakan sejawatan tentang matlamat baru yang perlu	1 2 3 4 5			* Item tambahan
*11 Meneroka pelbagai kaedah baru	1 2 3 4 5			* Item tambahan
*12 Berkongsi cerita berkenaan tren organisasi di masa akan datang	1 2 3 4 5			* Item tambahan

Soal Selidik Tamat

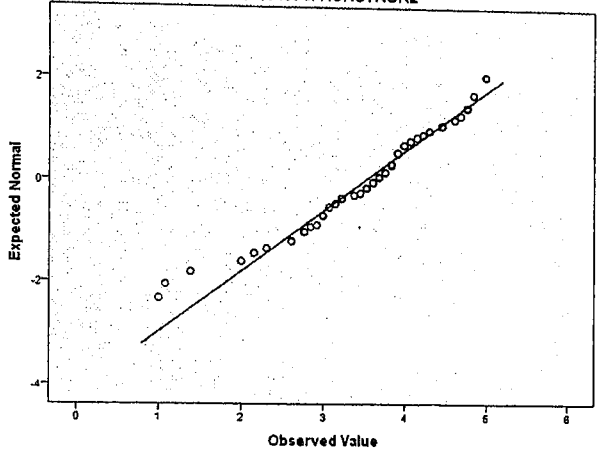
Terima kasih

# LAMPIRAN O

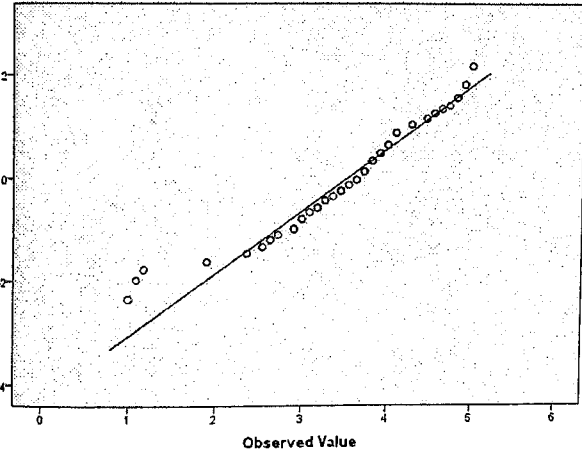
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK1



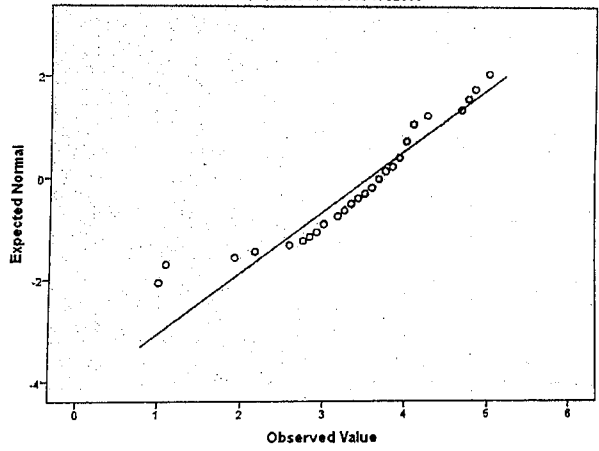
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK2



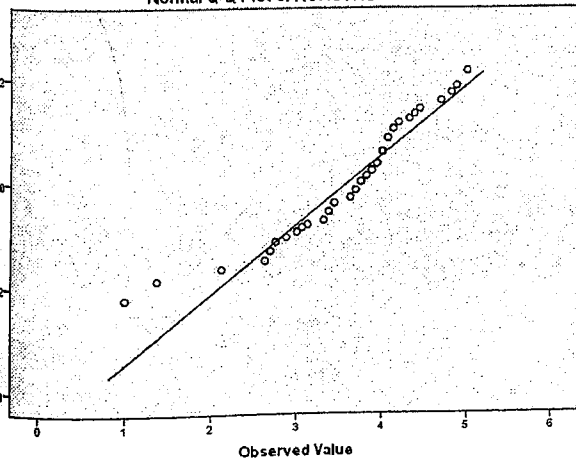
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK3



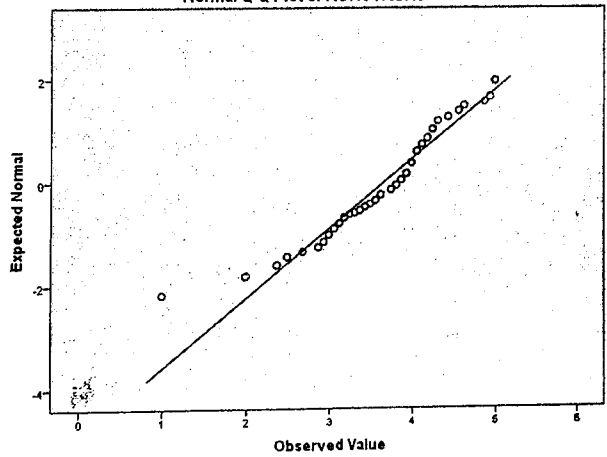
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK4



Normal Q-Q Plot of KONSTRUK5

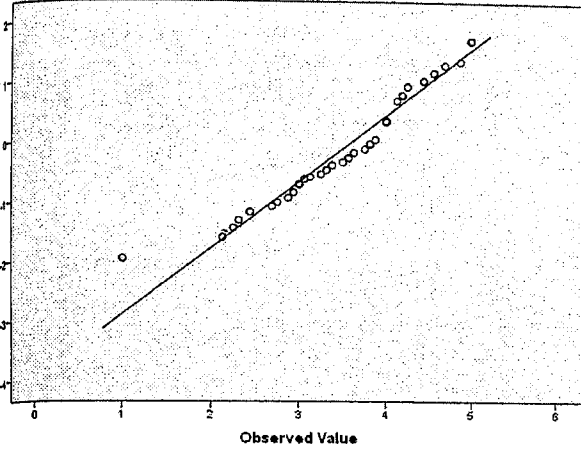


Normal Q-Q Plot of KONSTRUK6

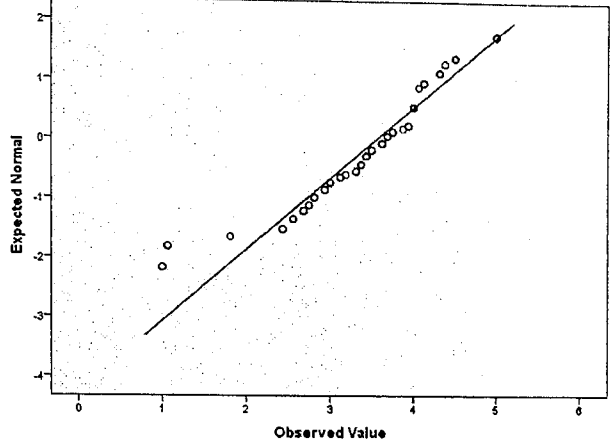




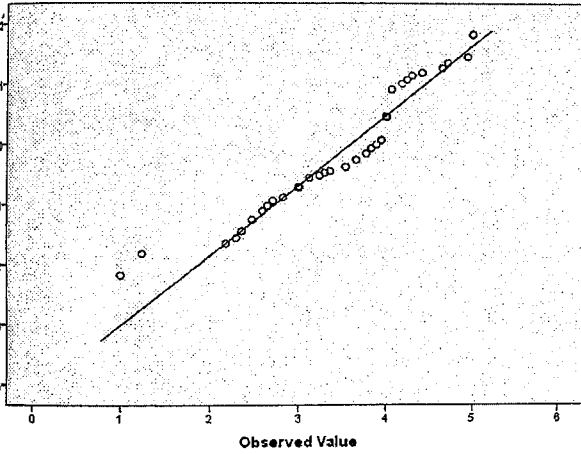
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK7



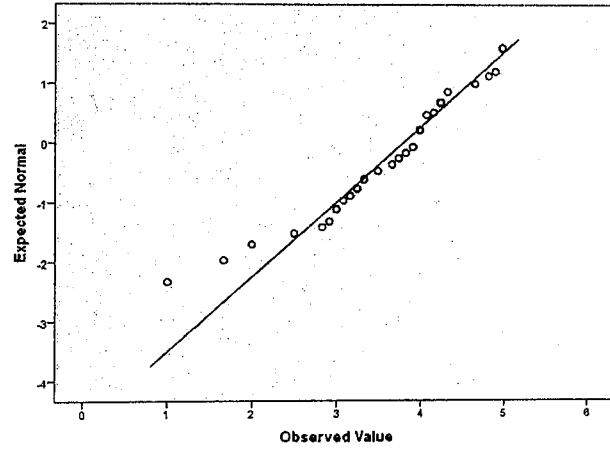
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK8



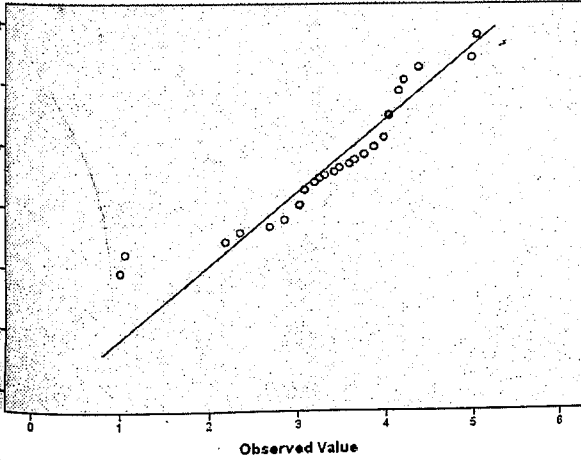
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK9



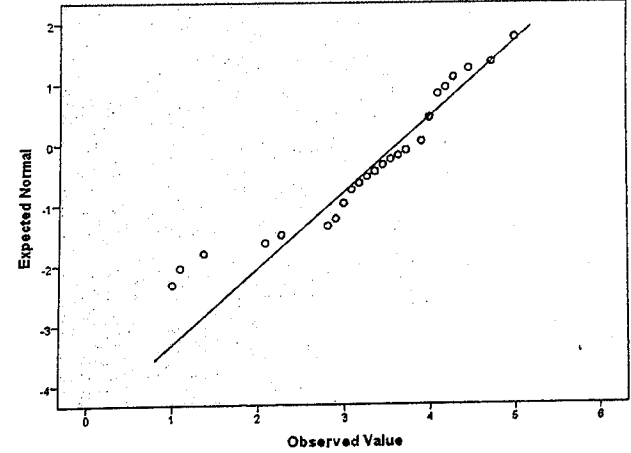
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK10



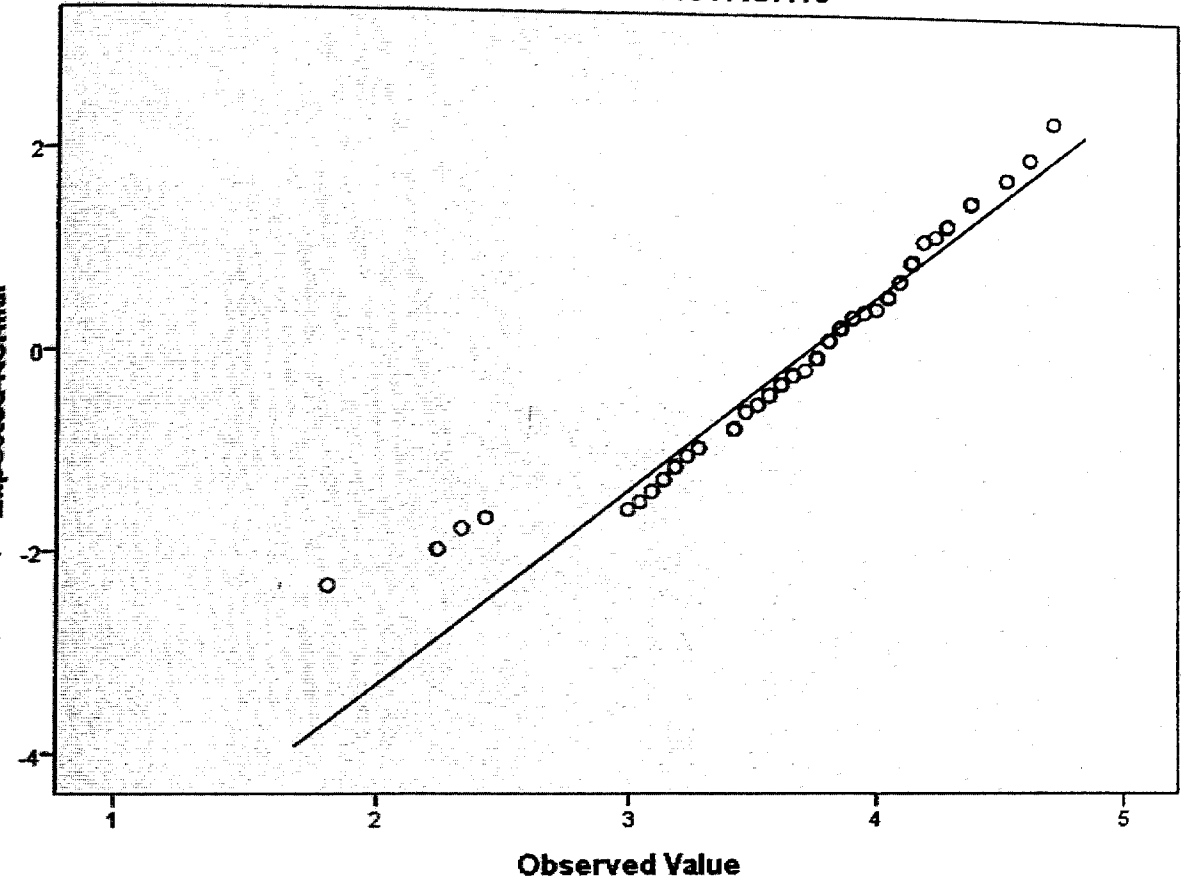
Normal Q-Q Plot of KONSTRUK11



Normal Q-Q Plot of KONSTRUK12



Normal Q-Q Plot of KONSTRUK13



Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
1. Memahami sebagai mediasi									
2. Mengembangkan visi dan misi	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
3. Menetapkan dan melaksanakan	3	2	Tinggi						
4. Menetapkan dan melaksanakan	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
5. Menetapkan dan melaksanakan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
6. Menetapkan dan melaksanakan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
7. Menetapkan dan melaksanakan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
1. Menetapkan dan melaksanakan	4	1	Tinggi	4	1	Tinggi	4	1	Tinggi
2. Menetapkan dan melaksanakan	5	0	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
3. Menetapkan dan melaksanakan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
4. Menetapkan dan melaksanakan	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Jadual 4.4. Bentuk adalah Hasil Dapatan pada Pusingan Kedua

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
1. Membangunkan matlamat untuk keseluruhan	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
2. Merangka matlamat polititeknik dan segi tangjawab dalam memenuhi kehendak kakitangan dan institusi tersebut	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
3. Membangunkan matlamat yang mudah difahami oleh pesyarlah di	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
1. Membangunkan matlamat untuk keseluruhan	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
2. Merangka matlamat polititeknik dan segi tangjawab dalam memenuhi kehendak kakitangan dan institusi tersebut	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
3. Membangunkan matlamat yang mudah difahami oleh pesyarlah di	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
kekuatan dan kelengkapan kurikulum									
26 Menggunakan ujian dan ukuran presasi yang baik untuk menilai kemajuan pelajar ke arah mencapai matanajat politeknik	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
27 Membentahu pelayarah berkenaan kepantasan prestasi politetnik dalam bentuk bertulis atau lisan (contohnya memo atau berita ucapan perhimpunan)	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
28 Menaklukkan kepada pelajar tentang kemajuan akademik atau pencapaian politetnik	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
kemajuan pelajar									
17 Menyokong kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
18 Memberi peluang kepada pelajar untuk meneroka dan memperkembang potensi masing-masing	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
19 Menyediakan peluang penglibatan pelajar yang bermakna	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
20 Mempersiapkan minda peraturan sedia ada untuk menggalakkan inovasi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
21 Melibatkan diri dalam kajian yang	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
25 Mempamerkan kenahiran persembahan yang berkesan (contoh: komen penubuka dan penutup, hubungan mata yakin, peramah dan menggunakan alat bantu visual)	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
30 Mempunyai keprihatinan terhadap pemusatan Atangan	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
31 Mempunyai keprihatinan terhadap pialahan pelajar	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
33 Menyatakan kepada pelajar bahawa pengarah mendengeri pandangan mereka tentang hasil inovasi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
dibuat oleh pihak lain tentang inovasi									
23 Menghadiri seminar inovasi yang dianjurkan oleh pelbagai pihak	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
21 Melibatkan pakar dalam politeknik untuk membantu mereka bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
24 Melibatkan pakar luaran institusi untuk membantu bentuk inovasi bagi menghadapi tren dan isu masa depan	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
Keprihatinan									
24 Membincangkan kepantasan prestasi akademik untuk mengenal pasti	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruk / Item	Puisiung Kedua		Puisiung Ketiga		Puisiung Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
menghasilkan inovasi						
44 Menganggap pesyarani sebagai aset utama	5	1	5	0	5	0
45 Menganggap pesyarani adalah penentu kejayaan dalam menghasilkan inovasi	5	1	5	0	5	0
46 Menilai semua tifa tanpa mengira siapa yang memleri endangan	4	0	5	0	5	0
47 Tiak teliti kerat dengan peraturan untuk memastikan inovasi berlaku	4	1	5	0	5	0
Menubuhkan suasana persekitaran yang kondusif						
48 Mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur	5	1	5	0	5	0
49 Menutupkan kerjasana atau	5	0	5	0	5	0

Konstruk / Item	Puisiung Kedua		Puisiung Ketiga		Puisiung Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
33 Membarikan kebebasan untuk pesyarani memleri endangan tanpa takut dipertikaikan	5	1	5	0	5	0
34 Percaya bahawa pengalangan pengalangan inovasi boleh berlaku apabila ada perubahan dalam cara kerja pesyarani	5	1	5	0	5	0
35 Percaya perubahan yang berlaku boleh membolehkan pencapaian inovasi secara beransur-ansur	5	1	5	0	5	0
Pemerhatian Diri						
36 Mampu meluaskan perasan dalam diri sendiri	5	0	5	1	5	1
37 Mengembangkan minahan yang betul	5	1	5	0	5	0

Konstruk / Item	Puisiung Kedua		Puisiung Ketiga		Puisiung Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
hulungan yang baik dalam kalangan kakitangan bawahan						
50 Menjalin hubungan antara kediaman pelajar dengan politeknik	5	1	4	0	4	0
51 Menjalin kerjasana antara politeknik dengan industri	5	1	5	1	5	1
52 Mencipta persekitaran untuk kumpulan pesyarani menghasilkan inovasi	5	0	5	1	5	1
53 Mengadakan perbaruan dengan ahli akademik dari universiti dalam negara	4	1	5	0	5	0
54 Mengadakan perbaruan	4	1	4	0	4	0

Konstruk / Item	Puisiung Kedua		Puisiung Ketiga		Puisiung Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
38 Menjadi role model dalam menghasilkan inovasi	4	1	5	0	5	0
39 Menyediakan mesyuarat untuk keperluan evidens yang berbeza	5	0	5	0	5	0
40 Menyampaikan buih fikran dan idea dengan jelas dalam perbualan	5	1	5	1	5	1
41 Menyampaikan buih fikran dan idea dengan jelas dalam kumpulian	5	1	5	1	5	1
42 Menyampaikan buih fikran dan idea dengan jelas dalam perbualan	5	1	5	1	5	1
43 Menyampaikan buih fikran dan idea dengan jelas dalam perbualan formal kepada kakitangan bawahan	5	1	5	1	5	1
44 Bersedia mengambil risiko yang dijangka dalam	5	1	5	1	5	1

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
63 Menyaji pembelajaran selfi dengan CLO dan PLO yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pengajaran Politeknik	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
64 Menilai pembelajaran berdasarkan penaklukan yang telah digubal oleh Jabatan Pengajaran Politeknik	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
65 Memperuntukkan masa pengajaran insa pengajaran seperti yang terakutik dalam jadual waktu jabatan politeknik	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
66 Melindungi masa pengajaran	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
67 Menyelaraskan kurikulum berdasarakan silibus induk daripada Bahagian Pembangunan	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
dengan ahli akademik dari universiti luar negara						
55 Bertindak balas ke atas maklum balas yang diberikan oleh pelajar dan ibu bapa berkaitan inovasi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
56 Mempunyai laman web mengenai inovasi yang diliasikan	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
57 Memberikan maklumat terkini tentang inovasi melalui sistem maklumat politeknik	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
58 Meningkatkan nilai produk politeknik melalui inovasi	2	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
59 Meningkatkan nilai perkhidmatan politeknik melalui inovasi	4	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
Kurikulum Jabatan Pengajaran Politeknik						
70 Measutasi prestasi pelajar seperti kokurikulum dan penerapan kepantasan pensisipan melalui Unit Penasihat Pelajar	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
71 Melaksanakan pendekatan Continuous Quality Impvys entent (CQI) dalam program akreditasi (ISO dan MQA) di politeknik	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
72 Membawa projek inovasi politeknik berdasarakan perancangan yang dibuat oleh Unit Penyelidikan dan	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
60 Mempunyai hubungan yang baik dengan pihak luar dalam inovasi	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
61 Mempersyair peraturan boleh menjadi panduan ke arah inovasi	4	1 Tinggi	2	1 Tinggi	2	1 Tinggi
62 Membincangkan inovasi dalam agenda mesyuarat bersama penyuarah	4	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
63 Menjalankan kerjasama antara politeknik dengan masyarakat melalui program CSR (Community Social Responsibility)	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
Mengarahkan fungsi pergerusan pendidikan						
64 Meningkatkan perancangan berfalsiti dan berkesan inovasi	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
arah mencapai penyelesaian dan meningkatkan kelayakan pelajar									
83 Membantu dalam tugas-tugas operasi pasukan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
84 Mendapatkan input idea daripada ahli-ahli kumpulan untuk meningkatkan pembelajaran	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
85 Membantu pasukan dalam mengemukakan bala tuju yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
86 Berusaha mendapatkan kesepakatan daripada ahli-ahli kumpulan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
87 Memberikan komitmen dalam proses untuk mengulangi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
72 Memastikan kewangan sentiasa ada untuk melaksanakan suatu produk inovasi yang berprestij	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
74 Berusaha mendapatkan peruntukan dari pihak atasan bagi membayai inovasi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
75 Meneliti semua pilihan untuk membayai inovasi yang dihasilkan	5	0	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
76 Melibatkan pelajar menghasilkan produk inovasi yang dihasilkan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
77 Mengurus inovasi dengan berhati-hati untuk mengelakkan kesilapan besar	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
78 Menyediakan kumpulan inovasi	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
inovasi									
88 Menggalkan penyarah memberikan idea baharu dan ruang dalam aktiviti penyelidikan dan inovasi	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
89 Memberikan ruang kebebasan kepada penyarah untuk mereka idea baharu	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
90 Memberikan peluang kepada kumpulan penyarah melaksanakan idea baharu	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
91 Mengetahui keperluan inovasi untuk pelajar	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
92 Mendengar pandangan pelajar untuk menambahkan hasil inovasi	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
mengaji idea baharu terlebih dahulu untuk mengurangkan risiko ralat									
79 Mencari peluang bagi perkembangan inovasi yang penting dalam pengurusan perniagaan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
Kerja berpasukan									
80 Menggalkan idea atau pandangan yang diberi oleh ahli-ahli kumpulan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan pembelajaran	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
83 Menggalkan orang lain untuk berkongsi idea dan pendapat	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
84 Menyumbang idea atau pendapat ke	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
pengajaran dan pembelajaran						
107 Mengembangkan wawasan kepada siswa seperti kegiatan olahraga, kesantunan dan pembelajaran	5	1	5	0	5	0
108 Menghargai keragaman besar kumpulan peserta didik dalam inovasi pengajaran dan pembelajaran	5	1	5	0	5	0
109 Berusaha memperbaiki yang terlibat dengan inovasi pengajaran dan pembelajaran	4	1	5	0	5	0
110 Mengetahui beberapa aspek yang terlibat seluruh bidang yang ditawarkan dalam politik terkait tersebut	5	1	5	0	5	0
111 Mempunyai passion yang	4	1	5	0	5	0

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
menjadi terhadap bidang yang disebut						
110 Menyebut minat yang mendalam terhadap subjek yang diajar	5	1	5	0	5	0
111 Menekatkan bidang baharu yang masih tidak ditawarkan oleh IPT awam dan swasta	5	1	5	1	5	1
<b>K.Bolehan Mengorganisasi</b>						
112 Memantau kemajuan dan penyelesaian tanggungjawab yang ditugaskan	5	1	5	0	5	0
113 Mengubahsuaikan rancangan dan tindakan sekiranya perlu	5	1	5	1	5	1
114 Membuat pelan tindakan untuk mencapai matlamat berkaitan pembelajaran	5	1	5	0	5	0

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
95 Meningkatkan nilai proses pembelajaran dan pengajaran melalui inovasi	5	1	5	1	5	1
96 Bertanggungjawab kepada semua penyarah untuk menambah pengetahuan dalam inovasi	5	1	5	0	5	0
97 Bertanggungjawab kepada semua penyarah untuk menambah kemahiran dalam inovasi	4	1	5	1	5	1
<b>Mempromosikan iklim pembelajaran akademik</b>						
98 Membentuk wawasan dan harapan positif	4	1	5	0	5	0
99 Menekalkan visibiliti yang tinggi	4	1	5	0	5	0
98 Memeruntuhkan isentif kepada penyarah dalam menyediakan bahan-	4	1	5	0	5	0

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
bahan pengajaran dan pembelajaran						
95 Mengaitkan perkembangan profesionalisme	5	1	5	0	5	0
100 Memberi kuasa autonomi kepada penyarah untuk meningkatkan kerja	4	1	5	0	5	0
101 Menyokong idea baharu penyarah berpeluang untuk meningkatkan	4	1	5	0	5	0
102 Menyediakan semua perisian, alat dan bahan	Item Tambahan		4	1	5	1
103 Memberikan kemahiran kepada kumpulan inovasi pengajaran dan pembelajaran	5	1	5	0	5	0
104 Memberikan pemahaman yang jelas tentang proses inovasi	5	1	5	0	5	0



Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
125 Memaklumkan hasil inovasi institusi kepada orang arasas iaitu di Kementerian Pendidikan Malaysia	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
126 Menyimpan sahkan asal dokumen berkaitan untuk melindungi hasil inovasi institusi	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
127 Mempunyai star yang berkelayakan mengaktifkan dengan supaya kualiti politetknik tepat ditungkatkan	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
128 Beranggajwab dalam menggunakan setiap perubahan yang berlaku dalam organisasi	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
Memanntu proses pengajaran dan pembelajaran									
129 Memantau penerapan untuk memastikan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
115 Memantau kemajuan rancangan dan tindakan sekiranya perlu	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
116 Mendapatkan jangka masa, jadual atau indikator pencapaian	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
117 Menggalkan penggunaan sumber pengajaran dan pembelajaran melalui Blue Ocean Strategy dengan pihak berkepentingan seperti kemudahan di industri dan institusi lain	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
118 Mempunyai perancangan yang jelas dalam mendapatkan peruntukan bagi melaksanakan aktiviti dengan.	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
129 pengajaran kelas sejajar dengan malarat politetknik									
130 Memantau amalan di dalam kelas supaya sejajar dengan kurikulum yang telah disediakan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
131 Menilai pnyarah untuk memperbaiki amalan pengajaran	4	0	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
132 Menyediakan rekod pencapaian pelajar dari keputusan peperiksaan supaya penilaian formatif dapat dilakukan untuk penambahbaikan	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
133 Membuat perancangan untuk menghasilkan inovasi di politetknik	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
119 lebih berkesan idea baharu kepada kumpulan inovasi politetknik	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
120 Memberikan komitmen walaupun tanpa pengetahuan yang mendalam tentang inovasi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
121 Mengambil peluang mengubah politetknik kepada yang lebih baik	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
122 Melibatkan semua pnyarah dalam penghasilan inovasi	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
123 Memastikan maklum balas yang sewajarnya disediakan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
124 Mempatkan harta intelek inovasi yang dihasilkan	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus
terhadap peluang, ruang, isi-isi semasa dan perkembangan terkini melalui portal dan hebahian dari Jabatan Pengajian Politik						
144 Berhubungkait dengan masa lalu, masa sekarang, dan masa depan.	4	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
145 Memerhati setiap perkara yang dilakukan oleh seseorang yang lebih berpengalaman	4	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
146 Bertanggungjawab ke atas keputusan yang telah dilakukan walaupun kesan tersebut memberi kesan negatif kepada diri	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
147 Semtissa	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus
134 Memahami masalah inovasi yang dihadapi oleh penyarah	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
135 Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah formal untuk melindungi matlamat penempatan pembangunan kakitangan bawahan	4	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
136 Menggunakan penilaian yang perlu sama ada kaedah tidak formal untuk melindungi matlamat penempatan pembangunan kakitangan bawahan	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
137 Menggunakan sumbu sedia ada dengan berkesan untuk mencapai	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus
menyanyi strategi alternatif yang sesuai untuk situasi yang berbeza						
148 Membuat perbandingan sesuatu perkara sama ada ia merupakan satu keperluan atau kelihood dalam membuat sesuatu keputusan	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
149 Mampu membuat hipotesis yang bagus dan menguji kebenarannya.	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
150 Menyukai model mental yang lengkap tentang sesuatu cipraan yang baru	4	0 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
151 Memahami peralihan antara setiap rencana peratawa atau perancangan.	4	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi
152 Melihat Karian	4	1 Tinggi	5	1 Tinggi	5	1 Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus	Median	Tahap Konsensus
matlamat pembelajaran untuk pelajar di politeknik						
138 Mempunyai harta intelek adalah kelebihan kompetitif utama politeknik	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
139 Menasaskan harta intelek inovasi perlu dilindungi oleh undang-undang	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
140 Membuat copy right untuk hasil inovasi politeknik	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
Pemikiran Strategik						
141 Melibatkan pandangan masa depan yang kompetitif	5	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
142 Mempunyai model mental yang lengkap tentang sesuatu cipraan yang baru	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi
143 Semtissa Feka	4	1 Tinggi	5	0 Tinggi	5	0 Tinggi

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
162 dengan tenang mengaitan dalam mencari sesuatu jalan penyelesaian masalah	5	0	5	0	5	0
163 Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya dengan merujuk maklumat terdahulu untuk menjadikan jawapan lebih kukuh dan relevan	5	0	5	0	5	0
164 Memerhatikan keadaan sekeliling supaya memperoleh sesuatu perkara yang baru serta dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi	5	1	5	0	5	0
165 Sebelum menyelesaikan	4	1	5	0	5	0

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
153 antara sistem dari pelbagai perspektif						
153 Memertukan kekuatan untuk memfokuskan minat, melawan cabaran, dan konsentrasi untuk mencapai matlamat	5	1	4	1	4	1
154 Melihat pertalian masa lalu dengan masa sekarang untuk merancang masa depan	5	1	5	1	5	1
155 Berpandukan arahan, pemuehan dan takdir	5	0	5	0	5	0
156 Mengevaluasi Business Case Template dan sempurnanya untuk memastikan idea dapat disampaikan adalah berkesan						
157 Menetapkan strategi sendiri dapat diutamakan						

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
166 Menyelesaikan sesuatu masalah dengan cara memikirkan cara penyelesaian mengikut kategori masalah yang dihadapi	5	1	5	1	5	1
167 Menyelesaikan sesuatu masalah dengan cara memikirkan cara penyelesaian secara berperingkat mengikut kaedah	5	1	5	0	5	0

Konstruk / Item	Pusingan Kedua		Pusingan Ketiga		Pusingan Keempat	
	Median	JAK	Median	JAK	Median	JAK
bersama strategi rakan sejawatan lain						
158 Mengevaluasi kaedah SWOT analisis atau sempurnanya dalam penyelesaian permasalah						
159 Memikirkan jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah sehingga berjaya	5	0	5	0	5	0
160 Serikan permasalahan yang dihadapi akan cuba diatasi dengan melakukan pelbagai cara sehingga staf bawahan selesai dengan kaedah yang dilaksanakan						
161 Serikan permasalahan yang dihadapi akan cuba diatasi dengan melakukan pelbagai cara sehingga staf bawahan selesai dengan kaedah yang dilaksanakan	5	0	5	0	5	0

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
anasi-anasi negatif dihapuskan seperti halnya yang tidak perlu, kerja yang tidak ditunjukkan tetapi tidak pilangan dan tidak mempunyai wawasan yang jelas									
177 Mewujudkan budaya organisasi yang baru dengan cukup kuat terhadap perubahan dunia yang senantiasa berubah	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
178 Senantiasa memikirkan untuk membawa perubahan terhadap matlamat ditetapkan	5	0	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
179 Bersifat ikhlas dalam membina rangkaian tanpa	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
yang betul									
168 Mempunyai kepimpinan melahirkan penerus yang bertanggungjawab dalam penciptaan inovasi	5	1	Tinggi	2	1	Tinggi	2	1	Tinggi
169 Mencuba sesuatu yang baharu hasil daripada pemerhatian	4	1	Tinggi	5	1	Tinggi	5	1	Tinggi
<b>Pembinaan Jaringan</b>									
170 Meningkatkan sikap suka mendesak dalam diri sebagai usaha untuk membawa perubahan kepada kejayaan di dalam organisasi politeknik sehingga ke akar umbi	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
171 Memberi komited sepenuhnya terhadap inisiatif	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
sebarang helah atau mustahil									
180 Mempunyai sumber seperti maklumat, perkhematan dan akses dalam membina rangkaian kepimpinan anda media sosial berkesan dengan sewajarnya	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
181 Berkemampuan dengan cara yang dapat berkesan serta kesedaran terhadap keperluan anda	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
182 Menjadi perindus arif di mana perindus yang efektif tahu bila untuk menolak keras dan bila untuk berundur	5	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

Konstruksi / Item	Pusingan Kedua			Pusingan Ketiga			Pusingan Keempat		
	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus	Median	JAK	Tahap Konsensus
perubahan yang telah dilakukan									
172 Mewujudkan keperluan yang boleh dikongsi bersama untuk mencapai matlamat yang direncanakan	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
173 Membina hubungan komunikasi di antara organisasi untuk meningkatkan kejelasan terhadap sesuatu keperluan manusia yang mampu memberikan aura positif dalam diri	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
174 Berkawan dengan manusia yang mampu memberikan aura positif dalam diri	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
175 Mempunyai kepimpinan yang berkesan pada masa yang sama	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi
176 Dalam memuji kejayaan sebagai	4	1	Tinggi	5	0	Tinggi	5	0	Tinggi

