



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 Laluan	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
RUJUKAN		272
LAMPIRAN		291

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
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**

No. Rajah		Muka Surat
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



**No. Rajah****Muka Surat**

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**

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

