

PENGARUH KEPIMPINAN INOVASI PENGETUA
TERHADAP BUDAYA INOVASI DAN INOVASI
ORGANISASI SEKOLAH MENENGAH
KEBANGSAAN KAWASAN
BANDAR DI SABAH

DAYANG RAFIDAH BINTI SYARIFF M. FUAD

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

PENGARUH KEPIMPINAN INOVASI PENGETUA TERHADAP
BUDAYA INOVASI DAN INOVASI ORGANISASI SEKOLAH
MENENGAH KEBANGSAAN KAWASAN
BANDAR DI SABAH

DAYANG RAFIDAH BINTI SYARIFF M. FUAD

TESIS DIKEMUKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEHI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022



Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada⁸..... (hari bulan).....^{Mac}.....(bulan) 2022.

i. Perakuan pelajar:

Saya, DAYANG RAFIDAH BINTI SYARIFF M. FUAD, P2018100650, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku disertasi/tesis yang bertajuk PENGARUH KEPIMPINAN INOVASI PENGETUA TERHADAP BUDAYA INOVASI DAN INOVASI ORGANISASI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN KAWASAN BANDAR DI SABAH adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya.

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF MADYA DR. KHALIP BIN MUSA dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar PENGARUH KEPIMPINAN INOVASI PENGETUA TERHADAP BUDAYA INOVASI DAN INOVASI ORGANISASI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN KAWASAN BANDAR DI SABAH dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah Doktor Falsafah.

8 Mac 2022

(Tarikh)

KhalipMusa

Tandatangan Penyelia

UPSI/PS-3/BO31
Pind.: 01 m/s:1/1INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH/
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIESBORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORMTajuk / Title: PENGARUH KEPIMPINAN INOVASI PENGETUA TERHADAP BUDAYA INOVASI DAN INOVASI ORGANISASI SEKOLAH MENENGAH KERANGSAAN KAWASAN BANDAR DI SABUJNo. Matrik/Matric's No: P20181000550Saya / I: NAYANG RAFIDAH BINTI SYARIFF M. FUAD

menyatakan membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran) ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-kegunaan seperti berikut:-
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
This thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris.
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan untuk membuat Salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat Salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (v) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (v) for category below:-



SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972.



TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.



TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS

(Tandatangan Pelajar/Signature)

Tarikh: 18 Mac 2022

DR. KHALIP MUSA

Profesor Madya

Tandatangan Rasmi / Official Stamp
(Nama & Cap Rasmi / Name & Official Stamp)

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini SULIT @ TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Alhamdulillah, puji dan syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah dan izinNYA, maka tesis ini berjaya disiapkan bagi memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Kedoktoran (Pengurusan Pendidikan, Universiti Pendidikan Sultan Idris) dalam tempoh yang ditetapkan. Ucapan Terima Kasih yang tidak terhingga ini didedikasikan buat Profesor Madya Dr.Khalip Musa selaku penyelia saya sepanjang tiga tahun menyiapkan tesis ini, Dr. Zahari Hashim selaku penyelia bersama, serta kepada semua pensyarah fakulti pengurusan dan ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris dalam memberikan teguran, nasihat dan bimbingan dalam memperbaiki dan memurnikan tesis ini terutamanya kepada Profesor Dr. Hamidah Yusof, Profesor Madya Dr. Mahaliza Mansor dan Prof. Madya Dr. Jamal Nordin. Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada Bahagian Biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia atas peluang yang diberikan. Seterusnya kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, KPM serta Jabatan Pendidikan Sabah kerana memberi kebenaran kepada saya untuk menjalankan penyelidikan ini, dan kepada semua Pengetua dan sekolah-sekolah yang terlibat secara langsung dalam kajian ini. Terima Kasih atas kerjasama yang diberikan dalam memudahkan kutipan data dijalankan. Seterusnya, penghargaan ini juga ditujukan buat semua rakan-rakan yang turut membantu dalam menyiapkan tesis ini, Pn. Elaine Ting, Pn. Junaidah Yaasin, En. Shukor Beram, En Oh Zhi Jian, Pn. Norlizana dan ramai lagi yang turut sama membantu dalam memudahkan kajian ini dijalankan. Akhirnya, kepada ahli keluarga, TERIMA KASIH yang tidak terhingga atas dorongan, sokongan dan sentiasa memahami kesibukan diri ini sepanjang tempoh menyiapkan tesis ini.





ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini ialah untuk menguji pengaruh kepimpinan inovasi pengetua terhadap budaya inovasi dan inovasi organisasi Sekolah Menengah Kebangsaan kawasan bandar di Sabah. Reka bentuk kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah tinjauan. Seramai 478 orang guru dari 33 buah sekolah menengah kategori bandar di Negeri Sabah terlibat dalam kajian ini. Perisian Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) digunakan untuk menganalisis data kajian. Dapatan kajian menunjukkan Kepimpinan Inovasi Pengetua dapat diukur melalui lima dimensi iaitu Tingkah Laku Kreatif, Komunikasi Berkesan, Kemahiran Teknikal, Tingkah Laku Pembuka dan Tingkah Laku Penutup. Sebanyak 18 item baharu dibangunkan untuk mengukur Model Kepimpinan Inovasi Pengetua. Model yang dibangunkan juga memenuhi nilai Indeks Kesepadanan yang diperlukan dengan nilai RMSEA=0.079, CFI=0.967, TLI=0.960 dan Chisq/df=4.019. Sementara itu, Budaya Inovasi di sekolah diukur melalui empat dimensi iaitu Strategi, Struktur, Mekanisme Sokongan dan Tingkah Laku Inovatif. Inovasi Organisasi pula diukur melalui dua dimensi iaitu Produk dan Strategik. Kajian mendapati bahawa Kepimpinan Inovasi Pengetua dalam sekolah-sekolah kajian mempengaruhi Budaya Inovasi ($\beta=0.56$, $p<0.05$) dan Inovasi Organisasi secara signifikan ($\beta=0.29$, $p<0.05$). Sementara itu, kajian juga menunjukkan Budaya Inovasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap Inovasi Organisasi ($\beta=0.84$, $p<0.05$). Budaya inovasi juga dibuktikan menjadi perantara separa antara Kepimpinan Inovasi Pengetua dan Inovasi Organisasi. Kesimpulannya, kepimpinan inovasi pengetua mempengaruhi budaya inovasi dan inovasi dalam sekolah kajian secara signifikan. Implikasi kajian menunjukkan bahawa peranan pengetua adalah penting dalam membangunkan budaya yang sesuai dalam menyokong inovasi yang berlaku di sekolah. Selain daripada itu, penerapan budaya yang sesuai dapat menggalakkan guru-guru melakukan inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran. Dapatan kajian juga turut memberikan perspektif baharu dalam pelaksanaan inovasi dalam sistem pendidikan di Malaysia.



THE INFLUENCE OF PRINCIPAL INNOVATION LEADERSHIP ON THE INNOVATION CULTURE AND ORGANISATIONAL INNOVATION OF NATIONAL SECONDARY SCHOOL IN SABAH

ABSTRACT

The main purpose of this study was to test the influence of principals' innovation leadership on the innovation culture and organizational innovation of national secondary school in Sabah. This study used a quantitative approach design using survey method. A total of 478 teachers from 32 urban secondary schools in Sabah were involved in this study. A Structured Equation Modelling (SEM) software was used to analyse the collected data. The findings of the study revealed that Principals' Innovation Leadership was measurable through five dimensions namely Creative Behaviours, Effective Communication, Technical Skills, Opening Behaviours and Closing Behaviours. A total of 18 new items were developed to measure Principals' Innovation Leadership. The developed model also meets the model fit indices requirements with RMSEA value at 0.079, CFI=0.967, TLI=0.960 and Chisq/df=4.019. Meanwhile, the Innovation Culture in schools were measured through four dimensions namely Strategy, Structure, Support Mechanism and Innovative Behaviours. Organizational Innovation is measured through two dimensions, namely Product and Strategic. The research discovered that the Principals' Innovation Leadership had a substantial influence on the schools Innovation Culture ($\beta = 0.56$, $p < 0.05$) and Organizational Innovation ($\beta = 0.29$, $p < 0.05$). Meanwhile, the study also showed that Innovation Culture have a strong influence on Organizational Innovation ($\beta = 0.84$, $p < 0.05$). The culture of innovation in the school had also been proven to be a partial mediator between Principals' Innovation Leadership and Organizational Innovation. In conclusion, principals' innovation leadership had a significant impact on the culture of innovation and organisational innovation in the schools studied. The implications of the study indicated that the role of the principal is crucial in ensuring the appropriate development of culture to support the innovation that takes place in the school. In addition, the application of appropriate culture can encourage teachers to innovate in their teaching and learning process. The findings of the study also implied a new perspective on innovation in Malaysia's educational sector.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xix
SENARAI SINGKATAN	xxi
SENARAI APENDIKS	xxvi
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	6
1.3 Pernyataan Masalah	9
1.4 Tujuan Kajian	17
1.5 Objektif Kajian	17
1.6 Soalan Kajian	18
1.7 Hipotesis Kajian	20
1.8 Kerangka Konseptual dan Kerangka Teori Kajian	22
1.8.1 Kerangka Teoretikal Kajian	22
1.8.2 Kerangka konseptual kajian	23
1.9 Definisi Operasional	25

1.10	Batasan Kajian	32
1.11	Kepentingan Kajian	35
1.12	Rasional Kajian	37
1.13	Rumusan	39

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	40
2.2	Inovasi	41
2.3	Definisi Inovasi	41
2.3.1	Inovasi dan Kreativiti	45
2.3.2	Jenis Inovasi	46
2.4	Tingkah Laku Organisasi	54
2.5	Kepimpinan	59
2.5.1	Kepimpinan dan Inovasi	62
2.5.2	Kajian Literatur Sistematis	67
2.5.3	Kepimpinan Transformasi	75
2.5.3.1	Kepimpinan Transformasi dan Inovasi	77
2.5.3.2	Kajian-Kajian Lepas	84
2.5.4	Kepimpinan Ambidextrous	90
2.5.4.1	Kajian-Kajian Lepas	94
2.5.5	Model Kompetensi Kepimpinan Inovasi	99
2.5.5.1	Kajian-Kajian Lepas	107
2.6	Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah	111
2.6.1	Tingkah Laku Kreatif	112
2.6.2	Pengaruh Ideal	114
2.6.3	Komunikasi Berkesan	115
2.6.4	Bimbingan dan Pengupayaan	116
2.6.5	Kemahiran Teknikal	118

2.6.6	Keusahawanan	119
2.6.7	Tingkah Laku Pembuka	121
2.6.8	Tingkah Laku Penutup	122
2.7	Budaya Inovasi	128
2.7.1	Teori Budaya Inovasi	131
2.7.2	Budaya Inovasi di Sekolah	139
2.7.2.1	Strategi	141
2.7.2.2	Struktur	141
2.7.2.3	Mekanisme Sokongan	143
2.7.2.4	Tingkah laku menyokong inovasi	145
2.7.2.5	Komunikasi	146
2.7.3	Kajian-Kajian Lepas	147
2.8	Inovasi Organisasi	152
2.8.1	Teori Inovasi Organisasi	158
2.8.1.1	Teori Difusi Inovasi oleh Rogers (1962)	158
2.8.1.2	Sifat Inovatif Organisasi	160
2.8.1.3	Teori Konstruk Inovatif Organisasi	163
2.8.2	Sifat inovatif organisasi sekolah	166
2.8.2.1	Produk	168
2.8.2.2	Proses	168
2.8.2.3	Pasaran	169
2.8.2.4	Strategik	170
2.8.3	Kajian-kajian lepas	171
2.9	Hubungan antara Kepimpinan Inovasi dan Budaya Inovasi	179
2.10	Hubungan antara Budaya inovasi dan Inovasi Organisasi	187
2.11	Hubungan antara Kepimpinan Inovasi dan Inovasi Organisasi	193
2.12	Budaya Inovasi sebagai Perantara (<i>Mediator</i>)	199

2.13 Rumusan	204
--------------	-----

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pendahuluan	205
-----------------	-----

3.2 Reka Bentuk Kajian	206
------------------------	-----

3.2.1 Pendekatan Reka Bentuk Kajian	206
-------------------------------------	-----

3.2.2 Pendekatan kepada pembinaan teori menggunakan kaedah <i>Hypothetico-Deductive</i>	207
---	-----

3.2.3 Pendekatan Metodologi dan Strategi Kajian	209
---	-----

3.2 Populasi dan Sampel Kajian	210
--------------------------------	-----

3.2.1 Populasi	210
----------------	-----

3.2.2 Saiz Sampel	211
-------------------	-----

3.2.3 Kaedah Pensampelan	214
--------------------------	-----

3.3 Instrumen Kajian	219
----------------------	-----

3.3.1 Pembinaan Instrumen Pengukuran Kepimpinan Inovasi Pengetua	222
--	-----

3.3.2 Instrumen Pengukuran Budaya Inovasi	232
---	-----

3.3.4 Instrumen Pengukuran Inovasi Organisasi	235
---	-----

3.3.5 Terjemahan	237
------------------	-----

3.3.6 Kesahan Muka, Kesahan Kandungan dan Komen daripada Pakar Penilai	238
--	-----

3.3.6.1 Kepimpinan Inovasi Pengetua	241
-------------------------------------	-----

3.3.6.2 Budaya Inovasi	259
------------------------	-----

3.3.6.3 Inovasi Organisasi	272
----------------------------	-----

3.3.7 Temu bual Peribadi	280
--------------------------	-----

3.3.8 Penilaian untuk kejelasan item	280
--------------------------------------	-----

3.4 Kajian rintis	284
-------------------	-----

3.4.1 Penilaian kebolehpercayaan ketekalan dalaman (<i>Internal Consistency Reliability</i>)	286
--	-----

3.4.2 Penilaian Kesahan Konstruk (<i>Construct Validity</i>)	286
--	-----

3.4.2.1	Analisis Faktor Eksploratori Kepimpinan Inovasi Pengetua.	289
3.4.2.2	Analisis Faktor Eksploratori (<i>Exploratory Factor Analysis</i>) Budaya Inovasi.	299
3.4.2.3	Analisis Faktor Eksploratori (EFA) Inovasi Organisasi.	308
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	315
3.6	Teknik Analisis Data	317
3.6.1	Analisis Deskriptif	318
3.6.2	Analisis Model Pengukuran Struktural (SEM)	318
3.6.2.1	Kesahan Model Pengukuran	320
3.6.2.2	Kaedah <i>Bootstrapping</i> dalam menentukan kesan perantara	322
3.7	Pertimbangan Etika	326
3.8	Rumusan	326

4.1	Pendahuluan	327
4.2	Penyediaan Data	328
4.3	Ciri-ciri Demografi	330
4.4	Prosedur Pengesahan Model Pengukuran	334
4.4.1	Pengesahan Model Pengukuran bagi Konstruk Model Kepimpinan Inovasi Pengetua.	334
4.4.2	Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Kepimpinan Inovasi Pengetua	338
4.4.3	Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Konstruk (CR) Model Kepimpinan Inovasi Pengetua	339
4.4.4	Kesahan Diskriminan Model Kepimpinan Inovasi Pengetua	341
4.4.5	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Konstruk Aras Kedua Model Kepimpinan Inovasi Pengetua.	342
4.4.6	Rumusan	343

4.5	Pengesahan Model Pengukuran Konstruk Budaya Inovasi.	344
4.5.1	Kesahan Konstruk Budaya Inovasi	347
4.5.2	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Konstruk Budaya Inovasi.	348
4.5.3	Kesahan Diskriminan Model Budaya Inovasi	349
4.5.4	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Konstruk Aras Kedua Model Budaya Inovasi.	351
4.5.5	Rumusan	352
4.6	Pengesahan Model Pengukuran Konstruk Inovasi Organisasi.	353
4.6.1	Kesahan Konstruk Inovasi Organisasi	356
4.6.2	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Konstruk Inovasi Organisasi.	356
4.6.3	Kesahan Diskriminan Model Inovasi Organisasi.	357
4.6.4	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Konstruk Aras Kedua Model Kepimpinan Inovasi Pengetua.	358
4.6.5	Rumusan	359
4.7	Penilaian model pengukuran gabungan untuk mengesahkan model pengukuran berstruktur (SEM) Kepimpinan Inovasi Pengetua, Budaya Inovasi dan Inovasi Organisasi.	360
4.7.1	Penilaian Kesahan Konstruk Model SEM	362
4.7.2	Penilaian terhadap Kesahan Konvergen (AVE) dan Kebolehpercayaan Konstruk (CR) Model SEM	363
4.7.3	Penilaian Kesahan Diskriminan antara Konstruk	364
4.8	Penilaian Model Persamaan Berstruktur (SEM)	366
4.9	Ujian Perantara (<i>mediator</i>)	370
4.10	Rumusan Ujian Hipotesis dan Dapatan Kajian.	373
BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN		
5.1	Pendahuluan	381
5.2	Rumusan dan Dapatan Kajian.	382
5.3	Perbincangan	387

5.3.1	Membina dan Menguji Model Kepimpinan Inovasi Pengetua	387
5.3.2	Menguji Model Budaya Inovasi	401
5.3.3	Menguji Model Inovasi Organisasi	419
5.3.4	Mengenal pasti pengaruh Kepimpinan Inovasi terhadap Inovasi Organisasi	432
5.3.5	Mengenal pasti pengaruh Kepimpinan Inovasi Terhadap Budaya Inovasi	437
5.3.6	Mengenal pasti pengaruh Budaya Inovasi terhadap Inovasi Organisasi	445
5.3.7	Mengenal pasti hubungan antara Kepimpinan Inovasi, Budaya Inovasi dan Inovasi Organisasi	449
5.4	Implikasi Kajian	451
5.4.1	Implikasi Teoretikal	451
5.4.2	Implikasi Praktikal	455
5.5	Cadangan Kajian Masa Hadapan	458
5.6	Kesimpulan	461
	RUJUKAN	463
	APENDIKS	



SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
Jadual 2.1	Kata kunci yang digunakan dalam pencarian	67
Jadual 2.2	Contoh-contoh sikap kepimpinan terbuka dan tertutup (adaptasi daripada Rosing et al., 2010; Rosing et al., 2011, Zacher & Rosing, 2015).	92
Jadual 2.3	Jadual Profil Kompetensi Kepimpinan Inovasi Awie Vlok (2012).	101
Jadual 2.4	Model Kompetensi Kepimpinan Inovasi Swart (2013)	102
Jadual 2.5	Model kompetensi kepimpinan inovasi pengetua sekolah	104
Jadual 2.6	Dimensi Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah	112
Jadual 2.7	Jadual Dimensi Model Kepimpinan Pengetua yang dicadangkan	123
Jadual 2.8	Perbandingan teori budaya organisasi yang dikaitkan dengan inovasi.	135
Jadual 2.9	Dimensi Sifat Inovatif Organisasi (adaptasi daripada Wang dan Ahmed, 2004)	164
Jadual 2.10	Jadual Dimensi Jenis Inovasi Organisasi Sekolah	171
Jadual 3.1	Bilangan sekolah menengah harian biasa di kawasan bandar di Negeri Sabah.	211
Jadual 3.2	Penentuan Saiz Sampel	213
Jadual 3.3	Jadual Saiz Sampel Setiap Strata yang Diperlukan	215
Jadual 3.4	Jadual Pensampelan Bilangan Responden Mengikut Sekolah	217
Jadual 3.5	Item-item yang dibangunkan	223
Jadual 3.6	Jumlah Instrumen yang digunakan dalam Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah.	228
Jadual 3.7	Instrumen awal pengukuran kepimpinan inovasi pengetua	229
Jadual 3.8	Jadual dimensi budaya inovasi	232
Jadual 3.9	Instrumen awal pengukuran budaya inovasi sekolah.	233
Jadual 3.13	Jadual dimensi inovasi organisasi	235





Jadual 3.14	Instrumen awal pengukuran inovasi organisasi.	236
Jadual 3.12	Perincian pakar yang dipilih untuk menilai kesahan kandungan	239
Jadual 3.13	Komen keseluruhan pakar penilai.	239
Jadual 3.14	Penilaian pakar ke atas 8 item dalam dimensi 'Tingkah Laku Kreatif'.	241
Jadual 3.15	Penilaian pakar ke atas 8 item dalam dimensi 'Pengaruh Ideal'	242
Jadual 3.16	Penilaian pakar ke atas 8 item dalam dimensi 'Komunikasi Berkesan'	242
Jadual 3.17	Penilaian pakar ke atas 8 item dalam dimensi 'Bimbingan dan Pengupayaan'.	243
Jadual 3.18	Penilaian pakar ke atas 5 item dalam dimensi 'Kemahiran Teknikal'.	243
Jadual 3.19	Penilaian pakar ke atas 7 item dalam dimensi 'Keusahawanan'.	244
Jadual 3.20	Penilaian pakar ke atas 7 item dalam dimensi 'Tingkah laku Terbuka'	244
Jadual 3.21	Penilaian pakar ke atas 7 item dalam dimensi 'Tingkah laku Tertutup'	245
Jadual 3.22	Rumusan I-CVI dan S-CVI instrumen pengukuran kepimpinan inovasi pengetua.	250
Jadual 3.23	Item pengukuran Model Kepimpinan Inovasi Pengetua yang diubahsuai	254
Jadual 3.24	Item Model Kepimpinan Inovasi untuk kesahan konstruk.	256
Jadual 3.25	Penilaian pakar ke atas 10 item dalam dimensi 'Struktur'	259
Jadual 3.26	Penilaian pakar ke atas 10 item dalam dimensi 'Strategi'	259
Jadual 3.27	Penilaian pakar ke atas 9 item dalam dimensi 'Mekanisme Sokongan'	260
Jadual 3.28	Penilaian pakar ke atas 5 item dalam dimensi 'Komunikasi'	261
Jadual 3.29	Penilaian pakar ke atas 10 item dalam dimensi 'Tingkah Laku Inovatif'	261
Jadual 3.30	Rumusan I-CVI dan S-CVI instrumen pengukuran kepimpinan inovasi pengetua.	265
Jadual 3.31	Item budaya inovasi yang diubahsuai	268



Jadual 3.32	Item-item pengukuran budaya inovasi untuk kesahan konstruk.	270
Jadual 3.33	Penilaian pakar ke atas 4 item dalam dimensi 'Produk'	272
Jadual 3.34	Penilaian pakar ke atas 4 item dalam dimensi 'Proses'	272
Jadual 3.35	Penilaian pakar ke atas 4 item dalam dimensi 'Pasaran'	273
Jadual 3.36	Penilaian pakar ke atas 4 item dalam dimensi 'Strategik'	273
Jadual 3.37	Rumusan I-CVI dan S-CVI instrumen pengukuran inovasi organisasi sekolah.	276
Jadual 3.38	Item inovasi organisasi yang telah diubahsuai.	278
Jadual 3.39	Item-item pengukuran inovasi organisasi untuk kesahan konstruk.	279
Jadual 3.40	Skor purata kejelasan item bagi setiap item dan dimensi dalam kepimpinan inovasi pengetua.	281
Jadual 3.41	Skor purata kejelasan item bagi setiap item dan dimensi dalam budaya inovasi	282
Jadual 3.42	Skor purata kejelasan item bagi setiap item dan dimensi dalam Inovasi Organisasi.	283
Jadual 3.43	Indeks Kesepadanan Untuk Analisis Faktor Eksploratori (EFA)	288
Jadual 3.44	Hasil Ujian Kecukupan Item (KMO) dan Ujian Bartlett's Kepimpinan Inovasi	289
Jadual 3.45	Skor komponen faktor yang telah di ekstrak bagi kepimpinan inovasi.	290
Jadual 3.46	Matriks komponen putaran Varimax Kepimpinan Inovasi Pengetua.	291
Jadual 3.47	Statistik Kesahan Dalaman bagi setiap konstruk kepimpinan inovasi	292
Jadual 3.48	Rumusan Item pengukuran akhir kepimpinan inovasi pengetua, konstruk awal, faktor muatan dan Cronbach's Alpha	293
Jadual 3.49	Item yang dikekalkan selepas kesahan dalaman, EFA dan item yang dipilih untuk kajian akhir.	295
Jadual 3.50	Skor ujian kecukupan item (KMO) dan ujian Bartlett's budaya inovasi	299
Jadual 3.51	Skor komponen faktor yang telah di ekstrak bagi budaya inovasi.	300
Jadual 3.52	Matriks komponen putaran item bagi budaya inovasi.	301



Jadual 3.53	Nilai statistik kesahan dalaman budaya inovasi	302
Jadual 3.54	Item pengukuran akhir budaya inovasi, konstruk awal setiap item, faktor muatan dan Cronbach's Alpha	303
Jadual 3.55	Item yang dikekalkan selepas kesahan dalaman, EFA dan item yang dipilih untuk kajian akhir.	305
Jadual 3.56	Skor kecukupan item (KMO) dan Ujian Bartlett's inovasi organisasi	308
Jadual 3.57	Skor komponen faktor yang telah di ekstrak bagi inovasi organisasi	309
Jadual 3.58	Matriks putaran komponen dan item-item inovasi organisasi.	310
Jadual 3.59	Nilai statistik kesahan dalaman setiap konstruk inovasi organisasi.	310
Jadual 3.60	Item pengukuran akhir inovasi organisasi, konstruk awal setiap item, faktor muatan dan Cronbach's Alpha	312
Jadual 3.61	Item yang dikekalkan selepas kesahan dalaman, EFA dan item yang dipilih untuk kajian akhir bagi pemboleh ubah inovasi organisasi.	313
Jadual 3.62	Jumlah item dalam setiap fasa pembangunan instrumen.	314
Jadual 3.63	Model Indeks Kesepadanan (<i>Model Fit Indices</i>)	319
Jadual 3.64	Jadual Rumusan Objektif Kajian, Persoalan Kajian, Hipotesis dan Analisis Data.	324
Jadual 4.1	Ciri-ciri demografi responden	332
Jadual 4.2	Penglibatan responden dalam projek-projek inovasi yang dilaksanakan di sekolah.	334
Jadual 4.3	Kesahan Konstruk Model Kepimpinan Inovasi Pengetua	339
Jadual 4.4	Nilai AVE dan CR bagi konstruk Kepimpinan Inovasi Pengetua.	340
Jadual 4.5	Indeks kesahan diskriminan bagi konstruk model kepimpinan inovasi pengetua.	341
Jadual 4.6	Analisis HTMT Model Kepimpinan Inovasi Pengetua	342
Jadual 4.7	Dapatan Hipotesis Kajian Pertama (H1)	344
Jadual 4.8	Jadual Kesahan Konstruk Model Budaya Inovasi	348
Jadual 4.9	Nilai AVE dan CR bagi konstruk Budaya Inovasi.	349





Jadual 4.10	Indeks kesahan diskriminan bagi konstruk budaya inovasi.	350
Jadual 4.11	Analisis HTMT Budaya Inovasi	350
Jadual 4.12	Dapatan Kajian Hipotesis kedua (H2)	353
Jadual 4.13	Jadual Kesahan Konstruk Model Inovasi Organisasi	356
Jadual 4.14	Nilai AVE dan CR bagi konstruk Inovasi Organisasi.	357
Jadual 4.15	Indeks kesahan diskriminan bagi konstruk Inovasi Organisasi.	358
Jadual 4.16	Analisis HTMT bagi konstruk Inovasi Organisasi.	358
Jadual 4.17	Dapatan Hipotesis Kajian H3.	360
Jadual 4.18	Kesahan Konstruk Model Pengukuran Berstruktur	362
Jadual 4.19	Nilai AVE dan CR bagi Model Gabungan	363
Jadual 4.20	Rumusan Indeks Kesahan Diskriminan bagi Model Gabungan	364
Jadual 4.21	Analisis HTMT bagi Model Gabungan	365
Jadual 4.22	Pekali laluan piawai dan implikasinya dalam kajian	366
Jadual 4.23	Analisis Pekali laluan regresi yang ditunjukkan dalam Rajah 4.12.	368
Jadual 4.24	Analisis Pekali laluan regresi piawai dan nilai signifikannya.	368
Jadual 4.25	Dapatan Kajian Hipotesis keempat hingga keenam (H4-H6)	370
Jadual 4.26	Keputusan Prosedur Bootstrapping dalam menguji perantara dalam model.	372
Jadual 4.27	Dapatan Kajian Hipotesis Ketujuh (H7)	373
Jadual 4.28	Rumusan hipotesis dan dapatan kajian.	373
Jadual 4.29	Model Kepimpinan Inovasi Pengetua dan Item Pengukuran yang disahkan.	376
Jadual 4.30	Model Budaya Inovasi dengan Item pengukuran yang disahkan.	378
Jadual 4.31	Inovasi Organisasi dan Item Pengukuran yang disahkan	379
Jadual 4.32	Rumusan Item yang disahkan pada peringkat akhir kajian	380





SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
Rajah 1.1	Kerangka Konseptual Kajian	24
Rajah 2.1	Lapisan-lapisan Inovasi	53
Rajah 2.2	Bidang-bidang utama yang menyumbang kepada Tingkah Laku Organisasi (adaptasi daripada Robbins & Judge, 2017)	58
Rajah 2.3	Diagram PRISMA kepada sintesis kualitatif artikel kepimpinan inovasi yang diterbitkan antara Januari 2010 sehingga Disember 2019	68
Rajah 2.4	Peratus perbandingan teori yang digunakan	72
Rajah 2.5	Hasil Analisis kajian literatur secara sistematik	73
Rajah 2.6	Rumusan teori yang berkaitan dengan inovasi	74
Rajah 2.7	Model Kepimpinan <i>Ambidextrous</i>	93
Rajah 2.8	Model Kompetensi Kepimpinan Inovasi Gliddon	100
Rajah 2.9	Model Profil Kompetensi Awie Vlok	101
Rajah 2.10	Dimensi Budaya Inovasi Cameron dan Quinn (2011)	132
Rajah 2.11	Model Budaya Inovasi Martins dan Terblanche 2003	138
Rajah 2.12	Inovasi Organisasi yang berlaku di sekolah	166
Rajah 3.1	Kaedah Hypothetico-Deductive yang digunakan dalam kajian	208
Rajah 3.2	Kaedah pensampelan yang digunakan	218
Rajah 3.3	Proses-proses yang dilakukan dalam pembinaan dan penilaian instrumen	221
Rajah 4.1	Model Awal Pengukuran Kepimpinan Inovasi Pengetua	337
Rajah 4.2	Model Akhir Pengukuran Kepimpinan Inovasi Pengetua	338
Rajah 4.3	CFA Aras Kedua Model Kepimpinan Inovasi Pengetua	343
Rajah 4.4	Model Awal Pengukuran Budaya Inovasi	346



Rajah 4.5	Model Akhir Pengukuran Budaya Inovasi	347
Rajah 4.6	CFA Aras Kedua Model Budaya Inovasi	352
Rajah 4.7	Model Awal Pengukuran Inovasi Organisasi	355
Rajah 4.8	Model Akhir Pengukuran Inovasi Organisasi	355
Rajah 4.9	CFA Aras Kedua Model Inovasi Organisasi	359
Rajah 4.10	Model Pengukuran Gabungan Model Kepimpinan Inovasi, Model Budaya Inovasi dan Model Inovasi Organisasi	361
Rajah 4.11	Pekali Laluan Piawai (Standardised Path Coefficients) antara konstruk	365
Rajah 4.12	Pekali Regresi antara Konstruk dalam Model	367
Rajah 5.1	Perbandingan dimensi Kepimpinan Inovasi Pengetua pada awal dan akhir kajian	382
Rajah 5.2	Perbandingan dimensi Budaya Inovasi pada awal dan akhir kajian	384
Rajah 5.3	Perbandingan dimensi Inovasi Organisasi pada awal dan akhir kajian	386



SENARAI SINGKATAN

AGFI	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>
ARA	<i>American Recovery and Reinvestment Act of 2009</i>
AVE	<i>Average Variance extracted</i>
CFA	Analisis pengesahan faktor
CFI	<i>Comparative Fitness Index</i>
CR	Kebolehpercayaan Konstruk
CVF	<i>Competing Value Framework</i>
CVI	<i>Content validity indeks</i>
EFA	Analisis Faktor Eksploratori
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
I-CVI	<i>Item content validity indeks</i>
IFI	<i>Incremental Fit Indices</i>
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KBAT	Kemahiran berfikir aras tinggi
KIPS	Program Kecemerlangan Inovasi Pendidikan Sabah
KK	Komunikasi Terbuka
KOM	Komunikasi Berkesan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KT	Kemahiran Teknikal
MI	<i>Modification Indices</i>
MS	Mekanisme Sokongan
NFI	<i>Normed Fit Index</i>





OECD	<i>Organisation for EconomicCo-operation and Development</i>
PB	Bimbingan dan Pengupayaan
Pc	<i>Probability of chance agreement;</i>
PCA	<i>Principal Component Analysis</i>
PI	Pengaruh Ideal
PIRLS	<i>Progress in International Reading Literacy Study</i>
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PK	Inovasi Produk
PN	Inovasi Pasaran
PPPM	Pengenalan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025
PS	Inovasi Proses
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
S-CVII/Ave	<i>Scale content validity indeks/Average</i>
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i>
SG	Strategi
SK	Inovasi Strategik
SPM	Sijil Peperiksaan Malaysia
SR	Struktur
TIMSS	<i>Trends in International Mathematics and Science Study</i>
TLB	Tingkah Laku Pembuka
TLI	Tingkah Laku yang Menggalakkan Inovasi
TLI	<i>Tucker Lewis Index</i>
TLK	Tingkah laku kreatif
TLT	Tingkah Laku Penutup
U	Keusahawanan
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>



UPSR Ujian Penilaian Sekolah Rendah

VIF *Variance Inflation Factor*

SENARAI APENDIKS

- 2.1 Hasil Analisis Kajian Literatur Secara Sistematis 2010 – 2019.
- 3.1 Kebenaran Penggunaan Instrumen Pengukuran
- 3.2 Instrumen Selepas Melalui Proses Terjemahan
- 3.3 Contoh Surat Lantikan Pakar Penilai
- 3.4 Kelayakan dan Pengalaman Enam Pakar Penilai yang Mengesahkan Instrumen.
- 3.5 Instrumen Kajian Akhir.
- 3.6 Ujian *Multivariate* Kesamarataan Matriks korelasi Kepimpinan Inovasi
- 3.10 Nilai Komunal EFA Model Budaya Inovasi
- 3.11 Plot Scree Budaya Inovasi
- 3.13 Nilai Komunaliti Inovasi Organisasi
- 3.14 Plot Scree Inovasi Organisasi
- 3.15 Kelulusan Menjalankan Kajian Kementerian Pendidikan Malaysia
- 3.16 Kelulusan Menjalankan Kajian di Negeri Sabah
- 4.1 Peratus Kehilangan Data
- 4.2 *Mahalanobis Distance*
- 4.3 Ujian Normaliti Data *Univariate*
- 4.4 Ujian Normaliti Data *Multivariate*
- 4.5 Plot Q-Q Data *Multivariate*
- 4.6 Nilai VIF Multikolineariti
- 4.6 Ujian Homogen Varians
- 4.8 Senarai Anugerah Inovasi yang Dimenangi
- 4.9 Indeks Modifikasi Model Kepimpinan Inovasi Pengetua

4.10 Indeks Modifikasi Model Budaya Inovasi

4.11 Indeks Modifikasi Inovasi Organisasi

4.12 Analisis Regresi



BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan



Perkembangan sistem pendidikan pada abad ke-21 ini lebih tertumpu pada melahirkan pelajar yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan seiring dengan perkembangan dunia teknologi. Pendidikan yang pada suatu masa dahulu yang bersifat konvensional telah bergerak dengan pantas ke arah sistem pendidikan yang lebih mementingkan teknologi dan inovasi. Inovasi adalah penting dalam perubahan pendidikan. Inovasi dapat menambah baik hasil pembelajaran, kualiti peruntukan pendidikan, meningkatkan ekuiti dan kesaksamaan, memperbaiki kecekapan, mengurangkan kos, dan memaksimumkan hasil daripada perbelanjaan ke atas pendidikan (OECD, 2016). Oleh itu, pendidikan dapat kekal relevan seiring dengan perubahan pantas dalam masyarakat dan ekonomi.

Negara-negara luar telah lama menyedari kepentingan inovasi dalam pendidikan mereka. Sebagai contoh kerajaan Amerika Syarikat telah memperkenalkan





dana I3 (Investing in Innovation) di bawah seksyen 14007 Akta *American Recovery and Reinvestment Act of 2009* (ARA) yang menyediakan geran kompetitif untuk membangunkan pelaksanaan dan pelaburan dalam amalan inovatif yang terbukti berkesan dalam memperbaiki pencapaian pelajar, mengurangkan jurang pencapaian, mengurangkan kes keciciran pelajar, meningkatkan graduan sekolah tinggi, meningkatkan kemasukan pelajar ke kolej dan menambah bilangan pelajar kolej yang menjadi graduan (Menold et al., 2014). Geran ini meliputi sokongan kepada pembinaan, pengesahan dan penilaian dalam amalan inovatif di sekolah-sekolah K-12 di Amerika (Fox et al., 2017). Tujuan utama kepada penubuhan dana ini adalah untuk merapatkan jurang pendidikan antara sekolah luar bandar dan sekolah bandar. Kejayaan pelajar, sekolah dan komuniti luar bandar adalah kritikal dalam memastikan kejayaan keseluruhan sistem pendidikan dan ekonomi. Melalui pelaksanaan inovasi, ekuiti dan kesaksamaan akses kepada pendidikan di Amerika Syarikat dapat ditingkatkan.



Justeru itu, kehadiran revolusi perindustrian 4.0 memberi impak yang besar kepada landskap pendidikan negara. Revolusi industri 4.0 membawa kepada pengenalan pelbagai teknologi disruptif seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), robotik, *Internet of Things* (IoT), kenderaan autonomus, teknologi bio dan nano, percetakan 3D, sains bahan, komputer kuantum, teknologi realiti *Augmented* dan realiti maya (*visual reality*). Oleh itu, usaha demi usaha dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam melakukan revolusi terhadap sistem pendidikan yang ada supaya selari dengan perkembangan semasa. Pengenalan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) dari tahun 2013 hingga 2025 membuktikan bahawa Malaysia serius dalam mengubah arah landskap pendidikan negara. Pelaksanaan pengintegrasian teknologi gangguan (*disruptive*) seperti robotik termaju, *Internet of Things* (IoT), dan automasi kerja berkaitan dengan ilmu





pengetahuan (KPM, 2015) telah diintegrasikan ke dalam perancangan PPPM selama 12 tahun. Pelaksanaan kaedah pengajaran abad ke-21 seperti eRPH, Sekolah Bestari, Smart Lab, Projek Sekolah Net, penggunaan tablet dalam bilik darjah, *Google classroom* dan sebagainya menunjukkan bahawa inovasi dalam pendidikan di Malaysia sedang berlangsung dalam keadaan yang amat pantas sekali seiring dengan perubahan yang berlaku dalam teknologi pada abad ini. Inovasi ini dilihat mampu melahirkan pelajar yang berdaya saing di peringkat antarabangsa.

Inovasi perlu dilaksanakan dalam pendidikan di negara kita pada masa kini kerana sistem yang sedia ada tidak dapat menyaingi perubahan-perubahan persekitaran lokal dan global (Hussein & Mohammed Sani, 2016). Ia perlu untuk memperbaharui operasi sistem pendidikan negara yang agak ketinggalan. Inovasi dalam pendidikan di Malaysia perlu mengemas kini, mengukuhkan dan menggantikan apa yang ada untuk menambah baik amalan atau praktikal dalam kerja-kerja seharian, menambah baik nilai daripada segi kos, membuat peralihan atau perubahan daripada kaedah praktikal biasa kepada kaedah yang lebih dinamik, jelas dan selamat daripada segi sumber kewangan dan tenaga kerja yang digunakan, membolehkan peningkatan kecekapan berlaku dan menjadikan sesuatu institusi itu lebih dinamik (Hussein & Mohammed Sani, 2016). Oleh itu, dalam menjayakan misi ini secara proaktif, Pengetua, Guru Besar, para pentadbir, Guru Kanan Mata Pelajaran, Ketua-ketua Panitia, guru-guru, pelajar, ibu bapa dan pihak yang berkepentingan haruslah bersama-sama menggembleng tenaga untuk menjayakannya.

Keperluan inovasi dalam organisasi ini telah menghasilkan satu tumpuan baharu kepada peranan pemimpin dalam membentuk sifat dan kejayaan usaha kreatif ahli dalam organisasinya (Mumford & Licuanan, 2004). Pemimpin pada masa kini terpaksa berdepan dengan isu yang lebih kompleks setiap hari dan secara realitinya





memaksa pemimpin-pemimpin dalam sistem pendidikan untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif (Marron & Cuniff, 2014). Pemimpin yang kreatif dan inovatif akan lebih cekap dalam mempengaruhi proses inovasi yang dijalankan dalam organisasi (Bossink, 2004). Perkembangan teknologi dan inovasi pada masa kini juga menuntut pemimpin abad ke-21 untuk menguasai pelbagai kemahiran seperti kecerdasan emosi; pemikiran kritikal dan analitis; kreativiti dan inovasi; kemahiran komunikasi dan personal; kemahiran teknologi; kemahiran organisasi; kemahiran pengurusan personal; kerja berpasukan dan kolaborasi; pembangunan perkongsian; pendekatan, pembangunan dan penglibatan diri kepada komuniti; pembangunan yang tidak bersifat perkauman, sama rata, ekuiti dan inklusif serta kesedaran dan kefahaman global (Wagner, 2013 dalam Kaume-Mwinzi, 2016).

Menurut Şen dan Eren (2012), amalan kepimpinan pada abad ke-20 tidak mampu untuk menyelesaikan masalah-masalah kepimpinan yang ada pada abad ke-21. Menurut mereka masalah yang berlaku terlalu banyak dan terkumpul, kepimpinan yang ada pada masa ini tidak dapat menyelesaikannya dengan amalan kepimpinan yang lama, tegar dan berasaskan kepada amalan kepimpinan autoritarian. Amalan kepimpinan kontemporari gagal di peringkat nasional dan antarabangsa untuk mencipta visi yang dikongsi bersama untuk menyelesaikan masalah semasa dengan berkesan. Amalan kepimpinan kontemporari juga dilihat tidak mengambil kira keperluan perubahan yang berlaku dalam mengatasi masalah masa hadapan, sebaliknya lebih memfokuskan kepada perubahan tambahan jangka pendek untuk hasil yang cepat dan pencapaian peribadi. Pemimpin kontemporari dan manusia secara umumnya mempunyai keyakinan diri yang lebih dengan status-quo mereka pada masa kini daripada melihat impak kepada masalah yang berlaku secara realistik dan menjangkakan impaknya kepada masa hadapan. Pemimpin kontemporari dalam





pelbagai organisasi dan kerajaan kekurangan pengetahuan, kemahiran dan nilai untuk menyelesaikan masalah kompleks yang berlaku.

Oleh itu, kepimpinan inovasi pengetua amat diperlukan untuk memastikan pendidikan negara dapat memacu perubahan dan kekal bersaing secara kompetitif dalam berdepan dengan perubahan demi perubahan yang berlaku dalam pendidikan pada masa kini. Peranan pengetua adalah sangat penting dalam menentukan inovasi yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di sekolah dalam transformasi sekolah (Argentin et al., 2015). Selain daripada kepimpinan sekolah, budaya sekolah juga harus berubah seiring dengan perubahan kepimpinan yang dihasratkan. Norma-norma, nilai, kepercayaan, tradisi dan tingkah laku ahli-ahli dalam organisasi sekolah adalah penting dalam menjayakan misi ini.



Pembangunan norma-norma, nilai, kepercayaan, tradisi dan tingkah laku dalam budaya inovasi di sekolah harus seiring dengan kepimpinan inovasi pengetua. Amabile (1997) menyatakan bahawa adalah penting bagi ahli-ahli dalam organisasi merasa bahawa diri mereka disokong dan digalakkan untuk membuat keputusan inovatif dan meneroka pendekatan baharu untuk menyelesaikan masalah dalam budaya yang inovatif. Budaya inovasi dilihat sebagai nadi inovasi (Tushman & O'Reilly, 1997) yang memerlukan persekitaran kondusif dalam menggalakkan motivasi dan kreativiti, dan dalam masa yang sama menghapuskan halangan-halangan dalam mencapai kejayaan inovasi (Hofstede, 1991). Menyedari kepentingan inovasi dalam bidang pendidikan pada masa kini, ramai pengkaji menyarankan agar budaya inovasi dikaji bersama.



Lantaran itu, satu kajian empirikal yang komprehensif perlu dilakukan dalam membangunkan model kepimpinan pengetua yang boleh digunakan untuk menyokong inovasi yang berlaku dalam sekolah. Selain daripada itu, kajian juga perlu dilakukan secara empirikal untuk menganalisis pengaruh antara kepimpinan inovasi, budaya dan inovasi yang berlaku di sekolah, kepimpinan pengetua dan budaya inovasi yang menyokong guru-guru dalam melaksanakan inovasi di sekolah. Dapatan daripada kajian ini diharapkan dapat memberi gambaran kepada KPM mengenai realiti pelaksanaan inovasi yang dilakukan dalam sekolah-sekolah kajian. Ini seterusnya dapat menambah baik proses-proses pelaksanaan inovasi yang berlaku dalam sekolah.

1.2 Latar Belakang Kajian

Inovasi dalam pendidikan telah lama berlaku namun ia semakin mendapat perhatian seiring dengan perkembangan teknologi pada awal tahun 2000an. Inovasi penting dalam pendidikan kerana ia boleh menambah baik hasil pembelajaran dan kualiti peruntukan pendidikan (OECD, 2017). Pendidikan harus kekal relevan dengan arus pemodenan dan perubahan dalam masyarakat dan ekonomi. Sistem pendidikan yang ada perlu beradaptasi dalam memberikan apa yang diperlukan oleh masyarakat. *Organisation for Economic Co-operation and Development* atau lebih dikenali sebagai OECD merupakan organisasi utama yang bertanggungjawab memperkenalkan kepentingan inovasi dalam pendidikan.

Menurut OECD (2017), pelaksanaan perubahan dalam sistem pendidikan atau cara pengajaran akan dapat meningkatkan kualiti pendidikan. Selain daripada itu, objektif pendidikan di kebanyakan negara adalah untuk meningkatkan ekuiti dan



kesaksamaan dalam pendidikan bagi semua lapisan masyarakat. Oleh itu, inovasi dapat membantu dengan menyediakan akses kepada pendidikan, dan pada masa yang sama memastikan semua lapisan masyarakat menerima kualiti pendidikan yang sama. Seterusnya, organisasi awam seperti sekolah selalunya mengalami tekanan untuk menambah baik kecekapan, mengurangkan kos dan memaksimumkan hasil daripada perbelanjaan yang ada. Inovasi dilihat sebagai salah satu cara untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan organisasi. Kecekapan bermaksud keseimbangan antara sumber yang dilaburkan dan hasil, iaitu prestasi pelajar dan ekuiti (OECD, 2017).

Pada tahun 2016, satu laporan bertajuk '*Innovating Education and Education for Innovation: The power of digital technologies and skills*' telah dikeluarkan. OECD (2016) menyatakan bahawa terdapat keperluan yang mendesak dalam menyegerakan pelaksanaan inovasi dalam pendidikan. Sistem pendidikan yang ada terlalu konservatif untuk berubah dan terdapat faktor penolakan yang kuat daripada guru-guru. Faktor penolakan ini disebabkan terlalu banyak perubahan yang dikenakan ke atas mereka tanpa mendapatkan pandangan atau melihat kepada prasyarat awal untuk melaksanakan perubahan. Sesetengah negara melaksanakan inovasi tanpa mengira kepada pengujian awal, eksperimen dan penilaian awal yang sepatutnya dijalankan.

Di Malaysia, prestasi pelajar yang lemah dalam *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) 2011 dan *Programme for International Student Assessment* (PISA) 2009 menjadi pencetus kepada transformasi pendidikan berskala besar yang berlaku pada tahun 2013. Input yang diperoleh daripada pakar Pendidikan *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), Bank Dunia, OECD, Institusi Pengajian Tinggi, pemimpin sekolah, guru,





ibu bapa, murid dan orang awam telah digunakan dalam mereka bentuk Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) selama 13 tahun bermula dari tahun 2013 hingga 2025. Melalui PPPM, perubahan dalam pendidikan lebih terfokus kepada perubahan dalam meningkatkan kualiti pendidikan dan kecekapan pengurusan dalam memaksimumkan setiap perbelanjaan per murid. Peningkatan kualiti dalam pengajaran dan pembelajaran lebih menjurus kepada pelaksanaan kemahiran berfikir aras tinggi (KBAT), penggunaan inovasi teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) dalam meluaskan akses pendidikan kepada semua pelajar, melaksanakan program dan inovasi ICT bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (KPM, 2013).

Malaysia, dalam laporan tinjauan ekonomi yang dikeluarkan oleh OECD (2019) melaporkan peningkatan perbelanjaan pendidikan di Malaysia daripada 16.7% pada tahun 2006 sehingga hampir 20% pada tahun 2019. Perbelanjaan ini adalah tinggi berbanding negara-negara lain dan hampir dua kali ganda berbanding purata yang ditetapkan oleh OECD. Walaupun perbelanjaan pendidikan Malaysia tinggi daripada negara-negara OECD yang lain, pencapaian Malaysia dalam TIMSS dan PISA adalah rendah (OECD, 2019). Laporan TIMSS 2019 menunjukkan pencapaian Malaysia menurun kepada 461 berbanding 465 pada tahun 2015 (KPM, 2019). Impak inovasi dalam pendidikan dapat dicapai sekiranya perbelanjaan pendidikan mampu dikurangkan.

KPM sedar bahawa perubahan demi perubahan yang dilakukan di sekolah mestilah disokong oleh kualiti kepimpinan Guru Besar dan Pengetua yang cemerlang. Pemimpin sekolah haruslah mempunyai visi masa hadapan (OECD, 2016). Oleh itu, dalam meningkatkan kualiti pemimpin yang ada di sekolah, PPPM berusaha untuk memberikan lebih autonomi kepada pemimpin sekolah dalam melaksanakan perubahan. Autonomi diberikan dalam pemilihan aktiviti ko-kurikulum dan mata





pelajaran elektif bergantung pada permintaan murid dan ketersediaan guru terlatih. Penjadualan waktu pengajaran mengikut keperluan sekolah tanpa mengira jumlah jam mengajar bagi setiap mata pelajaran juga diberikan kelonggaran. Sementara itu, Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan Sekolah Kluster diwujudkan untuk memberikan lebih autonomi daripada segi kurikulum, jadual waktu, ko-kurikulum, murid dan guru. Perubahan sistem pendidikan ini sendiri secara tidak langsung merupakan inovasi terbesar yang perlu dihadapi oleh setiap pemimpin pendidikan tidak kira guru-guru, pemimpin sekolah, pegawai pendidikan daerah, negeri mahu pun Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Walau bagaimanapun, perubahan demi perubahan yang berlaku dalam bilik darjah belum berjaya memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan produktiviti, kecekapan, kualiti dan ekuiti jika dibandingkan dengan sektor awam yang lain. Pada masa yang sama, inovasi pendidikan dilihat belum dapat menyediakan masyarakat dengan kemahiran yang diperlukan pada abad ini. Kemahiran seperti pemikiran kritis, kreativiti dan imaginasi yang dapat dipupuk melalui pembaharuan dalam kaedah pengajaran. Lantaran itu, fokus terhadap amalan kepimpinan inovasi dalam pendidikan dengan gabungan dasar yang tepat untuk memberi makna dan tujuan kepada inovasi termasuk mewujudkan budaya mesra inovasi perlu dilaksanakan dalam pendidikan di Malaysia pada masa kini.

1.3 Pernyataan Masalah

Laporan tahunan pencapaian PPPM pada tahun 2017 menunjukkan sejumlah besar peruntukan disediakan untuk melaksanakan inisiatif berasaskan teknologi dalam usaha untuk menambah baik kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian





kementerian sama ada dalam pengurusan dan pentadbiran, atau dalam pengajaran dan pembelajaran. Walaupun inovasi tidak semestinya berlaku hanya dengan merujuk kepada kewujudan teknologi (Serdyukov, 2017), namun faktor kepesatan teknologi tidak dinafikan menjadi pencetus kepada inovasi yang berlaku dalam pendidikan. Pelbagai sistem dan aplikasi dibangunkan daripada kementerian dan disalurkan kepada sekolah, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), institusi pendidikan tinggi, kolej matrikulasi dan Institut Aminuddin Baki (IAB). Namun isu-isu seperti kelemahan kompetensi pemimpin, pemimpin kurang cekap dalam mengendalikan teknologi terkini, pertindihan fungsi perisian, pembangunan perisian secara individu dan pelaksanaan projek secara berperingkat menjadi penghalang kepada penambahbaikan ini (KPM, 2017).

Pemimpin sekolah merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perubahan yang berlaku di sekolah (Gonzales & Roberts 2020; McCharen et al., 2011), mempengaruhi inovasi secara positif (Perra et al., 2017; Gil et al., 2018), dan kapasiti inovasi yang berlaku (Eacott, 2017; Gil et al., 2018). Mereka dituntut untuk membuat keputusan, memberikan arahan, dan memikul tanggungjawab keseluruhan terhadap kualiti pendidikan di sekolah dengan memastikan persekitaran yang kondusif bagi inovasi berlaku (De Jong et al., 2020; Fullan, 2016; Wildy & Loudon, 2000). Sekiranya pengetua sekolah menggunakan kemahiran untuk memimpin, ia dapat memberi impak kepada inovasi dalam pengurusan sekolah (Zafer-Gunes, 2016). Walau bagaimanapun, pengetua sekolah sering bergelut dengan peranan mereka dalam inovasi dan proses kolaborasi di sekolah (De Jong et al., 2020; Drago-Severson, 2012; Wildy & Loudon, 2000). Guru-guru menyatakan bahawa mereka tidak mempunyai penasihat atau pakar pembimbing untuk menyokong mereka dalam membangunkan idea inovatif mereka (Titrek, 2015).



Keperluan inovasi dalam pendidikan mencabar pemimpin sekolah. Pengetua sekolah terpaksa berhadapan dengan tugas yang sukar untuk memahami bagaimana memupuk dan menyokong inovasi. Walaupun kajian demi kajian telah dilakukan mengenai pemimpin inovasi, hanya sedikit kajian yang dilakukan berlatarbelakangkan pendidikan (Judd, 2017). Tambahan pula, ciri-ciri stail kepimpinan yang telah dikenal pasti berkesan pada pengetua di sekolah tertentu, mungkin tidak bersesuaian jika digunakan pada sekolah yang lain (Judd 2017; Grissom et al., 2013). Ini disebabkan sifat inovasi yang kompleks, tidak linear, dan penuh dengan ketidakpastian serta cabaran (Bledow, Frese & Anderson, 2009; Buijs, 2007; Rosing et al., 2011). Sifat kompleks inovasi sering kali dikaitkan dengan kemunculan pelbagai jenis inovasi seperti radikal dan tambahan (Rowley et al., 2011), revolusi dan *breakthrough* (Luecke, 2003), pengurusan, teknikal, proses, produk (Cooper, 1988), serta penjaan idea dan pelaksanaan idea (Rosing et al., 2011). Sifat inovasi yang kompleks ini menyebabkan kajian lepas mengenai kepimpinan dan inovasi menghasilkan keputusan yang pelbagai dan tidak konsisten.

Kajian-kajian lepas juga membuktikan bahawa stail kepimpinan yang berbeza didapati memberi impak yang berbeza terhadap inovasi yang berlaku (Bel, 2010; Rosing et al., 2011; Jia et al., 2018; Kesting et al., 2015). Ia sama ada mampu menyokong inovasi atau menghalang inovasi dari berlaku. Sesetengah pengkaji menggunakan teori kepimpinan tunggal dalam memimpin inovasi (Gil et al., 2018; Sitthisomjin et al., 2018; Sethibe, 2018; Al-Husseini & Elbeltagi, 2016; Chang, 2018), dan sesetengah pengkaji menggunakan gabungan daripada beberapa teori kepimpinan dalam memimpin inovasi (Haapaniemi, 2017; Lukoschek et al., 2018; Rosing et al., 2011). Namun perkembangan terkini dalam kajian ini pada hari ini mendapati bahawa teori kepimpinan tunggal didapati tidak berkesan dalam memimpin inovasi (Haapaniemi, 2017; Lukoschek et al., 2018; Rosing et al., 2011). Pengkaji



dalam bidang ini mencadangkan gabungan daripada beberapa stail kepimpinan lebih berkesan dalam memimpin proses inovasi yang berlaku (Haapaniemi, 2017; Lukoschek et al., 2018). Namun, sehingga ke hari ini, para pengkaji yang ada belum dapat mengenal pasti satu konstruk kepimpinan tunggal yang berjaya memupuk inovasi dengan berkesan (Lukoschek et al., 2018).

Para pengkaji juga menyatakan bahawa teori kepimpinan tradisional seperti teori kepimpinan transformasi dan transaksional tidak dapat menjelaskan tingkah laku dinamik inovasi kerana teori-teori ini tidak dibangunkan berasaskan kepada inovasi (Bledow et al., 2011; Oluwafemi et al., 2019; Rosing et al., 2011). Disebabkan sifat teori kepimpinan tradisional yang tidak fleksibel, ia didapati kurang berkesan dalam menyokong proses pelaksanaan inovasi yang melibatkan pelbagai pengetahuan (Bledow et al., 2009; Mumford & Licuanan, 2004) dan kemahiran. Teori tradisional yang efektif dalam memimpin tingkah laku rutin harus digabungkan dengan teori kepimpinan kontemporari dalam memimpin tingkah laku inovatif (Ancona et al., 2001; Gupta et al., 2006; Oluwafemi et al., 2019). Kombinasi ini dilihat mampu memimpin inovasi yang terdiri daripada pelbagai aktiviti yang kompleks. Oleh itu, kajian ini perlu dilakukan untuk mengenal pasti teori kepimpinan pengetua yang boleh diaplikasikan dalam konteks kepimpinan inovasi di sekolah. Terdapat keperluan untuk mengkaji secara lebih mendalam tentang ciri-ciri dan stail kepimpinan pengetua yang berkesan dalam konteks inovasi organisasi di sekolah pada masa kini.

Dalam mengkaji teori kepimpinan inovasi, budaya inovasi juga merupakan komponen penting yang perlu dikaji bersama (Haapaniemi, 2017). Selain daripada memfokuskan kepada perubahan polisi dan strategi ke arah inovasi, pemimpin pendidikan juga harus menambah baik budaya organisasi dan melibatkan guru dalam proses inovasi (Zhu, 2013; Gil et al., 2018). Budaya organisasi sama ada boleh



menyokong penambahbaikan yang berlaku dalam sekolah dan kapasiti perubahan yang berlaku, serta keinginan guru melakukan inovasi (Fullan, 2007) atau membunuh inovasi (Horth & Vehar, 2012). Terdapat pelbagai perspektif terhadap konsep inovasi dalam budaya organisasi. Cabaran utama adalah dalam menentukan ciri-ciri budaya yang inovatif melalui perspektif kepelbagaian budaya yang ada (Hung & Hong, 2017).

Sehingga hari ini, definisi budaya inovasi yang jelas dalam organisasi masih menjadi perdebatan para pengkaji (Tian et al., 2018). Situasi ini disebabkan ketiadaan definisi universal terhadap budaya inovasi yang dipersetujui (Bourdeau et al., 2020; Jucevičius, 2007; Tian et al., 2018). Walaupun pelbagai kajian dilakukan menggunakan pelbagai teori budaya, kajian-kajian yang ada masih tidak dapat menjelaskan ciri-ciri budaya inovasi yang ideal (Tian et al., 2018). Budaya inovasi kritikal dikaji bersama kerana inovasi hanya boleh berlaku dengan wujudnya nilai dan tingkah laku tertentu (Von Stamm, 2018). Ketidadaan definisi dan ciri-ciri budaya yang jelas, terutamanya dalam konteks pendidikan akan menyukarkan pemimpin sekolah dalam mengenal pasti ciri budaya yang perlu ditekankan dalam menggalakkan inovasi.

Dalam konteks pendidikan, kajian mengenai sejauh mana budaya inovasi dapat menambah baik organisasi sekolah, serta proses pengajaran dan pembelajaran yang berlaku masih kurang dilakukan (Ghasemzadeh et al., 2019). Kewujudan idea-idea baharu atau inovasi mencabar cara tradisional atau kebiasaan dalam melakukan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah atau persekitaran sekolah (Siti et al., 2018). Walaupun, penyelidikan mengenai konsep budaya inovasi dalam menyokong inovasi yang berlaku semakin berkembang pada masa kini (Mohd Roffeei et al., 2018) dengan melibatkan perspektif guru dan amalan pengajaran, budaya pembelajaran dalam kalangan pelajar dan budaya dalam pasukan pengajar (Feixas et al., 2018); namun, lapisan budaya yang terdiri daripada nilai, norma, kepercayaan dan



andaian-andaian asas perlu dihuraikan dengan terperinci dan dikongsi bersama antara dengan guru, ibu bapa, pelajar dan pemegang taruh di sekolah. Ini secara tidak langsung dapat meningkatkan penglibatan komuniti dalam membentuk budaya inovasi di sekolah.

Selain daripada kepimpinan inovasi dan budaya inovasi, inovasi organisasi juga mengalami masalah kesamaran daripada segi definisi, jenis dan penentuan dimensi (Carboni & Russu, 2018; Crossan & Apaydin, 2010; Chung, 2017). Inovasi organisasi dipengaruhi oleh pelbagai konteks. Para pengkaji awal menyatakan bahawa inovasi organisasi adalah terdiri daripada satu dimensi tunggal (Wilson et al., 1999) dengan memfokuskan kepada pasaran, produk, proses, teknologi, kajian, dan pembangunan berasaskan kepada tingkah laku (Dobni, 2008). Namun begitu, inovasi organisasi merupakan sesuatu yang kompleks dan terdiri daripada pelbagai proses multidimensi (Dobni, 2008). Dobni (2008) merupakan antara pengkaji awal yang mengkaji inovasi secara multi-dimensi. Kajian-kajian multidimensi melihat inovasi terdiri daripada produk dan proses (Al-Husseini, El Beltagi & Moizer, 2019; Al-Husseini & Elbeltagi, 2016; Elrehail, 2018), inovasi radikal dan tambahan (Escrig, Fermín, Broch, Gómez & Lapiedra, 2016; Gilbert Sethibe, 2018), serta eksplorasi dan eksploitasi (Berraies & Bchini, 2018; Berraies & Zine El Abidine, 2019; Hou, Hong, Zhu, & Zhou, 2019).

Kajian literatur pada masa terhadap inovasi organisasi menghasilkan keputusan yang pelbagai. Sebahagian pengkaji memfokuskan kepada inovasi produk dan teknikal, sebahagian lagi mengkaji hubungan antara perubahan organisasi dan bagaimana ia beradaptasi dengan pasaran dan teknologi baharu, sebilangan lagi menggunakan teori kognitif dan pembelajaran organisasi, dan teori kreativiti organisasi untuk menyiasat bagaimana inovasi organisasi wujud dan berkembang dalam organisasi (Liao et al., 2008; Carboni & Russu, 2018). Kebanyakan kajian yang ada





memfokuskan kepada inovasi produk, dan tidak terdapat analisis komprehensif antara inovasi seperti inovasi produk, proses, organisasi dan pasaran (Chung, 2017). Organisasi selalunya mengalami kesukaran dalam membangunkan produk inovatif dan pada masa yang sama memastikan produk yang dihasilkan lebih baik berbanding dengan organisasi yang lain (Sundari et al., 2020).

Mengenal pasti dan mengkategorikan pelbagai dimensi yang terlibat dalam inovasi yang dikaji merupakan faktor penting yang perlu dilakukan sebelum sesuatu kajian dijalankan. Ini akan memberi gambaran menyeluruh kepada pengkaji terhadap jenis, tahap dan proses inovasi dalam bidang yang hendak dikaji. Walaupun pelbagai teori digunakan oleh pelbagai penulis seperti pendekatan berasaskan pengetahuan, pembelajaran organisasi dan teori rangkaian, terdapat kekurangan asas teoretikal yang jelas berlaku (Crossan & Apaydin, 2010). Model inovasi terkini gagal untuk menjelaskan secara konsisten dimensi-dimensi yang perlu ada dalam sesuatu inovasi (Crossan & Apaydin, 2010). Damanpour (2017) menyatakan bahawa hasil kajian dalam bidang inovasi organisasi yang pelbagai, kurangnya perbezaan antara penajaan (pencipta) dan penerimaan (penggunaan) inovasi, dan menyamakan organisasi inovasi dengan inovasi teknologi telah mengaburkan konsep inovasi organisasi dan secara tidak langsung menghalangnya daripada terus berkembang. Oleh itu, kajian ini perlu dilakukan untuk mengenal pasti dimensi-dimensi yang wujud dalam inovasi organisasi di sekolah. Kegagalan dalam mengenal pasti sifat inovatif sekolah akan membawa kepada kegagalan objektif inovasi sebagai agen perubahan secara menyeluruh.

Hubungan antara budaya organisasi dengan inovasi organisasi dengan mengambil kira jenis inovasi organisasi (Naranjo-Valencia et al., 2016) dan peranan budaya inovasi sebagai perantara (*mediator*) dalam hubungan kepimpinan dan inovasi





(Chen et al., 2012) juga penting dikaji dalam memastikan perubahan menyeluruh dicapai dalam konteks pendidikan. Pengurusan sekolah dan prestasi organisasi adalah berkaitan dengan kepimpinan yang inovatif. Oleh itu, terdapat keperluan terhadap pengurus sekolah untuk memberikan perhatian dalam meningkatkan tingkah laku inovatif guru di tempat kerja (Ariratana et al., 2019) kerana kepimpinan boleh menggalakkan inovasi dan pada masa yang sama juga boleh menghalang inovasi (Stincelli, 2016). Walaupun kepimpinan dibuktikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap pembentukan budaya inovasi, jenis teori kepimpinan yang berlainan didapati mempunyai impak yang berlainan terhadap budaya inovasi (Hou et al., 2019) dan inovasi organisasi (Zaabi et al., 2017). Lantaran itu, satu kajian perlu dilakukan untuk menentukan sama ada teori-teori kepimpinan yang digunakan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap inovasi organisasi atau secara tidak langsung melalui kesan perantara iaitu budaya inovasi.



Pembinaan model kepimpinan yang sesuai dengan konteks pendidikan di Malaysia perlu dibangunkan dalam usaha untuk memberikan panduan kepada pemimpin sekolah khususnya pengetua sekolah dalam memimpin inovasi di sekolah. Pada masa yang sama, ciri-ciri budaya yang dapat menggalakkan inovasi dan inovasi organisasi yang berlaku di sekolah juga harus diperjelaskan. Ini akan dapat memberikan perspektif menyeluruh mengenai inovasi yang berlaku, budaya yang boleh dikembangkan dalam menyokong inovasi dan seterusnya ciri-ciri kepimpinan yang boleh digunakan oleh pengetua dalam menggalakkan inovasi. Secara tidak langsung, usaha ini akan dapat menambah baik kecekapan dan produktiviti sekolah dan seterusnya menambah baik kualiti pendidikan.





1.4 Tujuan Kajian

Tujuan utama kajian ini adalah untuk menguji Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah yang dibangunkan, dan seterusnya mengesahkan instrumen pengukuran untuk menentukan dimensi yang perlu ada bagi pemimpin inovasi di sekolah. Selain daripada itu, kajian ini juga turut mengesahkan dimensi yang dikaji dalam budaya inovasi dan inovasi organisasi, serta mengukur pengaruh antara Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah dengan budaya inovasi dan inovasi organisasi di sekolah. Pada masa yang sama, kajian ini juga mengkaji peranan budaya inovasi sebagai perantara dalam hubungan kepimpinan inovasi pengetua dan budaya inovasi di sekolah.



1.5 Objektif Kajian



1. Menguji Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah.
2. Menguji model budaya inovasi organisasi di sekolah.
3. Menguji model inovasi organisasi di sekolah.
4. Menganalisis sama ada Kepimpinan Inovasi Pengetua mempengaruhi Budaya Inovasi di sekolah secara signifikan.
5. Menganalisis sama ada Budaya Inovasi mempengaruhi Inovasi Organisasi di sekolah secara signifikan.



6. Menganalisis sama ada Kepimpinan Inovasi Pengetua mempengaruhi Inovasi Organisasi di sekolah secara signifikan.
7. Menganalisis sama ada Budaya Inovasi menjadi perantara (mediator) dalam hubungan Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah dengan Inovasi Organisasi di sekolah.

1.6 Soalan Kajian

Berdasarkan kepada tujuan dan objektif di atas, tujuh soalan kajian dibangunkan untuk menjadi panduan kepada kajian ini. Soalan-soalan kajian adalah seperti berikut:

Adakah konstruk Model kepimpinan inovasi pengetua di sekolah boleh diukur melalui 8 dimensi yang dibangunkan?

- 1.1: Adakah Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah boleh diwakili oleh lapan dimensi iaitu Tingkah laku kreatif (TLK), Pengaruh Ideal (PI), Komunikasi Berkesan (KOM), Bimbingan dan Pengupayaan (PB), Kemahiran Teknikal (KT), Keusahawanan (U), Tingkah Laku Pembuka (TLB) dan Tingkah Laku Penutup (TLT)?

Soalan Kajian 2.

Adakah konstruk model pengukuran budaya inovasi sekolah boleh diukur melalui lima dimensi?

- 2.1: Adakah model Budaya Inovasi boleh diwakili dengan lima dimensi iaitu Strategi (SG), Struktur (SR), Mekanisme Sokongan (MS), Tingkah Laku



yang Menggalakkan Inovasi (TLI) dan Komunikasi Terbuka (KB) di sekolah?

Soalan Kajian 3.

Adakah konstruk model pengukuran Inovasi Organisasi di sekolah boleh diukur melalui empat dimensi?

3.1: Adakah Inovasi Organisasi di sekolah diwakili dengan empat dimensi iaitu Inovasi Produk (PK), Inovasi Proses (PS), Inovasi Pasaran (PN) dan Inovasi Strategik (SK)?

Soalan Kajian 4. Adakah Model Kepimpinan Inovasi Pengetua sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Inovasi di sekolah?



Soalan Kajian 5. Adakah Model Budaya Inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi Organisasi di sekolah?

Soalan Kajian 6: Adakah Model Kepimpinan Inovasi Pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi Organisasi di sekolah?

Soalan Kajian 7: Adakah Budaya Inovasi menjadi perantara (*mediator*) yang signifikan dalam hubungan Model Kepimpinan Inovasi pengetua sekolah dengan Inovasi Organisasi di sekolah?





1.7 Hipotesis Kajian

Hipotesis adalah kenyataan formal yang menghubungkan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar (Creswell, 1994). Kajian ini adalah untuk menjawab hipotesis (H1-H7) dalam melihat hubungan antara Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah dengan budaya inovasi dan inovasi organisasi. Oleh itu, kajian ini adalah untuk menjawab tujuh hipotesis kajian melalui tujuh soalan kajian. Hipotesis untuk soalan pertama hingga ketujuh adalah seperti berikut:

Soalan Kajian 1: Adakah konstruk Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah boleh diukur melalui lapan dimensi yang dibangunkan?

H₁: Model Kepimpinan Inovasi pengetua sekolah boleh diukur melalui lapan dimensi iaitu Tingkah laku kreatif, Pengaruh Ideal, Komunikasi Berkesan, Bimbingan dan Pengupayaan, Kemahiran Teknikal, Keusahawanan, Tingkah Laku Pembuka dan Tingkah Laku Penutup.

Soalan Kajian 2: Adakah konstruk model pengukuran budaya inovasi sekolah boleh diukur melalui lima dimensi?

H₂: Budaya Inovasi sekolah boleh diukur melalui lima dimensi iaitu Strategi, Struktur, Mekanisme Sokongan, Tingkah laku yang menggalakkan inovasi dan komunikasi Terbuka.

Soalan Kajian 3: Adakah konstruk model pengukuran Inovasi Organisasi di sekolah boleh diukur melalui empat dimensi?

H₃: Inovasi organisasi sekolah boleh diukur melalui empat dimensi iaitu Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi Pasaran dan Inovasi Strategik.





Soalan Kajian 4: Adakah Model Kepimpinan Inovasi Pengetua sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Inovasi di sekolah?

H₄: Model Kepimpinan Inovasi Pengetua sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Inovasi di sekolah.

Soalan Kajian 5. Adakah Model Budaya Inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi Organisasi di sekolah?

H₅: Model Budaya Inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi Organisasi di sekolah.

Soalan Kajian 6. Adakah Model Kepimpinan Inovasi Pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi Organisasi di sekolah?

H₆: Model Kepimpinan Inovasi Pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Inovasi Organisasi di sekolah.



Soalan Kajian 7: Adakah Budaya Inovasi menjadi perantara (*mediator*) dalam hubungan antara Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah dengan Inovasi Organisasi di sekolah?

H₇: Budaya Inovasi menjadi perantara (*mediator*) yang signifikan dalam hubungan antara Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah dengan Inovasi Organisasi di sekolah.





1.8 Kerangka Konseptual dan Kerangka Teori Kajian

Kerangka teoretikal dan kerangka konseptual kajian adalah seperti yang diterangkan dalam para 1.8.1 dan 1.8.2.

1.8.1 Kerangka Teoretikal Kajian

Konsep teori kepimpinan inovasi ialah hasil gabungan beberapa stail kepimpinan dalam suatu situasi atau organisasi untuk menggerakkan pengikut atau pekerja dalam penghasilan idea kreatif, usaha-usaha, perkhidmatan atau penyelesaian kepada cabaran-cabaran yang berlaku. Oleh itu berasaskan kepada definisi konsep teori kepimpinan inovasi, pengkaji menggabungkan teori kepimpinan transformasi, teori kepimpinan *Ambidextrous* dan model kompetensi kepimpinan inovatif dalam membentuk model kepimpinan inovasi pengetua sekolah.

Secara teoretikal, penyelidikan ini memilih teori-teori kepimpinan seperti yang berikut:

- i. Model Kepimpinan Inovasi Pengetua Sekolah: Teori kepimpinan transformasi oleh Bass dan Avolio (1994), teori kepimpinan *Ambidextrous* oleh Rosing et al. (2011) dan Model kompetensi pemimpin inovasi (gabungan daripada model kompetensi Gliddon, 2006; Swart, 2013; Vlok, 2012).
- ii. Teori budaya inovasi: Teori budaya inovasi oleh Martins dan Terblanche (2003).
- iii. Model Inovasi Organisasi: Konstruk inovasi organisasi (Wang & Ahmed, 2004a).





1.8.2 Kerangka konseptual kajian

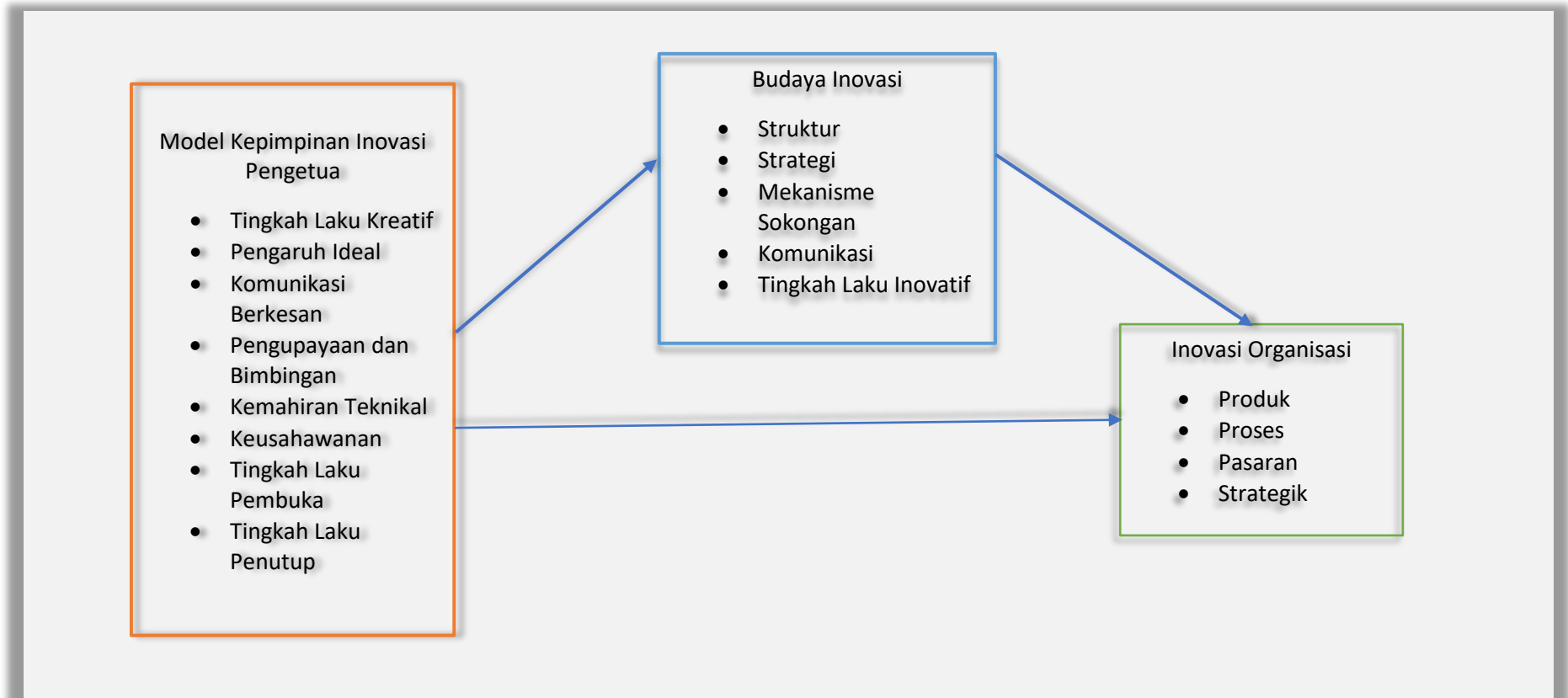
Kajian berdasarkan kepada tiga konstruk seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1, iaitu:

- i. Konstruk Bebas: Model Kepimpinan Inovasi Pengetua diukur menggunakan lapan indikator, a) Tingkah laku kreatif b) Pengaruh Ideal c) Komunikasi Berkesan d) Bimbingan dan Pengupayaan, e) Kemahiran Teknikal, f) Keusahawanan, g) Tingkah Laku Pembuka, h) Tingkah Laku Penutup.
- ii. Konstruk Perantara (*Mediator*): Budaya inovasi di sekolah diukur menggunakan lima indikator, a) Strategi, b) Struktur, c) Mekanisme Sokongan, d) Tingkah laku yang menggalakkan inovasi, dan e) Komunikasi Terbuka.



- iii. Konstruk Bersandar: Inovasi organisasi sekolah diukur dengan menggunakan lima indikator, a) Produk b) Proses c) Pasaran dan d) Strategik.



Rajah 1.1*Kerangka Konseptual Kajian*

1.9 Definisi Operasional

Bahagian ini akan menjelaskan definisi operasional dalam mengukur model kepemimpinan inovasi pengetua sekolah, budaya inovasi sekolah dan inovasi organisasi sekolah.

Inovasi

Inovasi ialah penggunaan idea yang sedia ada, amalan atau objek yang dilihat baharu oleh individu atau unit (Rogers, 1962). Dalam kajian ini inovasi merujuk kepada pengenalan atau pelaksanaan produk baharu, proses baharu, cara baharu, atau pendekatan pengurusan baharu yang diperkenalkan dalam sekolah yang membawa perubahan besar terhadap penambahbaikan kualiti pelajar. Pelaksanaan inovasi mestilah berkualiti dalam memastikan masa, bajet dan sumber yang diperuntukkan mencapai hasrat yang diinginkan; dan inovasi yang diperkenalkan haruslah diterima dan disokong oleh semua pihak yang berkepentingan dalam sistem pendidikan seperti guru, pelajar, ibu bapa, pengkaji, pengurus atau pemimpin dalam pendidikan, pembuat dasar dan komuniti.

Kepimpinan Inovasi

kepemimpinan inovasi dalam kajian ini merujuk kepada gabungan daripada pelbagai teori kepemimpinan yang dapat memimpin inovasi dalam organisasi (Elrehail, 2018; Gliddon, 2018; Zuraik, 2017; Anand & Saraswati, 2014; Rosing et al., 2011; Bel, 2010), dan pendekatan bahawa kepemimpinan inovasi terdiri daripada dua komponen iaitu pendekatan inovatif kepada kepemimpinan dan kepemimpinan untuk inovasi (Lazarova, 2014; Horth & Buchner, 2014).

Kepimpinan Transformasi

Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasi sebagai keupayaan pemimpin yang luar biasa. Ini disebabkan pemimpin dapat meningkatkan motivasi dalaman dan membangkitkan kesedaran dalam diri pengikutnya untuk merealisasikan objektif organisasi. Ia diukur melalui empat dimensi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan simulasi intelek (Bass & Riggio, 2006).

Model Kepimpinan Inovasi Pengetua

Dalam kajian ini, kepimpinan inovasi ialah gabungan daripada Teori Kepimpinan Transformasi (Bass dan Avolio, 1994), Teori Kepimpinan *Ambidextrous* (Rosing et al., 2011), Model Profil Kompetensi Vlok (2012), Model Kompetensi Pemimpin Inovasi (Swart, 2013), Model Kompetensi Pemimpin Inovasi (Gliddon, 2006). Model ini diukur melalui lima dimensi iaitu tingkah laku kreatif, pengaruh ideal, komunikasi berkesan, pengupayaan dan bimbingan, kemahiran teknikal, keusahawanan, tingkah laku pembuka dan tingkah laku penutup.

Tingkah Laku Kreatif

Pemimpin yang mengaplikasikan simulasi intelek dan memupuk inovasi dan kreativiti dengan menyusun semula masalah dan mendekati situasi lama dengan pendekatan baharu. Mereka akan mengemukakan idea baharu kepada pengikut dan mencabar mereka untuk berfikir secara kritikal. Mereka juga menggalakkan imaginasi dan kreativiti dalam berfikir semula andaian-andaian lama dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin jenis ini tidak akan mengkritik kesalahan, kesilapan, kegagalan, idea atau pendekatan yang berlainan daripada pemikiran mereka (Bass dan Avolio., 1990).



Komunikasi Berkesan

Pemimpin yang berkomunikasi visi yang jelas mengenai masa hadapan yang diinginkan; menyelaraskan matlamat organisasi dengan matlamat peribadi sehingga pengikut mereka mampu mencapai matlamat peribadi mereka seiring dengan pencapaian matlamat organisasi; dan mengambil ancaman dan masalah sebagai peluang untuk belajar. Pemimpin perlu menyokong inovator (Amabile et al., 2004; Janssen, 2005; Loewenberger, 2013) dan berkomunikasi nilai-nilai yang menyokong mereka dalam usaha menerapkan nilai tersebut dalam tingkah laku orang yang dipimpin (Henry, 2001; Nutt, 2002; Yukl, 2002; Elenkov & Manev, 2005).

Kemahiran Teknikal

Kemahiran pemimpin dalam mengaplikasikan kepakaran mereka dalam proses inovasi dan berupaya menganalisis keupayaan inovasi yang dihasilkan atau diadaptasi. Sen dan Aren (2012) menyatakan bahawa pemimpin inovasi mestilah mempunyai kemahiran dan pengetahuan teknikal yang boleh dilihat dalam kenyataan verbal dan analisis formula seperti matematik, fizik, kimia, ekonomi, politik, sejarah dan bahasa. Mereka juga mestilah mengetahui nilai-nilai pengetahuan eksplisit termasuk nilai sosial, idea, gerak hati, imaginasi dan kepercayaan (Polanyi, 1996).

Kepimpinan *Ambidextrous*

Komponen asas dalam kepimpinan inovasi ialah memupuk sikap eksplorasi melalui peningkatan dalam sikap pengikut yang pelbagai, dan memupuk sikap eksploitasi melalui pengurangan dalam variasi sikap pengikut. Kepimpinan *Ambidextrous* bermaksud kebolehan untuk menggunakan kedua belah tangan kanan dan kiri untuk menulis pada masa yang sama (Zacher et al., 2016; Zuraik, 2017). Rosing et al. (2011) mencipta konsep baharu kepada kepimpinan *Ambidextrous* yang mendefinisikan pemimpin sebagai seorang yang boleh mempercepatkan eksplorasi dengan



menggunakan tingkah laku pembuka, dan eksploitasi dengan menggunakan tingkah laku penutup.

Tingkah laku pembuka

Satu set tingkah laku yang terdiri daripada galakkan untuk melakukan sesuatu perkara dengan cara yang berlainan dan bereksperimen, memberi ruang kepada pemikiran dan tindakan bebas, serta menyokong kepada percubaan untuk mencabar pendekatan yang sedia ada (Rosing et al., 2011).

Tingkah laku Penutup

Tingkah laku penutup merujuk kepada tingkah laku pemimpin dalam mengurangkan varians dalam tingkah laku pengikut dengan mengambil tindakan pembetulan, menetapkan garis panduan yang spesifik, dan memantau pencapaian matlamat (Rosing et al., 2011).

Bimbingan Dan Pengupayaan

Dimensi ini lebih kepada kemampuan pemimpin membimbing guru-guru ke arah pengupayaan. Apabila guru-guru dibimbing untuk mengupayakan mereka dalam mencari jawapan sendiri kepada dilema yang dihadapi, perkongsian akan berlaku di mana kuasa akan dikongsi bersama dan semua idea akan dihargai (Wall & Palmer, 2015).

Pengaruh Ideal

Karisma atau pengaruh ideal, merujuk kepada sejauh mana seorang pemimpin mempamerkan tingkah laku dan prinsip terpuji yang menyebabkan pengikut mereka melihat mereka sebagai suri teladan dan anggota masyarakat yang berpengaruh (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).



Budaya Inovasi

Proses sosialisasi yang wujud dalam organisasi di mana individu mempelajari norma organisasi sedia ada dan sama ada inovasi merupakan salah satu daripada norma itu dan nilai-nilai asas organisasi, jangkaan dan kepercayaan yang dapat dilihat pada struktur, polisi dan amalan pengurusan dan prosedur, ia berhubung dengan tahap kreativiti dan inovasi di tempat kerja. Ia diukur melalui dimensi strategi, struktur, mekanisme sokongan, tingkah laku yang menggalakkan inovasi dan komunikasi kumpulan yang terdapat dalam teori Martins dan Terblanche (2003).

Strategi

Visi dan misi organisasi yang kreatif adalah berorientasikan pasaran dan pelanggan, memfokuskan kepada menyelesaikan masalah pelanggan daripada semua perkara. Dimensi ini terdiri daripada visi dan misi serta tujuan (*purposefulness*). Martins dan Terblanche (2003) menyatakan bahawa asal kepada kreativiti dan inovasi adalah pada visi dan misi yang dikongsi bersama dalam organisasi.

Struktur

Dimensi ini diukur melalui fleksibiliti, kebebasan (autonomi, pengupayaan dan pembuat keputusan), kerjasama kumpulan dan interaksi kumpulan (Martins & Terblanche, 2003).

Mekanisme Sokongan

Dimensi ini diukur melalui ganjaran dan pengiktirafan, masa, teknologi maklumat dan pekerja yang kreatif (Martins & Terblanche, 2003).





Tingkah laku menggalakkan inovasi

Dimensi yang terdiri daripada pengendalian kesilapan, penjanaaan idea, budaya pembelajaran berterusan, pengambilan risiko, persaingan, sokongan kepada perubahan dan pengendalian konflik (Martins dan Terblanche, 2003).

Komunikasi Terbuka

Budaya organisasi yang menyokong komunikasi terbuka dan telus berasaskan kepada kepercayaan, akan mempunyai pengaruh yang positif dalam menggalakkan kreativiti dan inovasi. Komunikasi yang jelas dengan inovasi sebagai fokus utama dapat membantu mencipta pemikiran inovatif dan seterusnya menggalakkan tingkah laku inovatif dalam kalangan ahli-ahli organisasi (Siti Hajar et al., 2018).

Inovasi organisasi

Produk atau perkhidmatan baharu, teknologi proses pengeluaran yang baharu, sistem pentadbiran atau struktur pentadbiran baharu, atau perancangan baharu atau program yang berkaitan dengan ahli-ahli organisasi. Inovasi organisasi merujuk kepada penciptaan atau pengambilan idea atau tingkah laku baharu kepada organisasi (Daft, 1978) sebagai mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan keadaan terhadap persaingan, kemajuan teknologi dan pembesaran pasaran dengan mengeluarkan produk baharu, teknik atau sistem baharu (Utterback, 1994; Dougherty & Hardy, 1996).

Inovasi Produk

Kurikulum baharu atau kurikulum yang telah ditambah baik, perisian komputer pendidikan yang baharu, pengenalan produk atau servis yang baharu, pengenalan kepada perkhidmatan baharu yang membawa perubahan yang besar kepada pengurusan di sekolah. OECD (2005) mendefinisikan inovasi produk dalam bidang





pendidikan sebagai pengenalan kepada produk atau servis yang baharu atau yang berubah secara signifikan daripada ciri-ciri asalnya atau kegunaan asalnya. Ini termasuklah penambahbaikan yang signifikan dalam spesifikasi teknikal, komponen dan bahan, perisian yang digunakan, senang digunakan oleh pengguna dan fungsinya yang lain.

Inovasi Proses

Kaedah pedagogi yang baharu atau yang telah ditambah baik, pelaksanaan kaedah penyampaian yang baru, pembangunan dan penggunaan teknologi secara cekap, pengurusan kewangan yang baik, penambahbaikan berterusan kemahiran dan pelaksanaan sistem ganjaran insentif kepada ahli dalam merangsang peningkatan inovasi (Wang & Ahmed, 2004).



Inovasi Strategik



Pelaksanaan cara organisasi yang baharu dalam amalan pengurusan sekolah, pelaksanaan kaedah mengurus organisasi yang baharu dalam amalan pengurusan sekolah, organisasi di tempat kerja atau hubungan luar. Inovasi proses didefinisikan sebagai pelaksanaan kaedah pengeluaran yang baharu atau kaedah penyampaian yang baharu. Ini termasuklah perubahan dalam teknik, peralatan dan/atau perisian (OECD, 2005), atau kaedah pedagogi yang baharu atau yang telah ditambah baik (OECD, 2008).

Inovasi Pasaran

Inovasi pasaran didefinisikan sebagai pendekatan baharu yang diterima pakai oleh organisasi dalam memasuki dan mengeksploitasi pasaran (Wang & Ahmed, 2004). Menurut OECD (2005), inovasi pasaran ialah pelaksanaan kaedah pemasaran yang baru melibatkan perubahan yang ketara dalam reka bentuk produk atau



pembungkusan, penempatan produk, pemasaran produk atau harga produk (OECD, 2005).

Pengetua Sekolah

Pengetua menerajui pembangunan visi sekolah dan komited terhadap pembelajaran dan perkembangan anak-anak muda dan orang dewasa berpandukan keadilan, amalan beretika, nilai-nilai demokrasi dan pembelajaran sepanjang hayat. Pengetua turut memahami, memimpin, menjadi pengantara dan memberi perkhidmatan terbaik kepada komuniti setempat. Menyebarluaskan visi yang strategik, budaya sekolah, tradisi dan etos yang positif kepada warga sekolah dan komuniti setempat (Institut Aminuddin Baki, KPM 2018)

Terdapat beberapa had utama dalam kajian yang dijalankan. Pertama, pengukuran kepimpinan inovasi hanya menggunakan Teori Kepimpinan Transformasi, Teori kepimpinan *Ambidextrous* dan Model kompetensi pemimpin inovasi sahaja. Dimensi-dimensi yang dibangunkan seperti Tingkah Laku Kreatif, Komunikasi Berkesan, Kemahiran Teknikal, Tingkah Laku Pembuka dan Tingkah Laku Penutup adalah berdasarkan kepada teori-teori ini. Mengikut kajian-kajian pengkaji yang lain terdapat teori-teori kepimpinan lain yang boleh memimpin inovasi seperti Teori Kepimpinan Transaksional, Autentik, Partisipatif dan beberapa lagi teori kepimpinan yang lain. Oleh itu, kajian seterusnya boleh dilakukan menggunakan teori kepimpinan yang dinyatakan.



Kedua, dalam mengukur budaya inovasi di sekolah, Teori budaya Martins dan Terblanche diubahsuai dan digunakan dalam pengukuran. Alat pengukuran yang digunakan berkemungkinan tidak dapat mengukur keseluruhan pemboleh ubah yang berkaitan dengan budaya inovasi di sekolah-sekolah kajian. Oleh itu, para pengkaji masa hadapan boleh meneroka teori-teori budaya yang lain dalam mengukur budaya inovasi di sekolah seperti *Competing Value Framework*, Model Budaya Denison dan Teori Dobni.

Ketiga, definisi inovasi dalam pendidikan adalah luas dan mengikut pengkaji-pengkaji dalam bidang pendidikan, definisi inovasi ini masih kabur dan tidak dapat memberikan definisi yang jelas tentang inovasi yang berlaku secara keseluruhannya di sekolah. Pengkaji hanya menggunakan definisi inovasi yang diberikan oleh OECD (2016) dalam kajian ini. Hasil kajian mungkin berbeza sekiranya pengkaji-pengkaji lain menggunakan definisi inovasi berdasarkan rujukan yang lain. Skala pengukuran inovasi organisasi yang diubahsuai daripada Wang dan Ahmed (2004) adalah lebih berlatar belakangkan organisasi perniagaan dan bukannya pendidikan. Oleh itu, kemungkinan bahawa terdapat aspek-aspek inovasi organisasi lain yang tidak dapat diukur oleh alat pengukuran ini.

Keempat, kajian ini bergantung pada demografi guru-guru yang terlibat dalam menghasilkan inovasi di sekolah masing-masing. Pengalaman dalam penghasilan inovasi dapat membantu guru-guru dalam menjawab soal-selidik ini. Namun, kekangan dalam memilih responden yang benar-benar terlibat dalam inovasi akan memerlukan masa yang lebih lama dan sumber kewangan yang tinggi. Oleh itu, data hanya diambil secara rawak pada populasi yang telah ditetapkan tanpa mengira latar belakang responden.





Kelima, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif sepenuhnya dan pengumpulan data menggunakan instrumen soal selidik. Menurut Eyisi (2016), kajian jenis kuantitatif tidak memberi ruang kepada responden untuk memberikan pendapat mereka. Ia dicirikan oleh pemboleh ubah yang telah ditentukan, hipotesis dan reka bentuk sedia ada (Denscombe, 1988). Oleh itu, kajian jenis ini akan hanya mengesahkan apa yang telah ditetapkan oleh pengkaji mengikut paradigma yang ditentukan. Masa juga menjadi isu utama dalam kajian ini. Reka bentuk kajian secara kuantitatif menggunakan *cross-sectional* digunakan ke atas ketiga-tiga pemboleh ubah. Pendekatan ini memaksa responden untuk menjawab soal selidik dalam skala yang diinginkan dan tidak sesuai untuk mereka yang mempunyai kerja yang banyak dengan masa yang sedikit (Simon & Goes, 2013).

Keenam, populasi kajian ini hanya tertumpu pada sekolah-sekolah menengah bandar di Negeri Sabah. Oleh itu, dapatan hasil kajian ini mungkin berbeza apabila dilakukan dalam populasi yang lain atau negeri-negeri yang lain. Hasil kajian awal mendapati bahawa saiz organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan inovasi yang berlaku dalam organisasi (Lousã et al., 2018; Veccaro et al., 2012), maka kajian ini hanya dijalankan dalam sekolah yang mempunyai populasi yang besar. Pemilihan ini dilakukan untuk mengelakkan varians yang terlalu besar dalam membangunkan model kepimpinan inovasi pengetua. Kemungkinan hasil yang didapati akan berbeza sekiranya sekolah-sekolah bersaiz kecil dimasukkan ke dalam populasi yang dikaji. Seterusnya, sampel yang digunakan hanya terdiri daripada persepsi guru-guru dalam sekolah yang dikaji disebabkan faktor masa yang tidak dapat dielakkan. Kajian yang melibatkan persepsi daripada pelbagai pihak seperti kakitangan pengurusan, penolong kanan pentadbiran dan pengetua sekolah itu sendiri mungkin boleh dilakukan pada masa hadapan.





Seterusnya, adalah lebih baik sekiranya kutipan data dilakukan secara berasingan untuk pemboleh ubah kepimpinan inovasi, budaya inovasi dan inovasi organisasi untuk mengelakkan bias dalam kajian. Namun disebabkan faktor masa, kewangan dan kekangan yang lain, maka ia tidak dapat dilakukan. Walaupun, pengumpulan data dilakukan secara serentak untuk ketiga-tiga pemboleh ubah, langkah-langkah bagi mengelakkan bias telah diambil. Langkah-langkah seperti menggunakan bahasa yang mudah difahami; pra-ujian dilakukan sebelum kajian sebenar untuk kejelasan item, item boleh difahami, bahasa dan format yang digunakan; lampiran arahan bagi memudahkan responden menjawab juga telah dilampirkan; surat iringan turut disertakan (Podsakoff et al., 2012). Kualiti data yang dikutip juga bergantung sepenuhnya kepada kejujuran responden dalam menjawab soal selidik yang diberikan.



1.11 Kepentingan Kajian

Secara umumnya, dapatan kajian ini boleh dilihat kepentingannya secara teoretikal dan praktikal. Daripada segi teoretikal, kajian ini dapat memberikan gambaran mengenai teori kepimpinan dan ciri-ciri yang diperlukan oleh pengetua dalam memimpin amalan inovasi di sekolah. Kajian ini juga penting dalam membuktikan bahawa inovasi tidak dapat dipimpin oleh satu teori kepimpinan tunggal sahaja. Sebaliknya, gabungan daripada beberapa teori kepimpinan merupakan pendekatan yang terbaik dalam memastikan inovasi organisasi berlaku dengan efektif. Selain daripada itu, gabungan Teori kepimpinan Transformasi, Teori Kepimpinan Ambidextrous dan Model Kompetensi Pemimpin Inovasi digunakan dalam kajian ini untuk mengukur kepimpinan inovasi pengetua. Dimensi kepimpinan inovasi pengetua diukur melalui lapan dimensi iaitu Tingkah Laku Kreatif, Komunikasi Berkesan,





Kemahiran Teknikal, Bimbingan dan Pengupayaan, Pengaruh Ideal, Keusahawanan, Tingkah Laku Pembuka dan Tingkah Laku Penutup.

Pengaruh kepimpinan pengetua ialah faktor penting dalam memastikan kejayaan inovasi. Model kepimpinan yang dibangunkan akan dapat digunakan sebagai panduan kepada pengetua-pengetua sekolah dalam memimpin pelbagai jenis inovasi yang berlaku dalam organisasi sekolah pada masa kini dan pada masa hadapan. Kajian ini seterusnya menyumbang kepada definisi kepimpinan inovasi yang ada dengan menggabungkan teori kepimpinan transformasi, teori kepimpinan *Ambidextrous* dan model kompetensi pemimpin inovasi.

Budaya inovasi lebih banyak dikaji dalam sektor perniagaan, perubatan dan agensi-agensi lain tetapi kurang dikaji dalam konteks pendidikan terutamanya di Malaysia. Oleh itu, melalui hasil kajian ini pengkaji dapat memberikan gambaran sebenar tentang budaya inovasi yang diamalkan di sekolah-sekolah yang dikaji. Kajian budaya inovasi yang ada lebih banyak menggunakan teori budaya yang dibangunkan oleh Denison, (1996), Schein (1983), Dobni (2008) dan Hofstede (2011). Kajian menggunakan teori yang dibangunkan oleh Martins dan Terblanche (2003), agak kurang dilakukan. Oleh itu, kajian ini akan memberikan perspektif baharu dalam memahami model budaya inovasi yang dibangunkan oleh Martins dan Terblanche (2003).

Seterusnya, definisi kepada inovasi organisasi yang pelbagai menyukarkan kajian dijalankan terhadap inovasi terutamanya dalam bidang pendidikan. Melalui kajian ini, definisi kepada inovasi dapat dilakukan dalam bidang pendidikan terutamanya dalam persekitaran sekolah. Dimensi-dimensi inovatif organisasi di sekolah juga dapat dikenal pasti melalui kajian yang dijalankan. Selain melihat kepada





sifat inovatif organisasi, kajian ini juga dapat memberikan perspektif baharu dalam konstruk inovatif di sekolah. Diharapkan hasil kajian ini boleh digunakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri dan sekolah-sekolah dalam mereka bentuk modul latihan yang bersesuaian untuk pengurus sekolah dalam memimpin inovasi yang ada di sekolah.

1.12 Rasional Kajian

Kementerian Pendidikan Malaysia dalam usaha untuk mentransformasikan pendidikan di Malaysia telah memperkenalkan pelbagai inovasi dalam pendidikan. Pada masa yang sama, guru-guru dan pihak sekolah juga digalakkan untuk menghasilkan inovasi dalam menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran yang berlaku setiap hari di sekolah. Pengetua sebagai pemimpin di sekolah dituntut agar dapat memimpin penghasilan inovasi yang berlaku, memaksimumkan penggunaan inovasi dan seterusnya dapat menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran yang berlaku dengan inovasi yang dihasilkan. Namun, kajian-kajian yang ada pada hari ini kurang dijalankan di sekolah-sekolah terutamanya di Malaysia dalam mengenal pasti ciri-ciri kepimpinan yang diperlukan oleh seorang pengetua dalam memimpin inovasi. Terdapat pelbagai ciri yang disenaraikan dalam kajian-kajian pada masa kini berkaitan dengan pemimpin inovasi dalam bidang-bidang seperti perniagaan, industri dan penyelidikan. Ciri-ciri ini mungkin tidak bersesuaian dengan latar belakang pendidikan sekiranya digunakan tanpa adanya penyelidikan dilakukan. Oleh itu, kajian ini perlu dilakukan dalam mengenal pasti ciri-ciri pengetua yang diperlukan untuk memimpin inovasi khususnya dalam pendidikan di Malaysia.





Kepimpinan pengetua dalam inovasi adalah berkait rapat dengan budaya inovasi yang berlaku di sekolah. Selain daripada kepimpinan yang mapan, budaya yang menyokong inovasi juga harus wujud dalam organisasi sekolah. Seperti kajian kepimpinan inovasi, budaya inovasi juga mengalami keadaan yang sama. Kajian budaya inovasi yang ada pada masa kini tidak dapat memberikan satu kesepakatan terhadap ciri-ciri budaya inovasi yang boleh digunakan dalam membangunkan inovasi di sekolah. Ciri-ciri budaya yang digunakan dalam organisasi yang lain mungkin tidak bersesuaian dengan latar belakang pendidikan di Malaysia. Oleh itu, kajian perlu dilakukan untuk mengenal pasti ciri-ciri budaya yang ada di sekolah dalam menyokong dan menggalakkan inovasi dilakukan.

Selain daripada kepimpinan dan budaya inovasi, aspek inovasi organisasi yang berlaku di sekolah juga penting dalam kajian ini. Inovasi yang berlaku terdiri daripada pelbagai definisi, jenis, fasa dan tahap. Kajian kepimpinan inovasi mestilah melihat kepada faktor-faktor ini dalam menjelaskan ciri-ciri yang diperlukan pada setiap jenis inovasi, fasa-fasa inovasi dan tahap inovasi itu berlaku. Lantaran itu, kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti definisi dan jenis inovasi yang berlaku di sekolah. Pada masa yang sama ciri-ciri kepimpinan pengetua disesuaikan dengan jenis inovasi yang berlaku dalam organisasi sekolah. Kajian ini dapat memberikan gambaran awal mengenai inovasi organisasi yang berlaku di sekolah.

Selain daripada itu, kajian ini dilakukan khusus di negeri Sabah. Pencapaian Sabah dalam peperiksaan awam masih berada pada tahap yang lemah berbanding dengan negeri-negeri lain di Malaysia. Menurut Laporan PPPM 2013-2025, Sabah berada di tangga terakhir dalam GPS peperiksaan UPSR dan SPM. Antara 20 daerah yang mencatatkan prestasi terendah dalam Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR), 16 daerah berada di negeri Sabah. Peperiksaan Sijil Peperiksaan Malaysia (SPM) juga



menunjukkan, sepuluh daripada 20 daerah yang lemah terletak di negeri Sabah (KPM. 2013). Kerajaan negeri Sabah mengambil serius mengenai pencapaian prestasi pendidikan yang agak ketinggalan berbanding dengan negeri-negeri yang lain.

Oleh itu, pada tahun 2018, satu kementerian baharu diperkenalkan iaitu Kementerian Pelajaran dan Inovasi Sabah. Kementerian ini bertindak untuk mempercepatkan proses transformasi Pendidikan di negeri Sabah melalui inovasi (Larry, 2019). Salah satu program yang telah dijalankan oleh Kementerian ini ialah Program Kecemerlangan Inovasi Pendidikan Sabah (KIPS) 2019. Program ini melibatkan 60 buah sekolah iaitu 30 buah sekolah rendah dan 30 buah sekolah menengah di negeri Sabah. Selari dengan usaha Kementerian Pelajaran dan Inovasi Sabah, satu kajian empirikal perlu dilakukan dalam melihat keberkesanan pemimpin sekolah dalam menghadapi transformasi yang sedang giat dijalankan. Model kepemimpinan yang mapan harus diperkenalkan seiring dengan objektif transformasi Kementerian Pelajaran dan Inovasi Sabah.

1.13 Rumusan

Secara keseluruhan, bab ini membincangkan latar belakang kajian, persoalan kajian, tujuan kajian, objektif kajian, hipotesis kajian, kerangka konseptual, definisi operasional, batasan kajian, kepentingan kajian dan rasional kajian ini dijalankan di Malaysia. Bab seterusnya akan membincangkan kajian literatur yang digunakan untuk menyokong kajian ini.