

**PEMBANGUNAN DAN PENILAIAN MODEL
KEMAHIRAN KEPIMPINAN INOVASI
(LeaInn) PEMIMPIN PERTENGAHAN
KOLEJ VOKASIONAL**

NORLAILA WATI BINTI OSMAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

**PEMBANGUNAN DAN PENILAIAN MODEL KEMAHIRAN KEPIMPINAN
INOVASI (LeaInn) PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEJ VOKASIONAL**

NORLAILA WATI BINTI OSMAN

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI
MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

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

2022

UPS/IPS-3/BD/22
Pind : 50 mva 1/1

Bila tanda (✓)
Kertas Projek
Sajana Penyelidikan
Sajana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Perakuan ini telah dibuat pada 17 MEI 2022

i. Perakuan pelajar:

Saya, NORLAILA WATI BINTI OSMAN, P20181001316 DAN FAKULTI TEKNIKAL DAN YOKASIONAL dengan ini mengaku bahawadisertasi/tesis yang bertajuk PEMBANGUNAN DAN PENILAIAN MODEL KEMAHIRAN KEPIMPINAN INOVASI (Lealnn) PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEI YOKASIONAL 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 sejujurnya dan secukupnya.

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROFESOR MADYA DR ARASINAH BINTI KAMIS dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PEMBANGUNAN DAN PENILAIAN MODEL KEMAHIRAN KEPIMPINAN INOVASI (Lealnn) PEMIMPIN PERTENGAHAN KOLEI YOKASIONAL, dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah Doktor Falsafah Pendidikan Teknikal dan Vokasional.

17 Mei 2022
Tarikh

Tandatangan Penyelia

Profesor Madya Dr. Arasimah binti Kamis
Pensyarah
Jabatan Keluarga dan Sains Konsumer
Fakulti Teknikal dan Vokasional, UPSI



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: PEMBANGUNAN DAN PENILAIAN MODEL KEMAHIRAN
KEPIMPINAN INOVASI (Learn) PEMIMPIN PERTENGAHAN
KOLEJ VOKASIONAL

No. Matrik / Matric's No.: P20181001316

Saya / I / : NORLAILA WATI BINTI OSMAN

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-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.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan 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 (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

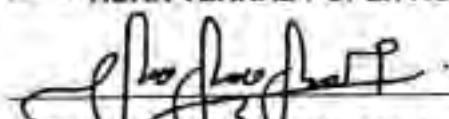
SULIT/CONFIDENTIAL

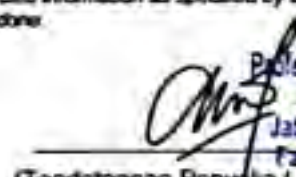
Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972.

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)


Profesor Madya Dr. Arasiah binti Kamis
Pensyarah
Jabatan Keluarga dan Sains Konsumer
Fakulti Teknikal dan Vokasional, UPSI
(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 17 MEI 2022

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini SULIT @ TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu diketaskan 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. Sesungguhnya dengan rasa Syukur ke hadrat ALLAH swt kerana dengan izin dan limpah kurniaNya, tesis Ijazah Doktor falsafah berjaya disiapkan dan dapat disempurnakan dengan jayanya. Sekalung terima kasih kepada penyelia penyelidikan iaitu Profesor Madya Dr. Arasinah binti Kamis dan Profesor Madya Dr. Che Ghani bin Che Kob yang memberi bimbingan secara langsung dan tidak langsung dalam menyiapkan penyelidikan pembangunan model *LeaInn*. Terima kasih dengan penuh bermakna ditujukan kepada pensyarah-pensyarah Fakulti Teknikal dan Vokasional, UPSI, pensyarah-pensyarah UPSI dan panel-panel pakar yang terlibat dalam kajian secara langsung dan tidak langsung. Terima kasih dengan penuh rasa Cinta buat keluarga tercinta yang sentiasa memberikan sokongan dan kasih sayang yang tidak berbelah bahagi. Terima kasih buat rakan-rakan seperjuangan dan semua yang terlibat dalam kajian yang telah banyak memberi bantuan dan semangat serta tunjuk ajar. Terima kasih ALLAH swt.

-Penuh Rasa Cinta-





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan membangunkan Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi (*LeaInn*) Pemimpin Pertengahan Kolej Vokasional. Pemimpin pertengahan dalam kajian terdiri daripada ketua jabatan dan ketua program bidang vokasional yang bertanggungjawab terhadap pengurusan, penyampaian kurikulum dan pedagogi. Teori kepimpinan berkesan oleh Hoy dan Miskel serta teori *Katz's Skills* digunakan sebagai kerangka teori dalam kajian. Reka bentuk kajian menggunakan Pendekatan Penyelidikan Reka bentuk dan Pembangunan (DDR). Kajian analisis keperluan melibatkan pemimpin pertengahan di Kolej Vokasional Negeri Perak menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Tiga orang pakar juga terlibat dalam fasa analisis keperluan untuk menentukan keperluan model *LeaInn*. Seterusnya, kaedah *Fuzzy Delphi* (FDM) digunakan untuk mendapatkan kesepakatan persetujuan di mana seramai 17 orang pakar bersetuju bahawa sebanyak enam konstruk utama dan 20 elemen kemahiran kepimpinan inovasi diterima dalam membangunkan model berdasarkan nilai *Threshold*, $d \leq 0.2$, peratus kesepakatan pakar $\geq 75\%$ dan skor *Fuzzy* (A), α -cut ≥ 0.5 . Sampel kajian terdiri daripada 169 pemimpin pertengahan bidang vokasional yang dipilih secara rawak berstrata daripada empat zon di Semenanjung Malaysia. Instrumen kajian terdiri daripada set soal selidik dan protokol temu bual separa berstruktur yang telah disahkan oleh lima orang pakar dalam bidang. Kebolehpercayaan soal-selidik berdasarkan pekali *Alpha Cronbach* adalah melebihi 0.90. Dapatan utama kajian berdasarkan analisis PLS-SEM mendapati enam konstruk yang dipersetujui oleh panel FDM menepati kriteria pemodelan daripada aspek Kolineariti, $VIF \leq 5.00$, Pekali Penentu $R^2 \geq 0.75$ (besar) dan kesan saiz, $q^2 \leq 0.02$ (kecil). Dalam konteks melihat perbezaan antara pemimpin atasan, pemimpin pertengahan dan pensyarah vokasional mengenai kemahiran kepimpinan inovasi, ujian *Kruskal-Wallis* menunjukkan tidak terdapat perbezaan pandangan yang signifikan di antara tiga kumpulan sampel terhadap elemen kemahiran mengadaptasi pemimpin pertengahan bidang vokasional ($\chi^2(2) = 4.251$, $p > 0.05$). Kesimpulannya, konstruk utama model *LeaInn* iaitu kemahiran teknikal, kemahiran interpersonal, kemahiran konseptual, kemahiran sosial, kemahiran berfikir untuk menjana idea dan kemahiran inovasi didapati menyumbang kepada kemahiran kepimpinan inovasi pemimpin pertengahan. Implikasinya, model *LeaInn* dapat digunakan oleh pemimpin pertengahan institusi TVET dalam merancang pembangunan profesionalisme mereka secara berkesan.





DEVELOPMENT AND EVALUATION OF INNOVATION LEADERSHIP SKILLS MODEL (LeaInn) FOR MIDDLE LEADERS IN VOCATIONAL COLLEGES

ABSTRACT

This study aims to develop an Innovation Leadership Skills Model (LeaInn) for Middle Leaders in Vocational College. The middle leaders in the study consisted of department heads and vocational field programs leaders that are responsible for management, curriculum delivery and pedagogy. Effective leadership theory by Hoy & Miskel and Katz's Skills theory were used as the theoretical framework in the study. The Design and Development Research Approach (DDR) is used as a research design in this study. The needs analysis study involved the middle leaders of Vocational College in the Perak state using a questionnaire as a research instrument. Three experts were also involved in the needs analysis phase to determine the needs of the LeaInn model. Next, the Fuzzy Delphi Method (FDM) was used to obtain consensus agreement in which 17 experts agreed that six key constructs and 20 elements of innovation leadership skills were accepted in developing the model based on Threshold value, $d \leq 0.2$, expert consensus percentage $\geq 75\%$ and Fuzzy score (A), α - cut ≥ 0.5 . The sample of the study consisted of 169 vocational middle leaders was selected at random stratified from four zones in Peninsular Malaysia. The study instrument consisted of a set of questionnaires and a semi-structured interview protocol that were validated by five field experts. The reliability of the questionnaire based on Cronbach's Alpha coefficient was above 0.90. The main findings of the study based on PLS-SEM analysis found that six constructs agreed by the FDM panel met the modeling criteria in terms of Collinearity, $VIF \leq 5.00$, Determinant Coefficient $R^2 \geq 0.75$ (large), and effect size, $q^2 \leq 0.02$ (small). In the context of looking at differences between top leaders, middle leaders and vocational lecturers on innovation leadership skills, the Kruskal-Wallis test showed that there is no significant differences in views between the three sample groups on the elements of adaptive skills for vocational middle leaders ($\chi^2(2) = 4.251, p > 0.05$). In conclusion, the main constructs of LeaInn model namely technical skills, interpersonal skills, conceptual skills, social skills, thinking skills to generate ideas and innovation skills were found to contribute to the innovation leadership skills of middle leaders. The implication of the study is that the LeaInn model can be used by the middle leaders of TVET institutions in effectively planning their professional development.



KANDUNGAN

	Muka Surat
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xx
SENARAI LAMPIRAN	xxii
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	6
1.3 Penyataan Masalah	11
1.4 Tujuan Kajian	14
1.5 Objektif Kajian	14
1.6 Persoalan Kajian	15
1.7 Hiotesis Kajian	16
1.8 Kepentingan Kajian	17
1.9 Skop dan Batasan kajian	18
1.10 Kerangka Teoritikal Kajian	20

1.11	Kerangka Konseptual Kajian	24
1.12	Definisi Operasional	26
1.13	Kesimpulan	33

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR 34

2.1	Pengenalan	34
2.2	Transformasi Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional	35
2.2.1	Mengarusperdanakan Pendidikan dan Latihan Vokasional Secara Bersepadu Melalui Pemantapan Halatuju Pembangunan Kolej Vokasional	39
2.3	Pemimpin Pertengahan	46
2.4	Teori dan Model Yang Menyokong Kajian	65
2.4.1	Teori Kepimpinan	65
2.4.2	Teori Katz's <i>Skills</i>	76
2.4.3	Teori Kemahiran Kepimpinan Berkesan	81
2.4.4	<i>Four Pillars of Innovation</i>	85
2.4.5	Model Denision	101
2.4.6	Model Modaliti Kepimpinan Inovasi	104
2.4.7	Profil Kompetensi Kepimpinan Inovasi	110
2.4.8	Analisis Matrik Teori dan Model Rujukan Kajian	114
2.5	Profil Kepimpinan Inovasi	118
2.5.1	Atribut Pemimpin	118
2.5.2	Gaya Kepimpinan	122
2.5.6	Kemahiran Kepimpinan	126

2.5.7	Iklm Organisasi	127
2.6	Kajian-Kajian Terdahulu	131
2.7	Kemahiran Kepimpinan Inovasi	133
2.7.1	Kemahiran Teknikal	135
2.7.2	Kemahiran Interpersonal	145
2.7.3	Kemahiran Sosial	153
2.7.4	Kemahiran Konseptual	162
2.7.5	Kemahiran Berfikir Untuk Menjana Idea	168
2.7.6	Kemahiran Inovasi	177
2.7.7	Analisis Matrik Kemahiran Kepimpinan Inovasi	188
2.8	Perbezaan Kemahiran Kepimpinan Antara Pemimpin	198

2.9	Kesimpulan	205
-----	------------	-----

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN 207

3.1	Pengenalan	207
3.2	Reka Bentuk Kajian	207
3.2.1	Prosedur Reka Bentuk Kajian	209
3.3	Fasa-Fasa Kajian	217
3.3.1	Fasa Analisis Keperluan Model	217
3.3.2	Fasa Reka Bentuk dan Pembangunan Model	224
3.3.3	Fasa Penilaian Kebolegunaan Model	236
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	244

3.4.1	Penentuan Saiz Sampel Kajian	247
3.4.2	Kaedah Pemilihan Sampel Kajian	248
3.4.3	Pengumpulan Data Kajian	249
3.5	Instrumen Kajian	251
3.5.1	Borang Soal Selidik	251
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan	256
3.6.1	Kesahan	257
3.6.2	Kebolehpercayaan	259
3.7	Analisis Faktor Penerokaan (EFA)	265
3.8	Prosedur Kajian	287
3.9	Analisis Data	287
3.10	Kesimpulan	291

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

		292
4.1	Pengenalan	292
4.2	Dapatan Kajian Analisis Keperluan bagi Persoalan Kajian 1.6.1	293
	Apakah analisis keperluan model kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional?	293
4.2.1	Profil Demografi Pemimpin Pertengahan	294
4.2.2	Dapatan Analisis Keperluan Berdasarkan Temu Bual Pakar Separa Berstruktur	304
4.2.3	Rumusan Dapatan Analisis Keperluan	309
4.3	Dapatan Kajian Reka Bentuk dan Pembangunan Bagi Persoalan Kajian 1.6.2	310

Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan kesepakatan pakar?	310
4.3.1 Analisis Reka Bentuk dan Pembangunan Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi <i>LeaInn</i>	310
4.3.2 Rumusan Dapatan Analisis Reka Bentuk dan Pembangunan Model	323
4.4 Dapatan Kajian Penilaian Kebolegunaan Model	326
4.4.1 Profil Demografi Pemimpin Atasan, Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional dan Pensyarah Vokasional	326
4.5 Dapatan Kajian Bagi Persoalan Kajian 1.6.3	332
Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang sesuai bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan?	
4.6 Dapatan Kajian Bagi Persoalan Kajian 1.6.4	334
Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang sesuai bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan pandangan pemimpin pertengahan bidang vokasional?	
4.7 Dapatan Kajian Bagi Persoalan Kajian 1.6.5	336
Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang sesuai bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan pandangan pensyarah vokasional?	
4.8 Dapatan Kajian Bagi Persoalan Kajian 1.6.6	339
Adakah terdapat perbezaan elemen kemahiran mengadaptasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan, pemimpin pertengahan bidang vokasional dan pensyarah vokasional?	
4.9 Dapatan Kajian Bagi Persoalan Kajian 1.6.7	341

Adakah model *LeaInn* mempunyai kesahan yang tinggi?

4.9.1	Analisis Penilaian Kebolegunaan Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi <i>LeaInn</i> Menggunakan PLS-SEM	342
4.9.2	Rumusan Dapatan Analisis Penilaian Kebolegunaan Model <i>LeaInn</i>	359
4.10	Kesimpulan	363
BAB 5	PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	368
5.1	Pengenalan	368
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	368
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	374
5.3.1	Objektif Kajian Satu Mengetahui keperluan analisis keperluan model kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional.	374
5.3.2	Objektif Kajian Dua Mengetahui elemen kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan kesepakatan pakar.	378
5.3.3	Objektif Kajian Tiga Mengetahui kesesuaian elemen kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan, pemimpin pertengahan bidang vokasional dan pensyarah vokasional.	389
5.3.4	Objektif Kajian Empat	392

Mengenal pasti perbezaan elemen kemahiran mengadaptasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan, pemimpin pertengahan bidang vokasional dan pensyarah vokasional.

5.3.5 Objektif Kajian Lima 394

Menilai kebolegunaan model LeaInn bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional.

5.4 Implikasi Kajian 398

5.4.1 Implikasi Terhadap Amalan 398

5.4.2 Implikasi Terhadap Teori 400

5.4.3 Implikasi Terhadap Metodologi 402

5.5 Cadangan Kajian 406

5.6 Kesimpulan 407

RUJUKAN 411

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Kerangka Teoritikal Kajian	22
2.1	Kolej Vokasional Mengikut Negeri Di Malaysia	37
2.2	Program Vokasional Mengikut Jabatan	43
2.3	Kajian Terdahulu Berkaitan Pemimpin Pertengahan	60
2.4	Teori Kepimpinan	70
2.5	Atribut Kepimpinan Inovasi	106
2.6	Kompetensi Kepimpinan Inovasi	112
2.7	Analisis Matrik Elemen-Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi	117
2.8	Analisis Matriks Kajian Terdahulu	190
2.9	Rumusan Konstruk Utama Kemahiran Kepimpinan Inovasi Model <i>LeaInn</i>	200
2.10	Rumusan Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi Model <i>LeaInn</i>	202
3.1	Kaedah Umum Dalam Penyelidikan Reka Bentuk Dan Pembangunan	215
3.2	Perbezaan Skala <i>Likert</i> dan Skala <i>Fuzzy</i> Tujuh Poin	229
3.3	Perbezaan Penafsiran Skala Tujuh Poin Dan Skala Satu Di Antara Skala <i>Likert</i> Dan Skala <i>Fuzzy</i>	230
3.4	Interpretasi Data Kaedah <i>Fuzzy</i> Delphi (FDM)	232
3.5	Pemboleh Ubah Linguistik	233
3.6	Perbandingan Dua Jenis Pemodelan Persamaan Berstruktur (SEM)	236
3.7	Garis Panduan Untuk Menggunakan PLS-SEM	244
3.8	Pengumpulan Data Kajian	249

3.9	Populasi dan Sampel Bagi Kajian Tinjauan Berdasarkan Fasa Kajian	250
3.10a	Pembentukan Item Bagi Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi	255
3.10b	Pembentukan Item Bagi Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi	256
3.11	Interpretasi Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	260
3.12	Nilai Indeks Kebolehpercayaan <i>Alpha Cronbach</i> Bagi Item Konstruk Utama	261
3.13	Nilai Indeks Kebolehpercayaan <i>Alpha Cronbach</i> Bagi Item Elemen Kemahiran	262
3.14	Ujian Normaliti <i>Kolmogorov-Smirnov</i> dan <i>Shapiro Wilk</i>	264
3.15	Panduan Kriteria Analisis Faktor	267
3.16	Analisis Faktor Konstruk Kemahiran Teknikal Menggunakan Pusingan <i>Varimax</i>	270
3.17	Analisis Faktor Konstruk Kemahiran Interpersonal Menggunakan Pusingan <i>Varimax</i>	272
3.18	Analisis Faktor Konstruk Kemahiran Konseptual Menggunakan Pusingan <i>Varimax</i>	275
3.19	Analisis Faktor Konstruk Kemahiran, Sosial Menggunakan Pusingan <i>Varimax</i>	277
3.20	Analisis Faktor Konstruk Kemahiran Berfikir Untuk Menjana Idea Menggunakan Pusingan <i>Varimax</i>	280
3.21	Analisis Faktor Konstruk Kemahiran Inovasi Menggunakan Pusingan <i>Varimax</i>	283
3.22	Tafsiran Bagi Skor Min	288
3.23	Analisis Data Kajian	289
4.1	Demografi Pemimpin Pertengahan	295
4.2	Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi Berdasarkan Analisis Keperluan	297

4.3	Panduan dan Latihan Yang Berkaitan Dengan Kemahiran Kepimpinan Inovasi	298
4.4	Lain-Lain Kemahiran Kepimpinan Inovasi Yang Diperlukan Oleh Pemimpin Pertengahan	302
4.5	Keperluan Pembangunan Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional	306
4.6	Temu Bual Separa Berstruktur	307
4.7	Reka Bentuk Konstruk Utama Kemahiran Kepimpinan Inovasi Model <i>LeaInn</i> Berdasarkan Teori, Model Rujukan dan Kajian Literatur	312
4.8	Reka Bentuk Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi Model <i>LeaInn</i> Berdasarkan Teori, Model Rujukan dan Kajian Literatur	314
4.9	Konstruk Utama Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi (<i>LeaInn</i>) Berdasarkan Analisa Kaedah <i>Fuzzy Delphi</i> (FDM) Melalui Kesepakatan Kumpulan Pakar	320
4.10	Rumusan Konstruk Utama Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi (<i>LeaInn</i>) Berdasarkan Kumpulan Pakar	321
4.11	Elemen Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi <i>LeaInn</i> Berdasarkan Kesepakatan Pakar	324
4.12	Rumusan Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi (<i>LeaInn</i>) Berdasarkan Analisa Kaedah <i>Fuzzy Delphi</i> (FDM) Melalui Kesepakatan Kumpulan Pakar	325
4.13	Demografi Pemimpin Atasan, Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional dan Pensyarah Vokasional	329
4.14	Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional Mengikut Program Vokasional	331
4.15	Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional Berdasarkan Pandangan Pemimpin Atasan	333
4.16	Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional Berdasarkan	335

Pandangan Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional

4.17	Elemen Kemahiran Kepimpinan Inovasi Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional Berdasarkan Pandangan Pensyarah Vokasional	337
4.18	Konstruk Utama Kemahiran Kepimpinan Inovasi Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional Berdasarkan Pandangan Pemimpin Atasan, Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional dan Pensyarah Vokasional	338
4.19	Nilai Ujian <i>Kruskal-Wallis H</i> Bagi Kemahiran Mengadaptasi Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional	341
4.20	Ujian Internal <i>Consistency Reliability</i>	344
4.21	Ujian <i>Indicator Reliability</i> dan Kesahan Konvergen Untuk Konstruk Reflektif	345
4.22	Ujian <i>Indicator Reliability</i> dan Kesahan Konvergen Untuk Kontruk Formatif	348
4.23	Analisis Ujian <i>Cross Loading</i>	349
4.24	Analisis Ujian Kriteria <i>Fornell & Larker's</i> Bagi Konstruk Kemahiran	350
4.25	Analisis Ujian Kriteria <i>Heteorait-Monotrait</i> (HTMT)	351
4.26	Nilai <i>Lateral Collinearity</i> (VIF)	354
4.27	Nilai <i>t</i>	355
4.28	Pekali penentu R^2	356
4.29	<i>Effect Size, f²</i>	357
4.30	Hubungan Konstruk Kemahiran Kepimpinan Inovasi Bagi Model Struktur <i>LeaInn</i>	361

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Teoritikal Kajian	23
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	25
2.1	<i>Four Pillars of Innovation</i>	85
2.2	Model Denision	101
2.3	Model Modaliti Kepimpinan Inovasi	104
3.1	Pendekatan Reka Bentuk dan Pembangunan Enam Fasa	209
3.2	Prosedur Reka Bentuk kajian	211
3.3	Prosedur Kajian Menggunakan Kaedah <i>Fuzzy</i> Delphi (FDM)	227
3.4	Graf Segitiga Min Melawan Nilai Triangular	228
3.5	Perancangan Penentuan Sampel Kajian	242
3.6	Langkah-Langkah Menggunakan PLS-SEM	242
3.7	<i>Scree Plot</i> Konstruk Kemahiran Teknikal	270
3.8	<i>Scree Plot</i> Konstruk Kemahiran Interpersonal	273
3.9	<i>Scree Plot</i> Konstruk Kemahiran Konseptual	275
3.10	<i>Scree Plot</i> Konstruk Kemahiran Sosial	278
3.11	<i>Scree Plot</i> Konstruk Kemahiran Berfikir Untuk Menjana Idea	281
3.12	<i>Scree Plot</i> Konstruk Kemahiran Inovasi	284
3.13	Prosedur Kajian Melibatkan Sampel Kajian Di Kolej Vokasional	287
4.1	<i>Path Coefficient</i> Bagi Konstruk Formatif Kemahiran Inovasi	347



4.2	Model Pengukuran <i>LeaInn</i>	352
4.3	Model Struktur <i>LeaInn</i> Bagi Kemahiran Kepimpinan Inovasi Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional	362
5.1	Ilustrasi Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi (<i>LeaInn</i>) Pemimpin Pertengahan Bidang Vokasional di Kolej Vokasional	373



SENARAI SINGKATAN

AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
BPLTV	Bahagian Pendidikan Teknik dan Latihan Vokasional
CB-SEM	<i>Covariance-Based- Structural Equation Modeling</i>
DDR	Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan
DVM	Diploma Vokasional Malaysia
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
EPRD	<i>Educational Planning and Research Division</i>
FDM	<i>Fuzzy Delphi Method</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
ICT	<i>Information and Communications Technology</i>
ILKA	Institut Latihan Kemahiran Awam
IPTA	Institut Pengajian Tinggi Awam
IPTS	Institut Pengajian Tinggi Swasta
ir	<i>Industrial Revolution</i>
IT	<i>Information Technology</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KSKV	Kurikulum Standard Kolej Vokasional
KV	Kolej Vokasional
LCML	<i>Leadership Course for Middle Leader</i>
OLS	<i>Regression-Based Ordinary Least Square</i>



OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Square- Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>
PTV	Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional
TVET	Technical Vocational Education and Training
SMT	Sekolah Menengah Teknik
SMV	Sekolah Menengah Vokasional
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>



SENARAI LAMPIRAN

- A Surat Kebenaran Menjalankan Kajian 1 (BPPDP)
- B Surat Kebenaran Menjalankan Kajian 2 (BPPDP)
- C Surat Kebenaran Menjalankan Kajian 1 (BPLTV)
- D Surat Kebenaran Menjalankan Kajian 2 (BPLTV)
- E Kebenaran Penggunaan Instrumen Kajian
- F Data Kajian
- G Kesahan Instrumen
- H Panel Pakar
- I Instrumen Soal Selidik Kajian Analisis Keperluan
- J Protokol Temu Bual Separa Berstruktur
- K Instrumen Soal Selidik Kaedah *Fuzzy* Delphi (FDM)
- L Instrumen Soalan Selidik Penilaian Kebolegunaan Model
- M Analisis Faktor Penerokaan (EFA)
- N Analisis *G*Power 3.1.9.7*
- O Artikel Yang Telah Terbit
- P Persidangan Yang Dihadiri
- Q Biodata Pelajar



BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan



Kajian Institusi Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (TVET) lebih memfokus kepada inovasi produk atau perkhidmatan, proses dan hubungan luar berbanding inovasi dalam amalan organisasi yang kurang diberi perhatian iaitu sebanyak 19% (UNESCO-UNEVOC, 2019). Inovasi dalam amalan organisasi merujuk bagaimana Institusi TVET mengintegrasikan inovasi melalui kepimpinan. Kajian literatur mengenai inovasi dalam pendidikan menunjukkan budaya untuk inovasi bergantung kepada pengurusan TVET yang mantap dan pengurusan sumber manusia. Berdasarkan laporan UNEVOC (2016) halangan yang mempengaruhi perubahan institusi TVET adalah kekurangannya pemimpin perubahan. Malaysia sebagai sebuah Negara pengamal TVET menerusi institusi TVET sentiasa menghadapi perubahan yang merupakan salah satu cabaran kepada kepimpinan organisasi TVET. Kepimpinan organisasi TVET sebagai tunjang utama dalam merealisasikan aspirasi Program





Transformasi Kerajaan dan Model Ekonomi Baru untuk melahirkan modal insan yang berkeupayaan untuk berinovasi dan meneroka bidang-bidang baharu.

Salah sebuah institusi TVET di Malaysia yang menghadapi pelbagai perubahan adalah Kolej Vokasional (KV) (UNESCO, 2021). Salah satu perubahan yang berlaku di KV adalah terhadap sistem pendidikan vokasional yang tradisional berubah kepada sistem pendidikan vokasional yang baharu. Perubahan berlaku dalam aspek penyampaian TVET iaitu kurikulum dan penyampaian (program, kursus, sumber, teknologi *Industrial Revolution* (IR) 4.0, implementasi pengajaran dan pembelajaran, pedagogi) dan sistem pentaksiran yang baharu. Kurikulum pendidikan vokasional yang digubal adalah kurikulum yang relevan dengan keperluan industri, pembelajaran berasaskan pekerjaan merentasi tiga domain iaitu *hearts-on*, *minds-on* dan *hands-on* yang dibina berdasarkan elemen ilmu, aplikasi, kreativiti dan inovasi (Suriyati Yaapar, Suhaida Abdul Kadir, & Mohd Ibrahim Nazri, 2018). Selain itu, perubahan juga berlaku dalam organisasi KV iaitu penstrukturan semula atau baharu dalam organisasi KV melibatkan pemimpin atasan (pengurusan tertinggi), pemimpin pertengahan dan tenaga pengajar.

Berdasarkan UNEVOC (2020), inovasi adalah disokong oleh pemimpin yang berdedikasi di mana institusi TVET perlu memberi tanggungjawab kepada pemimpin yang berdedikasi (OECD, 2021) untuk memupuk atau menyelaras pelaksanaan aktiviti berkaitan inovasi. Pemimpin inovasi yang inovatif (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018; Harris & Jones, 2017; Irdyanti Mat Nashir, 2016; Irdyanti Mat Nashir & Ramlee Mustapha, 2015; Horth & Buchner, 2014; Daniel, 2013; Deschamps, 2008; Watt, 2002) mempunyai perkaitan dengan Kolej Vokasional (KV) sebagai





sebuah pusat tertiar yang menawarkan Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (TVET) bagi menyediakan modal insan sebagai tenaga kerja yang berkelembagaan, fleksibel, berfikiran kreatif, mahir dan terlatih serta mempunyai nilai murni bagi memenuhi keperluan perindustrian dan pemodenan negara (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2017), melahirkan individu yang berpengetahuan, berkemahiran teknikal, dapat menyesuaikan diri dengan inovasi, tahu kaedah kontemporari dan saintifik, mahir menyelesaikan masalah serta kemampuan menghasilkan produk atau perkhidmatan (Mohamed Nor Azhari Azman & Ramlee Mustapha, 2016). Dasar TVET adalah sejajar dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 yang menegaskan bahawa kualiti kepimpinan institusi pendidikan dan kualiti tenaga pengajar (*Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), 2021) merupakan dua faktor utama dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian para pelajar (Rosnarizah Abdul Halim, Amin Senin dan Abdul Razak Manaf, 2008).

Berdasarkan OECD (2021) telah mencadangkan inisiatif untuk memperkukuhkan kepimpinan pemimpin TVET yang merangkumi: 1) Menjelaskan peranan pemimpin pertengahan TVET dengan mewujudkan definisi kepimpinan pemimpin TVET berdasarkan tanggungjawab sebagai pusat rujukan bagi mereka yang mempertimbangkan untuk memimpin institusi TVET, mengatur pemilihan pemimpin TVET dan latihan pemimpin TVET; 2) Memastikan pemimpin pertengahan TVET mempunyai akses kepada peluang latihan yang fleksibel sebagai sebahagian daripada strategi pengembangan kemahiran yang koheren dengan menyediakan program latihan yang mudah diakses dan selaras dengan keperluan dan kemahiran strategi pembangunan pemimpin TVET dan; 3) Meningkatkan daya tarikan peranan





kepimpinan TVET termasuk melalui penciptaan peranan pemimpin pertengahan TVET dan penyediaan induksi, bimbingan dan peluang pembelajaran rakan sekerja pemimpin TVET.

Transformasi TVET merupakan dasar TVET sebagai satu usaha merekayasa (*reengineering*) sistem pendidikan vokasional yang sedia ada sehingga terbina pendidikan vokasional baharu yang menyumbang kepada agenda transformasi Malaysia sebagai negara berpendapatan tinggi. Pada tahun 2012, perubahan berlaku apabila Sekolah Menengah Vokasional (SMV) dinaik taraf menjadi KV yang melibatkan 15 buah SMV menjadi KV rintis. Langkah menaiktaraf 71 buah SMV (UNESCO, 2021) kepada KV dengan penawaran pengajian di peringkat diploma seawal umur 18 tahun telah memberikan lebih peluang kepada akses dalam TVET di seluruh Negara (Muhammad Aiman, Roziyah Mohd, Mohd Ashraff, & Muhd Khaizer, 2018). Menurut Mohd Jalil Ahmad, Noor Hisham Jalani, & Annas Akhmal Hasmori (2015), dalam tempoh Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) kerajaan telah berusaha untuk mengarusperdana dan memperluaskan akses kepada TVET bagi membangunkan tenaga pengajarnya yang berkesan, meningkat dan mengharmonikan kualiti kurikulumnya, dan memperkemaskan penyampaian TVET. Institusi TVET perlu menjadikan inovasi sebagai budaya yang perlu diterapkan kepada pelatih dan pelajar. Tenaga pengajar TVET merupakan individu terpenting di institusi TVET kerana mereka yang perlu responsif kepada sebarang bentuk perubahan industri semasa, perubahan-perubahan dan pembaharuan yang bakal berlaku dalam kurikulum (OECD, 2021). Berdasarkan kajian UNESCO (2021), tenaga pengajar yang kompeten adalah tidak mencukup di dalam institusi TVET. Seajar dengan itu, pemimpin pertengahan merupakan individu yang bertanggungjawab untuk menghasilkan pelajar yang





berkemahiran di KV kerana mereka adalah pemimpin guru (Azlinda Mazlan, Azlimi Mazlan, & Ahmad Esa, 2014). Pemimpin pertengahan merupakan pengantara antara pengurusan tertinggi dan pasukan tenaga pengajar (IAB, 2018).

Berdasar kajian OECD (2021), pemimpin institusi dalam TVET mempunyai peranan penting untuk membangun dan menyokong guru hingga melibatkan majikan dan pihak berkepentingan dan meningkatkan kualiti TVET yang disediakan melalui inovasi teknologi dan pedagogi. Pemimpin TVET menghadapi cabaran yang semakin meningkat dalam merekrut guru yang bersiap sedia dan memberi insentif untuk mengekalkannya. Pemimpin TVET juga bertanggungjawab untuk menyokong guru dalam tanggungjawab mengajar dan menguruskan inovasi pedagogi. Pemimpin TVET perlu mempunyai pelbagai kemahiran iaitu kemahiran transversal (*transversal skills*) merangkumi kemahiran asas, kemahiran digital, kemahiran menyelesaikan masalah dan kemahiran insaniah (*soft skills*) (OECD, 2021). Oleh yang demikian, pemimpin pertengahan di KV merupakan pemimpin TVET yang memerlukan suatu set kemahiran kepimpinan iaitu kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal bagi merealisasikan transformasi TVET di KV.

Di peringkat KV, merancang kurikulum (Bryant, Walker, Yiu Lun Wong, Adames, & Katyal, 2018; Heng & Marsh, 2009); memantau (Javadi, Bush, & Ng, 2017) dan membangunkan pengajaran (Norhisham Mohd Kasim, Mohd Nazri Zakaria, & Haryati Basran, 2015; Javadi, 2014; Adey, 2000) merupakan tanggung jawab pemimpin peringkat pertengahan. Pemimpin pertengahan memainkan peranan mengetuai pasukan tenaga pengajar bagi memastikan bahawa kurikulum dibangunkan, disampaikan dan ditaksir dengan baik, program dan guru dinilai dengan baik.





Berdasarkan kajian literatur, ramai sarjana sentiasa memberi tumpuan kajian terhadap kepimpinan utama organisasi berbanding peranan kritikal pemimpin pertengahan (Bryant et al., 2018; Javadi et al., 2017) yang diumpamakan "bilik enjin" sesebuah organisasi (Azlinda Mazlan et al., 2014).

1.2 Latar Belakang Kajian

Inovasi dan kreatif (Akbar, Sadegh, & Chehrazi, 2015; Haughey, 2015; Horth & Buchner, 2014; Isaksen & Akkermans, 2011) adalah penting kepada kemakmuran ekonomi dalam globalisasi dan pengetahuan berasaskan ekonomi. Berdasarkan konteks industri, inovasi dan kreatif dipercayai sebagai sumber utama kelebihan daya saing dan menjadi faktor utama pencapaian tinggi bagi produktiviti yang akan mendorong kepada pertumbuhan ekonomi (Bhattacharyya, 2006; Lukoschek, Gerlach, Stock, & Xin, 2018; Rahman, 2016; Vlok, 2012). Sejalan dengan perkembangan inovasi dan globalisasi, organisasi perniagaan memerlukan pekerja yang kreatif untuk bersaing dalam pasaran masing-masing (OECD, 2021; Nwachukwu & Hieu, 2020). Produktiviti dapat membantu masyarakat mempertingkatkan organisasi dan menjadi lebih inovatif dengan memanfaatkan keupayaan pekerja untuk berinovasi (Feng, Huang, & Zhang, 2016). Keupayaan individu untuk berinovasi mesti disokong oleh sistem pengurusan dan organisasi (Bari'ah Dzulkifli & Haris M. Nor, 2012).

Isu-isu kompleks secara harian memaksa kepimpinan pendidikan untuk menjadi lebih inovasi, kreatif dan inovatif sejajar dengan realiti ekonomi pada masa kini (Hao & Yazdanifard, 2020; Nabil, Abderraour & Nadira, 2017; Marron, 2014). Inovasi





bukanlah sesuatu yang baharu tetapi kepentingannya dalam masyarakat moden dan organisasi telah meningkat dengan ketara. Inovasi ini termasuk penggunaan teknologi baharu, proses, perkhidmatan, model perniagaan dan amalan serta penekanan semula organisasi (Vlok, 2012). Strategi kepimpinan tertentu boleh memberi kesan kepada kreativiti seperti meningkatkan keberkesanan diri, penyertaan dan modal psikologi (keyakinan, harapan, dan daya tahan) kepada subordinat (orang bawahan) (Kruyen & Tummers, 2015); menjana pemikiran baharu, bertindak secara berbeza bagaimana mengetuai, mengurus dan meningkatkan kreativiti yang boleh membawa kepada lebih banyak inovasi dalam membangunkan produk dan perkhidmatan serta iklim organisasi yang inovatif (Horth & Buchner, 2014).

Secara realitinya pada hari ini, para pemimpin dan tenaga pengajar perlu mempamerkan ciri-ciri kepimpinan dengan semua pihak yang berkepentingan dalam institusi pendidikan seperti pemegang taruh, pemimpin atasan, rakan sekerja, subordinat, ibu bapa dan pelajar yang memberikan mereka keyakinan di dalam kebolehan kepimpinan mereka (Marron, 2014). Kajian menunjukkan bahawa pemimpin atasan (pengetua) yang selalu melahirkan idea baharu, sentiasa melihat kehidupan penuh dengan peluang, suka melakukan sesuatu yang mencabar, bersedia mengambil dan menghadapi sebarang kemungkinan (risiko) dapat mengekalkan reputasi sekolah yang cemerlang serta bekerja mengukuhkan rangkaian hubungan dengan masyarakat di dalam dan di luar sekolah (Kruyen & Tummers, 2015). Manakala, Zuraik (2017) telah mengenal pasti masalah dalam amalan pengurusan dan akademik bahawa terdapat kekurangan pemahaman umum mengenai bagaimana pemimpin dapat mendorong dan memupuk inovasi ke dalam organisasi. Salah satu cabaran terbesar yang dihadapi oleh pemimpin hari ini adalah keperluan dan keupayaan





menyesuaikan diri dengan persekitaran yang semakin dinamik dan mencabar (Uhl-Bien & Arena, 2018). Faktor penentu dalam inovasi organisasi adalah terjejas oleh ciri-ciri individu, seperti kepimpinan, rintangan kepada perubahan atau peranan sokongan inovasi (De Jong & Den Hartog, 2007). Ramai sarjana bersetuju bahawa kepimpinan boleh merangsang tingkah laku kerja yang inovatif (Naguib & Naem, 2018). Walau bagaimanapun, pengaruh persekitaran sosial sebagai faktor tingkah laku kerja yang inovatif masih tidak jelas (Daniel, 2013) dan hanya sedikit kajian yang dijalankan untuk mengkaji tingkah laku sedemikian di negara barat.

Berdasarkan konteks pendidikan, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Asfaneh Bagheri (2012) telah menjelaskan bahawa kepimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau masyarakat ke arah matlamat sekaligus memainkan peranan yang amat penting dalam membentuk dan membangunkan budaya dan iklim institusi pendidikan.

Breakspear, Peterson, Alfadala, dan Khair (2017) menyarankan matlamat transformasi dalam pendidikan memerlukan jangkaan yang jelas bahawa amalan inovatif memberi sumbangan kepada kemajuan sekolah. Pemimpin sekolah perlu meneliti pendekatan yang mereka gunakan untuk menjadikan institusi pendidikan mereka sebagai sebuah organisasi yang bergerak ke arah memenuhi misi dan visi organisasi (Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Asfaneh Bagheri, 2012a). Pemimpin pendidikan perlu kreatif dan inovatif supaya dapat menyelesaikan masalah dengan mudah, melahirkan idea-idea baharu atau inovasi baharu yang akan memberi kebaikan kepada institusi (Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2015). Menurut Rahman (2016), pemimpin inovasi perlu menggunakan akal fikiran untuk menjadi inovatif. Walau bagaimanapun, berdasarkan kajian Bryant et al. (2018) pemimpin pertengahan menyatakan kurangnya penyertaan mereka dalam membuat keputusan dalam organisasi mereka.





Kepimpinan inovasi merupakan suatu sintesis gaya kepemimpinan yang berbeza dalam sesebuah organisasi untuk mempengaruhi pekerja bagi menghasilkan idea baharu, produk, perkhidmatan dan penyelesaian yang kreatif (Alsolami, Cheng, & Twalh, 2016). Zuraik (2017) menjelaskan bahawa kepemimpinan inovasi adalah suatu set tingkah laku kepemimpinan yang diperlukan untuk memudahkan inovasi. Pemimpin inovasi perlu menggunakan satu set strategi yang berbeza untuk membangunkan set kemahiran yang diperlukan untuk proses inovasi (Alsolami et al., 2016; Rahman, 2016; Thiolliere, Detouillon, & Nylen, 2011; Gallagher, Kaiser, Simon, Beath, & Goles, 2010; Jones, 2006; Watt, 2002).

Berdasarkan kajian OECD (2021), walaupun pemimpin pertengahan dalam TVET memerlukan pelbagai kecekapan untuk melaksanakan tanggungjawab mereka yang pelbagai, ramai pemimpin pertengahan tidak bersedia sebelum mengambil peranan mereka dan mungkin tidak mendapat sokongan secara bimbingan dan pengembangan profesional yang mereka perlukan sepanjang kerjaya mereka. Pemimpin pertengahan TVET mempunyai latar belakang pengajaran tetapi pemimpin TVET harus lebih daripada pakar pengajaran dan pembelajaran (PdPc) iaitu mereka juga memerlukan pelbagai kemahiran seperti kemahiran keusahawanan dan komersial. Berdasarkan kajian OECD (2021), pemimpin pertengahan TVET juga tiada menjalani latihan persediaan khusus untuk menjadi pemimpin TVET.

Pengurusan yang berinovatif boleh dilihat daripada dua aspek iaitu pemikiran kreatif dan inovatif oleh seseorang pemimpin. Menurut Bibie anak Neo dan Ling Ying Leh (2017), ketua jabatan merupakan agen perubahan yang perlu sentiasa menjana idea-idea baharu untuk membangunkan organisasi dan mengenal pasti peluang untuk





mencapai matlamat yang ditetapkan. Kajian terdahulu yang dijalankan oleh Heng dan Marsh (2009) mendapati bahawa pemimpin pertengahan berasa kurang selesa dengan idea pembelajaran melibatkan dalam membuat keputusan bersama. Javadi (2014) pula menyatakan majoriti pemimpin pertengahan tidak menganggap diri mereka sendiri sebagai pemimpin jabatan atau program, pemimpin pertengahan tidak menerima latihan formal selanjutnya kepimpinan pemimpin pertengahan bergantung secara pembelajaran di tempat kerja (Javadi, 2014). Ketua jabatan perlu mempengaruhi subordinat (guru-guru) dengan mewujudkan persefahaman bersama dan saling menghormati antara satu dengan yang lain. Seorang pemimpin memerlukan perubahan asas bagaimana pemimpin sekolah berfikir tentang subordinat (guru-guru) mereka dan bagaimana mereka melihat hubungan kerja untuk mencapai kejayaan yang kompetitif (Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Asfaneh Bagheri, 2012a).



Berdasarkan kajian Javadi (2014) dan Javadi et al. (2017), peranan dan tanggungjawab pemimpin pertengahan di sekolah adalah bersifat preskriptif. Pemimpin pertengahan tidak dipandang sepenuhnya sebagai pakar mata pelajaran, mengalami beban kerja yang berlebihan, kurang jelas dengan peranan mereka, masih ada ketidakpastian dalam pemantauan profesional terhadap guru mata pelajaran, kekurangan masa, latihan dan inisiatif kepimpinan pemimpin pertengahan (Hirsh & Bergmo-Prvulovic, 2018; Bryant et al., 2018; Javadi et al., 2017). Norhisham Mohd Kasim, Mohd Nazri Zakaria dan Haryati Basran (2015) menyatakan bahawa peranan pemimpin pertengahan adalah pelbagai, lebih mencabar dan banyak pemimpin pertengahan kurang jelas dengan peranan dan tanggungjawab mereka sebagai pemimpin sekolah. Selain itu, dapatan kajian LCML mendapati bahawa pemimpin pertengahan memperoleh peratus cemerlang terendah dari aspek kreativiti dan inovasi





(35.9%) dan IAB (2018) dalam kajian LCML mencadangkan aspek kreativiti dan inovasi perlu dibangunkan kepada pemimpin pertengahan. Berdasarkan kajian Slimane (2015) mendapati pemimpin dan inovator sebagai mereka yang prihatin dan kompeten dalam membawa kewujudan realiti baharu. Slimane menganggap berinovasi menjadi elemen utama dalam proses memimpin dan melihat inovasi sebagai contoh hasil atau hasil kepimpinan. Oleh yang demikian, berdasarkan kajian literatur penyelidik mendapati bahawa pemimpin pertengahan di KV yang merupakan pemimpin TVET memerlukan suatu set kemahiran kepimpinan iaitu kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal (*transversal skills*) bagi melaksanakan peranan dan tanggungjawab dalam pengurusan, penyampaian kurikulum dan pedagogi. Pemimpin pertengahan bidang vokasional di KV memerlukan kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal untuk membolehkan mereka menjadi pemimpin TVET yang inovatif dan berkesan dalam merealisasikan transformasi TVET di KV.

1.3 Penyataan Masalah

Kepimpinan inovasi memerlukan pemimpin memainkan peranan untuk memudahkan inovasi dalam organisasi, terutama peranan yang mempengaruhi kreativiti dan inovasi (Alsolami et al., 2016). Melalui kepimpinan yang sesuai, kejayaan inovasi sebagai matlamat yang realistik dapat dicapai (Alsolami et al., 2016; Zuraik, 2017). Walaupun atribut baharu untuk pemimpin inovasi diperlukan dalam banyak aspek organisasi, tetapi perhatian terhadap aspek khusus yang diperlukan untuk pemimpin inovasi yang berjaya adalah amat terhad (Watt, 2002). Kepimpinan bukan sekadar kemahiran tetapi





merupakan koleksi kemahiran yang boleh dipelajari dan berkembang (Alsolami et al., 2016; Deschamps, 2008). Kepimpinan inovasi adalah suatu pendekatan kepimpinan yang inovatif dan relevan dengan atribut pelbagai kepimpinan (Rahman, 2016). Penjelasan ini dapat memberikan perspektif tentang bagaimana kepimpinan inovasi dapat meningkatkan prestasi organisasi dalam organisasi moden terutama dalam mewujudkan budaya dan iklim organisasi yang berinovatif (Nabil et al., 2017; Alsolami et al., 2016; Rahman, 2016).

Walaupun terdapat pelbagai model sedia ada yang telah dibangunkan di luar negara, tetapi kebanyakan model kepimpinan inovasi (Lukoschek, Gerlach, Stock, & Xin, 2018; Zuraik, 2017; Rahman, 2016; Vlok, 2012; Thiolliere et al., 2011) tersebut telah dibangunkan untuk pemimpin dalam pelbagai sektor industri dan syarikat perniagaan. Kupasan kajian literatur yang lalu menunjukkan terdapat perbezaan pandangan mengenai model kepimpinan inovasi (Watt, 2002) yang diketengahkan oleh para sarjana mengikut bidang atau disiplin yang tertentu. Sejalan dengan itu, pengkaji ingin memperkayakan kekurangan model sedia ada yang bersesuaian dengan kemahiran kepimpinan inovasi yang dibangunkan untuk pemimpin pertengahan (Azlinda Mazlan et al., 2014) dalam institusi TVET terutamanya Kolej Vokasional (KV) sebagai sebuah pusat tertiar yang menawarkan program vokasional bagi merealisasikan transformasi TVET di Malaysia.

Berdasarkan kepada keperluan yang dibincangkan di atas, penyelidik mendapati adalah wajar untuk membangunkan model kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional. Oleh itu, analisis yang mendalam adalah diperlukan untuk mengenal pasti kemahiran kepimpinan inovasi dan





membangun model kemahiran kepimpinan inovasi pemimpin pertengahan yang lebih menyeluruh. Penyelidikan ini menumpukan perhatian untuk mengkaji elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal berdasarkan atribut pelbagai kepimpinan (Alsolami et al., 2016) merangkumi kualiti diri, gaya kepimpinan (Alsolami et al., 2016; Zuraik, 2017; Soliman, 2014; Xie et al., 2018; Jia, Chen, Mei, & Wu, 2018; Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018; Akbar, Sadegh, & Chehrazi, 2015; Wiltshire, Malhotra, & Axelsen, 2018), tingkah laku atau amalan (Zhou & Wu, 2018) dan kompetensi (Vlok, 2012) dalam mencapai prestasi organisasi yang lebih tinggi dan mapan (Alsolami et al., 2016; Zuraik, 2017; Lukoschek, Gerlach, Stock, & Xin, 2018).

Justeru itu, penyelidikan berkenaan reka bentuk dan pembangunan model



LeaInn perlu dilaksanakan untuk menghasilkan satu set kemahiran kepimpinan inovasi yang merangkumi kemahiran transversal agar dapat diguna pakai oleh semua pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional (KV) Malaysia. Pemimpin pertengahan bidang vokasional memerlukan satu set kemahiran kepimpinan inovasi yang merangkumi kemahiran transversal untuk merealisasikan transformasi Pendidikan Teknik dan latihan Vokasional (TVET) di Kolej Vokasional (KV) sekaligus berperanan sebagai pemimpin kepada subordinat (pensyarah vokasional) dalam melahirkan modal insan sebagai tenaga kerja yang kreatif dan inovatif, berkemahiran teknikal, dapat menyesuaikan diri dengan inovasi, mahir menyelesaikan masalah dan berkemampuan menghasilkan produk atau perkhidmatan. Selain itu, reka bentuk dan pembangunan model *LeaInn* dapat menjadi rujukan kepada pelbagai pihak berkepentingan untuk memperbaiki dan merangka kepimpinan sedia ada ke arah yang lebih cemerlang.





1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian adalah untuk membangunkan model kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) pemimpin pertengahan bidang vokasional Kolej Vokasional (KV) yang melibatkan tiga fasa kajian dalam mereka bentuk dan membangunkan model *LeaInn*. Menurut Mohd Ridhuan Mohd Jamil, Saedah Siraj, Zaharah Hussin, Nurulrabihah Mat Noh, & Ahmad Ariffin Sapar, (2017), Pendekatan Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan (DDR) boleh digunakan dalam kajian pembangunan model *LeaInn* yang melibatkan secara langsung ketiga-tiga fasa yang terdapat dalam Pendekatan Penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan (DDR) iaitu analisis keperluan model, reka bentuk dan pembangunan model serta penilaian kebolegunaan model. Model Kemahiran Kepimpinan Inovasi (*LeaInn*) yang dibangunkan boleh dijadikan sebagai model panduan kepada pemimpin pertengahan bidang vokasional dalam memperkayakan atribut kepimpinan sekaligus mengaplikasikan kemahiran kepimpinan inovasi di Kolej Vokasional (KV).

1.5 Objektif Kajian

- 1.5.1 Mengetahui analisis keperluan model kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional.
- 1.5.2 Mengetahui elemen kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan kesepakatan pakar.



- 1.5.3 Mengenal pasti kesesuaian elemen kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan, pemimpin pertengahan bidang vokasional dan pensyarah vokasional.
- 15.4 Mengenal pasti perbezaan elemen kemahiran mengadaptasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan, pemimpin pertengahan bidang vokasional dan pensyarah vokasional.
- 1.5.5 Menilai kebolegunaan model *LeaInn* bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional.

1.6 Persoalan Kajian

- 1.6.1 Apakah analisis keperluan model kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional?
- 1.6.2 Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan kesepakatan pakar?

- 1.6.3 Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang sesuai bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan?
- 1.6.4 Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang sesuai bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan pandangan pemimpin pertengahan bidang vokasional?
- 1.6.5 Apakah elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang sesuai bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan pandangan pensyarah vokasional?
- 1.6.6 Adakah terdapat perbezaan elemen kemahiran mengadaptasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional berdasarkan pandangan pemimpin atasan, pemimpin pertengahan bidang vokasional dan pensyarah vokasional?
- 1.6.7 Adakah model *LeaInn* mempunyai kesahan yang tinggi?

1.7 Hipotesis Kajian

Hipotesis Alternatif 1:

- Ha.1 Terdapat perbezaan yang signifikan di antara pandangan pemimpin atasan, pemimpin pertengahan bidang vokasional dan pensyarah

vokasional di Kolej Vokasional terhadap elemen kemahiran
mengadaptasi bagi pemimpin pertengahan bidang vokasional.

1.8 Kepentingan Kajian

Pemimpin pertengahan bidang vokasional di KV menyumbang impak yang besar ke dalam institusi TVET sebagai pemimpin TVET yang berperanan dalam membentuk, menyampaikan visi, misi serta membangunkan inovasi dalam organisasi seperti pembangunan profesionalisme pensyarah vokasional, pembentukan budaya dan iklim organisasi, penentuan hala tuju dan matlamat kolej serta pelaksanaan kurikulum yang berkualiti dan responsif terhadap perubahan-perubahan semasa kepada para pensyarah dan pelajar.

Pendidikan berkualiti bergantung kepada kepimpinan institusi TVET yang dapat mewujudkan suasana pengurusan dan budaya kerja yang boleh menambah produktiviti dari segi pengajaran dan pembelajaran (PdPc). Kemahiran kepimpinan inovasi pemimpin pertengahan bidang vokasional (pemimpin TVET) dapat membantu sekolah mencari peluang dan sentiasa berdikari untuk berjaya melahirkan graduan yang diperlukan negara.

Terdapat beberapa isu yang mendorong penyelidikan mengenai inovasi dan kepimpinan. Terdapat tuntutan dalam bidang pengurusan TVET secara menyeluruh untuk suatu model kepimpinan iaitu model kemahiran kepimpinan inovasi yang merangkumi kemahiran transversal yang menggambarkan bagaimana tingkah laku



kepimpinan mempengaruhi dan memupuk secara strategik inovasi dalam organisasi. Organisasi boleh menggunakan model yang dihasilkan untuk mengembangkan latihan program untuk membantu subordinat (pensyarah vokasional) menerapkan tingkah laku tertentu yang membolehkan dan mendorong kapasiti inovasi di tahap organisasi yang berbeza. Pembangunan ciri-ciri kepimpinan yang inovatif amat disyorkan bagi semua peringkat kepimpinan pendidikan. Selain itu, model kemahiran kepimpinan inovasi boleh digunakan dalam pembangunan program dan kurikulum, struktur, budaya dan iklim institut pendidikan. Oleh yang demikian, kajian ini dapat membantu pembuat polisi dalam merangka program-program pembangunan kepimpinan yang lebih komprehensif untuk melahirkan kumpulan pemimpin TVET di Kolej Vokasional (KV) yang mempunyai keupayaan untuk memenuhi permintaan yang sering berubah dalam persekitaran yang kompleks. Ini adalah kerana kepimpinan inovasi pemimpin TVET yang cemerlang dalam pengurusan pendidikan dapat mencipta kejayaan untuk pensyarah dan pelajar di dalam bilik darjah dan di luar kurikulum.

1.9 Skop dan Batasan Kajian

Skop kajian menjurus kepada pembangunan model kemahiran kepimpinan inovasi yang mencakupi kemahiran transversal dalam aspek atribut pemimpin inovasi; amalan atau tingkah laku pemimpin inovasi; gaya kepimpinan inovasi; kemahiran kepimpinan inovasi yang disokong oleh kapasiti sumber manusia dan iklim organisasi. Konstruk utama kemahiran kepimpinan inovasi iaitu kemahiran teknikal, kemahiran interpersonal, kemahiran konseptual, kemahiran sosial, kemahiran berfikir untuk menjana idea dan kemahiran inovasi adalah dibentuk





berdasarkan teori dan model rujukan utama iaitu teori *Katz's Skills* (1955), teori kemahiran berkaitan kepimpinan berkesan (DePaul, 2016; Hoy & Miskel, 2012), kajian kemahiran kepimpinan (Jones, 2006) dan kemahiran inovasi (Watt, 2002). Pembentukan elemen kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal berdasarkan konstruk utama kemahiran direka bentuk berdasarkan kajian-kajian literatur (Ivus, Quan & Snider, 2021; Bryant et al., 2018; Zuraik et al., 2017; Horth & Buchner, 2014).

Pada fasa analisis keperluan kajian, limitasi kajian adalah terhad kepada populasi kajian yang terdiri daripada pemimpin pertengahan bidang vokasional iaitu ketua jabatan dan ketua program bidang vokasional di Kolej Vokasional (KV) di Negeri Perak. Sampel kajian juga melibatkan pemimpin atasan iaitu pengarah, timbalan pengarah akademik (TPA), timbalan pengarah sokongan akademik (TPSA) dan ketua jaminan kualiti (KJK) serta pensyarah vokasional di KV sebagai sokongan kepada data kajian dalam fasa ketiga kajian. Pada fasa penilaian kebolegunaan model kajian, limitasi kajian adalah terhad kepada populasi kajian yang terdiri daripada pemimpin pertengahan bidang vokasional iaitu ketua jabatan dan ketua program bidang vokasional di Kolej Vokasional (KV) mengikut zon iaitu zon utara, zon tengah, zon timur dan zon selatan di Semenanjung Malaysia. Persampelan kajian dipilih melalui kaedah persampelan rawak secara berstrata yang hanya melibatkan ketua jabatan dan ketua program bidang vokasional di KV Malaysia.





1.10 Kerangka Teoritikal Kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah suatu kajian pembangunan model bagi kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional (KV) Malaysia. Konstruk utama dan elemen-elemen kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) yang mengandungi kemahiran transversal di reka bentuk berdasarkan teori dan model rujukan kajian iaitu teori *Katz's Skills* (1955), teori kemahiran berkaitan kepimpinan berkesan (DePaul, 2016; Hoy & Miskel 2012), kajian kemahiran kepimpinan (Jones, 2006); teori kemahiran inovasi (Watt, 2002); disokong dengan model Denision (Deschamps, 2008); profil kompetensi kepimpinan inovasi (Vlok, 2012) dan kajian literatur. Elemen-elemen kemahiran kepimpinan inovasi model ini secara terperinci merangkumi atribut dan kemahiran kepimpinan inovasi berlandaskan teori transformasional (Zuraik, 2017; Mokhber et al., 2017), teori “*Four Pillars of Innovation*” oleh Watt (2002), model inovasi dalam kepimpinan dan organisasi iaitu model Denision (Deschamps, 2008), profil kompetensi untuk pemimpin inovasi (Vlok, 2012) dan model modaliti kepimpinan inovasi (Banerjee et al., 2016) sebagai rujukan dalam menghasilkan elemen bagi model kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) yang dibangunkan dan diperkukuhkan lagi dengan pandangan pakar serta kajian literatur.

Konstruk utama kemahiran kepimpinan inovasi adalah merujuk kepada teori *Katz's Skills* (1955) yang mengetengahkan tiga set kemahiran yang kritikal untuk pemimpin yang iaitu kemahiran teknikal, kemahiran interpersonal (atau manusia) dan kemahiran konseptual. Pembentukan konstruk utama kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) juga adalah merujuk DePaul (2016) dan Hoy dan Miskel (2012) iaitu





kemahiran untuk kepimpinan berkesan merangkumi kemahiran teknikal, kemahiran interpersonal dan kemahiran konseptual. Berdasarkan kajian kemahiran kepimpinan oleh Jones (2006) menyerlahkan enam kemahiran kepimpinan yang diperlukan oleh pemimpin pertengahan (ketua program vokasional) iaitu kemahiran teknikal, kemahiran manusia, kemahiran konseptual, kemahiran komunikasi, kemahiran kecerdasan emosi dan kemahiran berasaskan pengetahuan industri. Selain itu, pembentukan konstruk utama kemahiran inovasi bagi pembangunan model kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) adalah berlandaskan kerangka teori “*Four Pillars of Innovation*” oleh Watt (2002) yang menganalisis asas dan kriteria bagi organisasi yang mengamalkan inovasi. Watt (2002) melalui *The Conference Board of Canada* (BOD) telah menyenaraikan empat faktor kemahiran inovasi bagi seseorang individu iaitu; 1) kemahiran menjana idea; 2) kemahiran mengambil risiko; 3) kemahiran membina hubungan, dan 4) kemahiran implementasi.

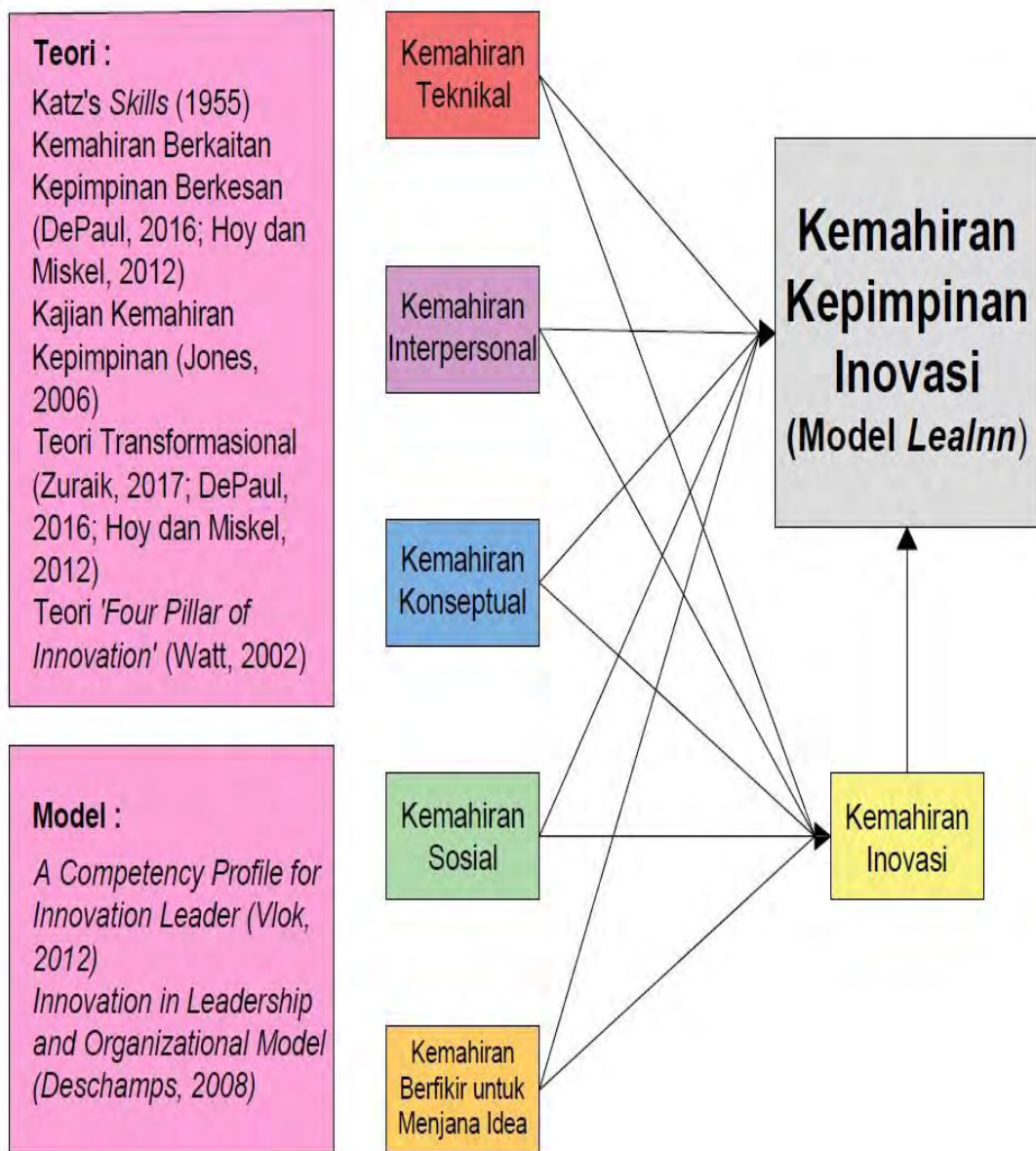
Berdasarkan kerangka teoritikal kajian, teori dan model rujukan menjadi landasan dalam mereka bentuk model kemahiran kepimpinan inovasi pemimpin pertengahan bidang vokasional di KV. Pemimpin pertengahan bidang vokasional merupakan pemimpin TVET yang memerlukan suatu set kemahiran kepimpinan iaitu kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal bagi melaksanakan peranan dan tanggungjawab dalam pengurusan, penyampaian kurikulum dan pedagogi serta membolehkan mereka menjadi pemimpin TVET yang inovatif dan berkesan dalam merealisasikan transformasi TVET di KV. Kerangka teoritikal kajian adalah seperti Jadual 1.1 dan Rajah 1.1.



Jadual 1.1

Kerangka Teoritikal Kajian

Konstruk Utama Kemahiran	Teori dan Model Rujukan	Elemen Kemahiran Transversal	Kajian Literatur
Kemahiran Teknikal		Kemahiran Mengurus	DePaul (2016); Hoy dan Miskel (2012); Jones (2006); Katz (1974)
		Kemahiran Digital	Ursen, Helsper, & Eynon (2014); Haughey (2015); OECD (2021)
		Kemahiran Berasaskan Pengetahuan Industri	Jones (2006); OECD (2021)
Kemahiran Interpersonal	<i>Katz's Skills</i> (1955); Kemahiran Berkaitan Kepimpinan Berkesan (DePaul, 2016; Hoy & Miskel, 2012); Kajian Kemahiran Kepimpinan (Jones, 2006); Berfikir Secara Inovatif (Horth & Buchner, 2014); Teori <i>Four Pillars of Innovation</i> (Watt, 2002)	Kemahiran Mencetus Motivasi	Zuraik (2017); Hoy dan Miskel (2012)
		Kemahiran Merangsang Intelektual	Zuraik (2017); Hoy dan Miskel (2012)
		Kemahiran Membuat Pertimbangan Individu	Zuraik (2017); Hoy dan Miskel (2012)
Kemahiran Konseptual		Kemahiran Membuat Keputusan	DePaul (2016); Hoy dan Miskel (2012); Gorton dan Alston (2012)
		Kemahiran Menyelesaikan Masalah	DePaul (2016); Hoy dan Miskel (2012); OECD (2021)
		Kemahiran Membuat Strategis	Vlok (2012)
Kemahiran Sosial	Model Denision (Deschamp, 2008)	Kemahiran Kerja Berpasukan	DePaul (2016); Zuraik (2017)
		Kemahiran Membuat Jaringan	Hoy dan Miskel (2012); OECD (2021)
		Kemahiran Komunikasi	DePaul (2016); Hoy dan Miskel (2012); Gorton dan Alston (2012); OECD (2021)
Kemahiran Berfikir Untuk Menjana Idea		Kemahiran Berfikir Secara Inovatif	Horth dan Buchner (2014)
		Kemahiran Berfikir Secara Kreatif	Watt (2002)
		Kemahiran Berfikir Secara Kolektif	Vlok (2012); Friesen (2018)
Kemahiran Inovasi	Teori <i>Four Pillars of Innovation</i> (Watt, 2002)	Kemahiran Berkreativiti	Watt (2002)
		Kemahiran Mengambil Risiko	Watt (2002)
		Kemahiran Membina Hubungan	Watt (2002)
		Kemahiran Mengimplementasi	Watt (2002)
		Kemahiran Mengadaptasi	Deschamps (2008)



Rajah 1.1. Kerangka Teoritik Kajian

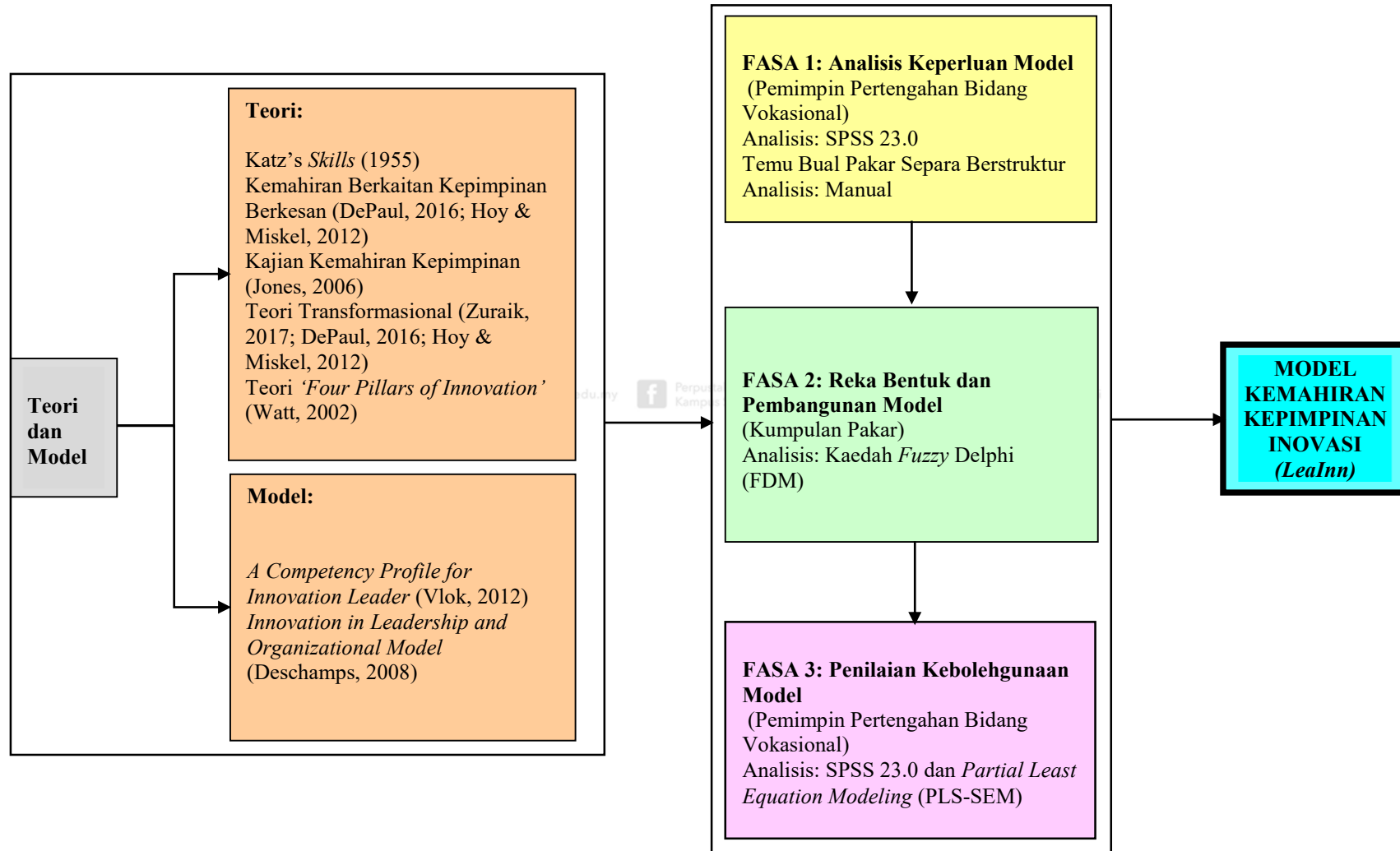


1.11 Kerangka Konseptual Kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah suatu kajian pembangunan model bagi kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional (KV) Malaysia. Pembinaan model ini merangkumi atribut dan kemahiran (teori *Katz's Skills*, 1955; teori kemahiran berkaitan kepimpinan berkesan, DePaul, 2016; Hoy & Miskel, 2012; kajian kemahiran kepimpinan, Jones, 2006), kepimpinan inovasi berlandaskan teori *Four Pillars of Innovation* oleh Watt (2002), dan disokong dengan model inovasi dalam kepimpinan dan organisasi atau model Denision (Deschamps, 2008), profil kompetensi untuk kepimpinan inovasi (Vlok, 2012) dan model modaliti kepimpinan inovasi (Banerjee et al., 2016) sebagai model rujukan dalam menghasilkan konstruk kemahiran utama dan elemen-elemen kemahiran transversal bagi model kemahiran kepimpinan inovasi (*LeaInn*) yang dibangunkan dan diperkukuhkan lagi dengan pandangan pakar serta kajian literatur.

Oleh yang demikian, Rajah 1.2. memaparkan kerangka konseptual kajian yang merangkumi kesemua teori dan model yang digunakan sebagai dasar kajian serta proses perjalanan pembangunan bagi membangunkan model di dalam kajian ini. Fasa pertama kajian adalah analisis keperluan model yang melibatkan pemimpin pertengahan bidang vokasional di KV sebagai responden kajian. Temu bual pakar separa berstruktur digunakan sebagai tringulasi menyokong dapatan kajian. Fasa kedua merupakan reka bentuk dan pembangunan model yang melibatkan kumpulan pakar dengan menggunakan kaedah *Fuzzy Delphi* (FDM). Pada fasa ketiga pula, penilaian kebolegunaan model melibatkan pemimpin pertengahan bidang vokasional di KV mengikut zon di Semenanjung Malaysia.





Rajah 1.2. Kerangka Konseptual Kajian



1.12 Definisi Operasional

Terdapat beberapa istilah yang perlu dijelaskan secara mendalam di dalam kajian ini. Walaupun terdapat perbezaan dalam interpretasi istilah, definisi–definisi istilah yang dinyatakan adalah digunakan dalam kajian ini sahaja.

1.12.1 Kemahiran

Kemahiran bukan sekadar kepimpinan tetapi merupakan koleksi kemahiran yang boleh dipelajari dan berkembang (Deschamps, 2008). Menurut Jones (2006), kemahiran merupakan kebolehan dan tugas yang diperoleh berkaitan dengan kepimpinan yang dikembangkan oleh individu. Katz (1955) dan Peterson & Fleet (2004) berpendapat bahawa kemahiran ini adalah agak berbeza dengan sifat atau kualiti pemimpin. Kemahiran merujuk apa yang dapat dicapai oleh pemimpin manakala, sifat adalah siapakah pemimpin iaitu merujuk sifat semula jadi mereka. Kemahiran kepimpinan ditakrifkan sebagai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan kecekapan seseorang untuk mencapai satu set tujuan atau objektif. Kemahiran kepimpinan dapat diperoleh dan pemimpin dapat dilatih untuk mengembangkannya (DePaul, 2016; Hoy & Miskel; 2012).

Berdasarkan definisi kemahiran para sarjana, penyelidik mendefinisikan kemahiran sebagai kebolehan atau kemampuan atau keupayaan pemimpin pertengahan bidang vokasional dalam menggunakan pengetahuan dan kecekapan mereka untuk melaksanakan tugas yang boleh dipelajari dan berkembang. Oleh yang demikian,





kemahiran dalam kajian ini merupakan satu set kemahiran yang merujuk kepada kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal dalam konstruk utama kemahiran iaitu kemahiran teknikal, kemahiran interpersonal, kemahiran konseptual, kemahiran sosial, kemahiran berfikir untuk menjana idea dan kemahiran inovasi.

1.12.2 Kepimpinan inovasi

Kepimpinan inovasi adalah merangkumi aspek kemahiran menjana idea (Thiolliere, Detouillon, & Nysten, 2011), kemahiran mengambil risiko, kemahiran membina hubungan, kemahiran implementasi (Watt, 2002); inspirasi set minda (Slimane, 2015) yang terbuka yang mendorong organisasi kepada sesuatu penemuan (Stevenson dan Kaafarani, 2012); melibatkan mensintesis gaya kepimpinan yang berbeza dalam organisasi untuk mempengaruhi pekerja bagi menghasilkan idea-idea kreatif (Moore, 2007), produk, perkhidmatan dan penyelesaian (Daniel, 2013); proses mewujudkan hala tuju, hubungan, dan komitmen yang diperlukan untuk mencipta, dan melaksanakan sesuatu yang baharu yang menambah nilai kepada organisasi (Alsolami et al., 2016). Menurut Zuraik (2017), kepimpinan inovasi adalah set tingkah laku kepimpinan yang diperlukan untuk memudahkan inovasi dan untuk mempunyai prestasi inovasi (Lewis, Ricard, & Klijn, 2017) yang lebih baik di peringkat organisasi serta peringkat pasukan.

Kepimpinan inovasi dalam kajian ini mengandungi kemahiran transversal yang merangkumi kemahiran teknikal (kemahiran mengurus; kewangan dan





akauntabiliti, kemahiran digital dan kemahiran berasaskan pengetahuan industri), kemahiran interpersonal (kemahiran mencetus motivasi, kemahiran merangsang intelektual dan kemahiran membuat pertimbangan individu), kemahiran konseptual (kemahiran menyelesaikan masalah, kemahiran membuat keputusan dan kemahiran strategis), kemahiran sosial (kemahiran kerja berpasukan, kemahiran membuat jaringan dan kemahiran komunikasi), kemahiran berfikir untuk menjana idea (kemahiran berfikir secara inovatif, kemahiran berfikir secara kreatif dan kemahiran berfikir secara kolektif) dan kemahiran inovasi (kemahiran kreativiti, kemahiran mengambil risiko, kemahiran membina hubungan, kemahiran implementasi dan kemahiran mengadaptasi).



1.12.3 Kemahiran Transversal



Berdasarkan Whitemore (2018), kemahiran transversal boleh dipindahkan (*transferable*); berkaitan hubungan sosial dan interpersonal; merentas fungsi dan merentas kurikulum, jika tidak disampaikan secara eksplisit, mereka boleh kekal tidak dinilai atau tidak dikenali; alat penting dalam konteks penting dan perubahan yang pantas; dapat diperhatikan, dibuktikan dan dikembangkan; dipelajari melalui pengalaman dan perkembangan; dengan peningkatan kesedaran dan pengetahuan sendiri. Merujuk UNESCO (2015), kemahiran transversal adalah terbahagi kepada dua komponen: 1) kemahiran peribadi dan interpersonal yang merangkumi pengurusan diri, merancang dan mengatur, bekerja dengan orang lain, menyelesaikan masalah, mengambil inisiatif dan keusahawanan dan kemampuan untuk belajar; dan 2) kemahiran di tempat kerja yang meliputi kemahiran komunikasi, penerapan numerasi





dan kemahiran *Information Technology* (IT) (Brunei Darussalam). Selain itu, kemahiran transversal termasuk dalam kemahiran hidup yang difahami sebagai kemampuan untuk perkembangan diri dan keinginan untuk belajar dan meneroka pengetahuan baharu (Thailand). Kemahiran transversal juga adalah berkaitan kompetensi asas vokasional (VBC) terdiri daripada kemahiran komunikasi, numerasi, kemahiran mengurus diri dan kemahiran menyelesaikan masalah (Korea). Istilah kemahiran transversal di Malaysia adalah kemahiran *transferable* yang boleh dipindahkan dan disesuaikan dengan setiap keadaan atau situasi yang merangkumi kemahiran dalam komunikasi, keusahawanan, penyelesaian masalah, kolaborasi dan belajar untuk belajar (Jailani Md Yunos, Chee Sern Lai, Kahirol Mohd Salleh dan Norlisa Sulaiman, 2017).



Dalam kajian ini kemahiran transversal didefinisikan sebagai kemahiran yang

boleh dipindahkan merangkumi kemahiran teknikal (kemahiran mengurus; kewangan dan akauntabiliti, kemahiran digital dan kemahiran berasaskan pengetahuan industri), kemahiran interpersonal (kemahiran mencetus motivasi, kemahiran merangsang intelektual dan kemahiran membuat pertimbangan individu), kemahiran konseptual (kemahiran menyelesaikan masalah, kemahiran membuat keputusan dan kemahiran strategis), kemahiran sosial (kemahiran kerja berpasukan, kemahiran membuat jaringan dan kemahiran komunikasi), kemahiran berfikir untuk menjana idea (kemahiran berfikir secara inovatif, kemahiran berfikir secara kreatif dan kemahiran berfikir secara kolektif) dan kemahiran inovasi (kemahiran kreativiti, kemahiran mengambil risiko, kemahiran membina hubungan, kemahiran mengimplementasi dan kemahiran mengadaptasi





1.12.4 *LeaInn*

Merujuk Alsolami et al. (2016), kepimpinan inovasi memerlukan pemimpin inovasi memainkan peranan untuk memudahkan inovasi dalam organisasi terutamanya peranan yang mempengaruhi kreativiti dan inovasi. Berdasarkan Banerjee et al. (2016), kepimpinan inovasi adalah modaliti yang melibatkan fungsi tertentu dalam konteks organisasi, institusi atau projek.

Dalam kajian ini *LeaInn* merupakan singkatan perkataan yang menggabungkan dua patah perkataan *Leadership* dan *Innovation*. *Leadership* yang dimaksudkan dalam kajian ini merujuk kepada kepimpinan manakala *Innovation* merujuk kepada inovasi. Oleh yang demikian, dalam kajian ini *LeaInn* merujuk kepada model kemahiran kepimpinan inovasi.



1.12.5 Pemimpin pertengahan

Pemimpin institusi dalam TVET merujuk kepada individu yang dilantik atau diambil bekerja dalam kepimpinan yang diiktiraf kedudukan untuk mengawasi program dan institusi TVET serta mempunyai tanggungjawab untuk tujuan yang ditetapkan oleh organisasi yang menawarkan program TVET (OECD, 2021). Bryant et al. (2018), mendefinisikan pemimpin pertengahan sebagai seseorang individu yang memegang jawatan di sekolah yang berperanan dan bertanggungjawab dalam penyeliaan guru, kurikulum, pentadbiran dan / atau menyelaras program. Javadi et al. (2017) pula mendefinisikan pemimpin pertengahan sebagai pengamal pendidikan yang menjadi





ketua jabatan, bertanggungjawab dalam menguruskan kurikulum akademik dan memimpin sejumlah tenaga pengajar. Selain itu, Heng dan Marsh (2009) mentakrifkan pemimpin pertengahan berperanan terhadap kepimpinan formal iaitu bertanggungjawab terhadap pengurusan dan pedagogi serta merangkumi peranan seperti ketua jabatan, ketua panitia mata pelajaran dan ketua program akademik.

Dalam kajian ini, penyelidik mentakrifkan pemimpin pertengahan sebagai seseorang individu yang memegang jawatan ketua jabatan bidang vokasional dan ketua program vokasional sebagai pemimpin TVET yang berperanan dan bertanggungjawab terhadap pengurusan dan pedagogi serta sebagai pengantara antara pemimpin atasan dan pensyarah vokasional di Kolej Vokasional (KV) di Malaysia. Terdapat sepuluh jabatan vokasional iaitu jabatan seni reka, perniagaan, teknologi maklumat, teknologi mekanikal dan pembuatan, teknologi elektrik dan elektronik, teknologi awam, pembuatan dan pemprosesan, pertanian, perkhidmatan masyarakat dan hospitaliti. Ketua program vokasional pula terdiri daripada ketua program bagi multimedia kreatif dan animasi, reka bentuk grafik dan media cetak, seni reka fesyen, pengurusan peruncitan, pemasaran, perbankan, insurans, perakauan, pengurusan perniagaan, kesetiausahaan pentadbiran, teknologi pengurusan pangkalan data dan aplikasi, teknologi maklumat (rangkaiannya komputer), teknologi pemesanan industri, teknologi kimpalan, teknologi penyejukan, dan penyaman udara, teknologi automotif teknologi mekanisasi agro, teknologi elektrik, teknologi elektronik, teknologi pembinaan, herba, pemprosesan makanan, teknologi pemprosesan kayu dan kemasan, bioteknologi, seni bina landskap, agroindustri tanaman, agroindustri ternakan ruminan, agroindustri ternakan poltri, florikultur, hortikultur, akuakultur, pengajian awal kanak-kanak, seni kulinari, bakeri dan pastry, pelancongan, dan kosmetologi.



1.12.6 Kolej Vokasional

Kolej Vokasional (KV) adalah Institut Latihan Kemahiran Awam (ILKA) di bawah seliaan Bahagian Pendidikan dan Latihan Teknikal Vokasional (BPTLV) yang menyediakan Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (TVET). Objektif penubuhan KV adalah untuk membentuk modal insan bersahsiah, berilmu dan berkemahiran tinggi. Kolej Vokasional adalah berorientasikan pembelajaran berasaskan pekerjaan yang merentasi tiga domain iaitu jati diri (*hearts-on*), ketajaman minda (*minds-on*) dan kecekapan (*hands-on*). Berdasarkan kepada Model Kurikulum KV, kandungan pembelajaran di KV adalah berasaskan kepada kompetensi bekerja, kompetensi keusahawanan dan kompetensi insaniah. Ianya terbina daripada empat elemen iaitu ilmu, aplikasi, kreativiti dan inovasi (Suriyati Yaapar et. al., 2018).

1.13 Kesimpulan

Berdasarkan kupasan literatur, penyelidik merumuskan bahawa penyelidikan reka bentuk dan pembangunan model *LeaInn* perlu dibangunkan untuk menghasilkan satu set kemahiran kepimpinan inovasi yang mengandungi kemahiran transversal agar dapat diguna pakai oleh semua pemimpin pertengahan bidang vokasional di Kolej Vokasional (KV) Malaysia sekaligus reka bentuk dan pembangunan model *LeaInn* dapat menjadi rujukan kepada pelbagai pihak berkepentingan untuk memperbaiki dan merangka kepimpinan pemimpin pertengahan sedia ada ke arah yang lebih cemerlang. Kemahiran kepimpinan inovasi dalam kajian ini mengandungi kemahiran transversal yang merangkumi kemahiran teknikal (kemahiran mengurus; kewangan dan



akauntabiliti, kemahiran digital dan kemahiran berasaskan pengetahuan industri), kemahiran interpersonal (kemahiran mencetus motivasi, kemahiran merangsang intelektual dan kemahiran membuat pertimbangan individu), kemahiran konseptual (kemahiran menyelesaikan masalah, kemahiran membuat keputusan dan kemahiran strategis), kemahiran sosial (kemahiran kerja berpasukan, kemahiran membuat jaringan dan kemahiran komunikasi), kemahiran berfikir untuk menjana idea (kemahiran berfikir secara inovatif, kemahiran berfikir secara kreatif dan kemahiran berfikir secara kolektif) dan kemahiran inovasi (kemahiran kreativiti, kemahiran mengambil risiko, kemahiran membina hubungan, kemahiran mengimplementasi dan kemahiran mengadaptasi).

