

STRATEGI PENYELESAIAN ISU KEPIMPINAN KOLEJ VOKASIONAL DI MALAYSIA: PERSEPSI PEMIMPIN

***Norhaidi Nordin**

Muhammad Faizal A. Ghani

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur

**haidimec@gmail.com*

ABSTRACT

Malaysia has 88 Vocational Colleges. The main purpose of the establishment is to offer programs in the field of Technical and Vocational Education and Training (TVET). Changes after changes in the TVET education policy and system also imply that there will be diversity of behaviour among Vocational College leaders for the success of a perfect product. Indirectly, it will be a challenge to develop quality leadership style among Vocational College leaders. Thus, this article aims to explore issue-solving strategies in developing TVET leadership in urban and rural Vocational Colleges. In order to achieve the purpose of the study, a qualitative method was implemented by collecting data through face-to-face interviews among six Vocational College leaders. Data were analyzed using thematic analysis method. Through thematic analysis, the researcher provides codes for the selected data and then produces themes, diagrams and reports. The findings of the study report that the issue-solving strategy in developing TVET leadership for Vocational College leaders is as follows: (a) appointment of Vocational College leaders who have vision, mission and values, (b) clear leaders with the vision and mission of Vocational Colleges, (c) leaders change their vision and mission in line with changing environments, (d) criteria for the appointment of Vocational College leaders, (e) competence development of Vocational College leaders, (f) professional Vocational College leader leadership, (g) quality self-leadership, (h) leaders who have analytical skills, (i) leaders are concerned with the success of Vocational Colleges, and (j) improve incentives. Next, the research findings obtained are expected to be able to contribute to stakeholders, especially policy makers and Vocational College leaders through the best strategies for solving leadership issues for the purpose of success.

Keywords: *Strategy, Solutions, Issues, Leadership, Technical and Vocational Education and Training*

PENGENALAN

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 serta cabaran *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity* (VUCA) terhadap sistem pendidikan *Technical and Vocational Education and Training* (TVET) negara perlu diberikan perhatian. Oleh itu, kepimpinan dalam organisasi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui Kolej Vokasional (KV) selaku antara penggerak utama pelaksanaan dasar pendidikan TVET harus menetapkan keupayaan sendiri dan matlamat bagi mengharungi cabaran perubahan yang berlaku. Ini diterjemahkan melalui hasrat United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) dan Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) di mana perubahan sistem pendidikan TVET adalah sebagai penyumbang kepada kemakmuran negara melalui pembasmian kemiskinan, mengukuh keamanan, memelihara alam sekitar, meningkatkan kualiti kehidupan dan membantu mencapai pembangunan mampan (UNESCO, 2015).

Perubahan sistem dan dasar pendidikan TVET di Malaysia secara tidak langsung telah mengubah pendekatan yang diperlukan dalam kepimpinan di KV. Kepimpinan KV memerlukan pengetahuan dan panduan TVET yang signifikan bagi mendokong perubahan. Selaras dengan itu, usaha meningkatkan keupayaan kepimpinan KV telah dilaksanakan oleh KPM namun didapati ianya masih kurang memenuhi keperluan dan perkembangan semasa yang sentiasa berubah. Menerusi semakan laporan IAB (2019) didapati tiada latihan dan penilaian kepimpinan dilaksanakan yang memberi fokus khusus untuk menyokong perubahan dalam kepimpinan TVET di KV. Kenyataan ini selari dengan dapatan kajian Shamshurina Jaafar (2014); Siti Shahshina Soffi dan Ahmad Sharif (2014); serta Irdyanti Mat Nashir dan Ramlee Mustapha (2017) telah mendapati dalam pelaksanaan perubahan sistem dan dasar pendidikan TVET, kualiti kepimpinan organisasi TVET telah berlangsung pada tahap sederhana. Impak daripada kualiti kepimpinan TVET yang sederhana telah menyumbang kepada isu dan cabaran pelaksanaan perubahan pendidikan TVET di KV. Menurut Carr dan Hancock (2006) kesan daripada transisi dan proses perubahan yang kompleks, visi yang jelas dan perancangan yang teliti adalah merupakan syarat penting untuk pemimpin membimbing ahli dalam proses perubahan. Justeru, kualiti kepimpinan TVET di KV perlu dipertingkatkan agar pemimpin dapat mencapai visi dan misi yang dipertanggungjawabkan.

Bagi memastikan kepimpinan TVET berada di landasan yang tepat, kajian dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti cabaran terhadap keperluan dan isu kepimpinan yang wujud di KV bagi kategori bandar dan luar bandar. Dapatan kajian ini berupaya mengenal pasti strategi penyelesaian isu kepimpinan yang membantutkan pencapaian KV.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini dilaksanakan bagi menilai strategi penyelesaian isu kepimpinan dalam organisasi Kolej Vokasional.

SOROTAN KAJIAN

Bahagian ini membincangkan literatur bagi tiga definisi yang berikut.

Kepimpinan

Kepimpinan membawa pengertian yang luas dengan pelbagai definisi berbeza. Di fasa awal kajian mengenai kepimpinan, majoriti pengkaji lebih mengaitkan kepimpinan dengan kedudukan rasmi dalam organisasi. Menurut penjelasan Munson (1921), kepentingan selaku pemimpin adalah sebagai individu yang berkuasa kepada sebahagian besar ahli organisasi yang patuh. Awal kefahaman tentang kepimpinan ianya lebih berteraskan hierarki, semakin tinggi posisi pemimpin maka semakin tinggi kuasa yang dimiliki.

Kefahaman mengenai konsep kepimpinan semakin mendalam, kajian mengenai kepimpinan juga telah berkembang maju. Menjelang tahun 1970, definisi kepimpinan difahami lebih kepada kebijakan dalam seni memujuk dan kepatuhan subordinat kepada pemimpin. Definisi kepimpinan menurut Al-Ramaiah (1992) adalah sebagai satu fenomena proses manusia menggunakan akal fikiran dan potensi yang melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi. Manakala menurut dapatan Yukl (2008), kepimpinan sebagai satu proses di mana seorang individu mempengaruhi ahli kumpulan bagi mencapai matlamat tertentu sama ada dalam kumpulan atau seluruh organisasi. Kepimpinan bertujuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan manusia untuk bekerja ke arah mencapai matlamat melalui pembinaan hubungan dalaman serta

memecahkan tradisi demi untuk mencapai objektif organisasi (Schalkwyk & Steenkamp, 2013). Oleh itu, kepimpinan boleh dirungkai dengan maksud seni dalam merangsang dan mempengaruhi secara sukarela ahli organisasi bagi mencapai sesuatu matlamat.

Kolej Vokasional

KV adalah institusi pendidikan dan latihan vokasional pasca menengah yang melaksanakan kurikulum berorientasikan pembelajaran berasaskan kerja dan latihan dalam kerja atau *on-job training*. KV dapat membentuk modal insan bersahsiah, berilmu dan berkemahiran tinggi. Lulusan KV ialah pekerja mahir dalam sesuatu bidang vokasional dengan kelayakan sijil KV, diploma KV dan kelayakan profesional antarabangsa. Manakala melalui sistem pengajian KV yang anjal membolehkan pelajar memperolehi kelayakan vokasional dengan lebih cepat di mana berpeluang dianugerahkan diploma dalam tempoh tiga tahun setengah (KPM, 2011). Hasilnya, pelajar dapat menyertai pasaran kerja lebih awal atau meneruskan pengajian ke peringkat yang lebih tinggi.

Kini, terdapat 88 buah KV di seluruh Malaysia yang menawarkan lapan bidang kemahiran utama TVET menerusi 53 kursus vokasional yang berkaitan. Dari segi kapasiti, ahli organisasi KV yang berkhidmat terdiri daripada 9018 pensyarah dan 50,218 pelajar (KPM, 2021). Kemasukan ke KV adalah khusus untuk pelajar lepasan tingkatan tiga bagi program diploma vokasional Malaysia yang dijalankan selama tujuh semester.

Matlamat KV adalah untuk membentuk lepasan pendidikan vokasional yang dapat menyertai pasaran kerja, menjadi usahawan berdaya saing dan bersedia untuk melanjutkan pengajian ke peringkat yang lebih tinggi. Bagi merealisasikan matlamat tersebut, pelan tindakan strategik telah dirangka dan direncanakan dengan lima objektif khusus untuk KV (KPM, 2011). Lima objektif tersebut adalah seperti berikut: (a) menghasilkan lepasan pendidikan menengah rendah yang memiliki sijil kemahiran yang diiktiraf oleh badan persijilan kebangsaan dan kerajaan, (b) menghasilkan lepasan pendidikan menengah rendah yang bersedia melanjutkan pengajian vokasional ke peringkat yang lebih tinggi, (c) menghasilkan lepasan pendidikan menengah atas yang memiliki sijil atau diploma yang diiktiraf oleh badan-badan persijilan kebangsaan dan kerajaan, (d) menghasilkan lepasan pendidikan menengah atas yang berupaya menjadi usahawan dan diiktiraf oleh badan-badan persijilan kebangsaan dan kerajaan, dan (e) memperkasakan sistem penyampaian KPM untuk melaksanakan transformasi pendidikan vokasional.

Kesimpulan, KV adalah organisasi di bawah KPM yang menyediakan peluang melanjutkan pembelajaran dalam pelbagai bidang kemahiran. Peluang ini terbuka bagi pelajar yang berumur seawal 16 tahun. Pengajian dijalankan secara semester untuk program peringkat sijil seterusnya diploma. Program KV juga telah memperolehi pengiktirafan melalui sijil pertauliahannya dari badan persijilan kebangsaan dan kerajaan. Sasaran keberhasilan utama KV bagi melahirkan pelajar yang memenuhi permintaan industri atau menjadi usahawan.

Kepimpinan Kolej Vokasional

Kepimpinan KV yang holistik dapat memacu perubahan ke arah kejayaan organisasi. Kejayaan organisasi melalui prestasi pemimpin dalam mempengaruhi serta memujuk ahli organisasi untuk meningkatkan tahap kompetensi bagi mencapai visi dan misi. Tahap kompetensi kepimpinan KV sememangnya dinilai, oleh itu pemimpin perlu menguasai pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan peranan dan tanggungjawab.

Kepimpinan KV adalah berbeza dengan kepimpinan pendidikan yang sedia ada kerana sasaran utama keberhasilan pelajar lebih berfokus kepada pasaran industri dan usahawan. Menurut OECD (2021),

kepimpinan vokasional mempunyai peranan yang multidimensi bagi mengimbangi pelbagai tanggungjawab yang berbeza daripada pendidikan berbentuk umum, seperti: (a) pengekalan dan perkembangan pelajar, (b) pemahaman kukuh tentang pasaran buruh, (c) bekerjasama rapat dengan pemegang taruh, (d) mengurus kepelbagaian pelajar serta program latihan, dan (e) merekrut serta menyokong pensyarah yang pelbagai latar belakang. Begitu juga dengan dapatan Falk dan Smith (2003), peranan dan tanggungjawab kepimpinan vokasional yang berkesan ialah: (a) pengetahuan dan kemudahan bagi menjalankan aktiviti dalaman organisasi serta rangkaian persekitaran luar yang terdiri daripada pelajar, komuniti, perniagaan dan perusahaan serta peringkat badan dasar, dan (b) transaksi interpersonal melalui penglibatan kakitangan dan pelanggan dalam perhubungan. Justeru, pemimpin KV perlu bersedia dengan menambah pengetahuan dan kemahiran agar dapat melaksanakan semua peranan dan tanggungjawab ke arah pencapaian visi dan misi.

Maka, kepimpinan KV adalah kepimpinan yang memenuhi kompetensi serta mengutamakan sokongan kepada organisasi TVET dalam memimpin kepelbagaian dengan memberi perhatian kepada perubahan persekitaran, peluang keusahawanan, pasaran kerja, jaringan perniagaan dan jaringan industri.

METODOLOGI

Penerangan bahagian ini adalah seperti berikut.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini mengaplikasikan kaedah kualitatif asas bagi menerokai pengalaman pemimpin mengenai strategi penyelesaian isu kepimpinan KV. Reka bentuk kajian, seperti cadangan Merriam dan Tisdell (2015) mengenai salah satu kaedah kajian kualitatif iaitu kualitatif asas, fenomenologi, teori asas, etnografi, analisis naratif dan kajian kes. Selanjutnya, mereka menyenaraikan tiga kekuatan dalam mengaplikasikan kaedah kualitatif asas iaitu: (a) pengkaji berupaya menterjemahkan pengalaman peserta kajian, (b) pengkaji berupaya mendapatkan gambaran secara mendalam mengenai strategi peserta kajian membina kehidupan mereka, dan (c) pengkaji berupaya menyelesaikan sebahagian isu masyarakat berpandukan pengalaman peserta kajian.

Persampelan

Kajian ini mengaplikasikan kaedah persampelan bertujuan bukan rawak. Kekuatan kaedah ini telah dijelaskan oleh Fraenkel, Wallen, dan Hyun (2011) bahawa pengkaji berupaya mengutip data yang selari dengan objektif kajian. Implikasinya, pengkaji berupaya menjimatkan waktu dan bersikap adil ketika mengutip data. Dalam konteks kajian ini, seramai enam orang pemimpin KV telah terpilih sebagai peserta kajian. Tiga pemimpin bagi kategori bandar dan baki tiga pemimpin lagi adalah kategori luar bandar. Menurut Creswell (2018) juga menyetujui bahawa pemilihan peserta kajian bagi kaedah kualitatif asas memerlukan sekurang-kurangnya empat hingga lima orang. Peserta kajian adalah terdiri daripada pemimpin yang memenuhi penetapan kriteria kepimpinan KV iaitu: (a) berpengalaman lebih dari 10 tahun dalam bidang TVET, (b) memegang jawatan kepimpinan di peringkat unit atau bahagian tertentu, dan (c) bersikap sukarela untuk menganggotai kajian.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian adalah berpandukan kepada soalan temu bual separa struktur yang telah disahkan oleh pakar. Pakar kesahan terdiri daripada dua pakar bidang dan satu pakar bahasa. Instrumen kajian terbahagi kepada tiga bahagian iaitu: (a) kenal pasti cabaran kepimpinan, (b) menilai kepentingan

cabaran pembangunan kepimpinan TVET, dan (c) dapatan diperhalusi. Seterusnya, temu bual separa struktur yang berpandukan instrumen kajian telah dijalankan secara berdepan ke atas peserta kajian.

Analisis Data

Data mentah yang diperolehi melalui temu bual diproses secara analisis tematik berdasarkan prosedur Braun dan Clarke (2006) melalui enam langkah. Langkah pertama, meneroka dan menguasai data. Langkah kedua, pengkodan awal. Langkah ketiga, menjana tema. Langkah keempat iaitu melakukan kesahan ke atas tema. Langkah kelima adalah melalui pentakrifan dan menamakan tema. Langkah terakhir adalah dengan membuat interpretasi jangkaan atau kesimpulan melalui sebuah laporan.

DAPATAN KAJIAN

Kajian dijalankan dalam dua kategori iaitu pemimpin bandar dan luar bandar. Terdapat sepuluh domain strategi penyelesaian isu kepimpinan bagi KV, sembilan strategi bagi kategori pemimpin kawasan bandar dan empat strategi bagi pemimpin kawasan luar bandar. Berikut adalah dapatan temu bual yang telah dijalankan ke atas pemimpin TVET di KV berdasarkan kawasan.

Pemimpin TVET di KV Kawasan Bandar

Sembilan domain strategi penyelesaian bagi kategori pemimpin TVET di KV kawasan bandar yang telah dikenal pasti adalah seperti berikut:

(i) *Pemimpin yang Jelas dengan Visi dan Misi KV*

Strategi pertama bagi memenuhi keperluan dan mengatasi isu kepimpinan pemimpin KV adalah dengan melahirkan pemimpin yang mempunyai hala tuju visi dan misi yang jelas agar ahli organisasi dapat dibimbing dengan baik. Ianya perlu dimulakan dengan membangunkan visi sendiri pemimpin agar selari serta mengutamakan visi dan misi KV. Seperti dapatan peserta kajian iaitu:

“...Paling perlu ialah seorang pemimpin yang jelas tentang visi misi KV, semua pemimpin-pemimpin tak kisahlah kita ada banyak peringkat, peringkat atasan pentadbir, peringkat yang kedua pengurusan, semua pengurusan ini kita perlu ada pemimpin yang baik, pemimpin yang jelas sebenarnya dan boleh bak kata orang kita faham dan kita boleh memimpin rakan-rakan. Dia mesti ada orang yang jelas...” (F1P1: 311-315)

Pemimpin cekap menerajui organisasi melalui visi dan misi yang jelas. Kenyataan ini digambarkan oleh peserta berikut.

“... Kalau pentadbir dia tidak boleh kepada objektif sahaja, dia memang pergi ke misi dan visi, itulah pentadbir. *You* adalah orang yang mendokong misi dan visi tu, misi dan visi memang duduk dalam hati barulah *you* boleh *make sure* semua orang ikut *you*...” (F1P1: 376-379)

Selain itu, kejelasan pemimpin apabila kefahaman organisasi terhadap visi dan misi dapat ditingkatkan ke arah keberhasilan perubahan, seperti dapatan di bawah.

“...Kurikulum perkara utama. Benda lain itu kita boleh tolak tepi lah kalau *you* tiada kurikulum *you* tidak boleh mengajar. Kalaulah perkara utama kurikulum itu, orang yang paling tinggi tidak jelas jadi macam *you* nak sampai. Contoh dulu kita buat sekolah vokasional. Semua orang tahu, kita jelas dengan apa yang kita nak buat, proses

SPM/SPMV macam mana nak capai objektif dan sebagainya. Tapi sekarang ini kalau kita tidak jelas dengan visi dan misi KV itu akhirnya ikut pada pandangan masing-masing. Menggambarkan bahawa perubahan itu tidak menjadi dengan baik bila semua orang tidak jelas...” (F1P1: 347-354)

KV perlu meningkatkan tahap kefahaman pemimpin agar lebih jelas terhadap visi dan misi penubuhan KV. Apabila pemimpin mempunyai tahap kefahaman terhadap visi dan misi yang sempurna maka pelaksanaan kurikulum juga berjalan dengan baik dan menyumbang kepada keberhasilan KV.

Seterusnya, kajian telah menemukan pemimpin yang memiliki kemahiran analisis sebagai strategi penyelesaian isu kepimpinan.

(ii) *Pemimpin yang Memiliki Kemahiran Analisis*

Pemimpin KV perlu bijak dalam mengendalikan perubahan pembaharuan dalam sistem dan dasar TVET. Pelaksanaan perubahan yang berlaku menuntut pemimpin melakukan keputusan tertentu. Oleh yang demikian, pemimpin memerlukan kemahiran analisis dalam membuat keputusan dengan lebih tepat dan menyeluruh. Pemimpin yang cekap dapat melakukan analisis dengan menentukan bidang tugas berdasarkan kepakaran serta bijak dalam memimpin sikap untuk diteladani. Ianya selari dengan kenyataan peserta kajian yang berikut.

“...Dari segi personaliti, dia boleh *lead* rakan-rakan dan dia boleh buat benda-benda ni nampak teratur. Dia boleh strukturkan tugas-tugas itu. Pemimpin itu sendiri, personaliti dia itu sendiri pada saya kena tempatlah. Itu yang pertama, personaliti itu wajib, bukan hanya sekadar ada pemimpin bukan hanya kata orang ada orangnya tapi kita mesti ada *‘the right person’* dia mesti ada orang yang jelas, orang yang berkaliber...” (F1P1: 316-321)

Kemahiran analisis adalah satu keperluan kepada pemimpin kerana pemimpin perlu bijak dalam membuat sesuatu perkara atau tindakan dengan mengambil kira akibat yang mungkin berlaku. Pemimpin haruslah peka serta analitik dan ianya dapat dipertingkatkan dengan mengasah kemahiran analisis.

Penyelesaian isu kepimpinan KV selanjutnya adalah dengan membangunkan pemimpin yang prihatin dengan output KV.

(iii) *Pemimpin yang Prihatin dengan Output KV*

Keberhasilan visi dan misi penubuhan KV dinilai melalui output yang diperolehi. Bagi menilai output KV, ia akan melibatkan tempoh masa tertentu, maka pemimpin perlu bijak dalam membuat jangkaan tindakan pada masa kini untuk dapatan pada masa akan datang. Dalam erti kata lain, pemimpin perlu prihatin dengan output yang dihasilkan. Output adalah melalui keberhasilan graduan yang mengikut acuan KV dan menepati visi dan misi yang dirancang. Output juga merupakan cerminan kepada corak kepimpinan yang diamalkan dalam organisasi. Seperti yang diperkatakan oleh peserta kajian berikut:

“...Sekarang ini dia tahu bahawa perubahan KV untuk memastikan pelajar kita mendapat pendidikan yang merangkumi semua itu jadi dia mesti ada kemahiran yang *hard skill*, dia mesti ada *soft skill* daripada sembilan *skill* yang kita hendak capai. Dua sahaja *hard skill* selebihnya *soft skill*, jadinya kan bila *you* letakkan benda itu di tingkat atas tingkat bawah dia akan mencapai tak benda-benda yang kita nak capai tadi tu, *so you* kena ambil kira, maksudnya apa saja keputusan kita nak buat kita kena ambil kira dari segi pencapaian itu.

Barulah *you* jelas jadi apa yang berlaku kalau misal kata pengarah-pengarah dia ada KPI persendirian, susah. Dia mesti ada KPI yang ditetapkan oleh BPLTV yang dia kena *follow...*” (F1P1:332-340)

Bagi tujuan ini, kepimpinan KV perlu prihatin dengan kefahaman yang komprehensif di peringkat asas. Kefahaman asas yang baik akan membawa kepada kualiti kepimpinan yang sempurna seterusnya menyokong kepada output yang menepati acuan penubuhan KV. Apabila pemimpin prihatin kepada output maka tindakan kepimpinannya akan lebih terancang. Pemimpin tahu apa yang perlu dilakukan bagi mencapai output KV.

Kajian juga telah menemukan pemimpin mengubah visi dan misi selari dengan perubahan persekitaran sebagai salah satu domain yang dikaji.

(iv) *Pemimpin Mengubah Visi dan Misi Selari dengan Perubahan Persekitaran*

Visi dan misi untuk perubahan pendidikan TVET di KV melibatkan satu tempoh yang panjang. Dalam tempoh tersebut, pelbagai perubahan penyesuaian untuk pelaksanaan telah berlaku. Salah satu penyesuaian yang dilakukan adalah dengan perubahan kurikulum bagi memenuhi keperluan perubahan persekitaran. Antara faktor penyumbang kepada perubahan kurikulum yang berlaku adalah bagi memenuhi kemajuan teknologi industri dan keperluan akreditasi. Perkara ini seperti yang dinyatakan oleh peserta pertama kajian.

“...Kena terimalah hakikat bahawa kena audit dan audit memang macam itu. Kena ubahlah sampai ikut ketetapan tapi bukannya sebab saya benci atau pandang rendah dan sebagainya cuma tak ikut garis panduan sahaja...” (F1P1: 407-409)

Bagi tujuan tersebut, keanjalan perubahan dalam visi dan misi KV adalah perlu. Pemimpin perlu bijak dalam menilai dan menentukan keutamaan untuk perubahan dilakukan. Dalam waktu yang sama, pemimpin KV haruslah peka kepada semua input sebelum keputusan perubahan dilakukan. Perubahan yang dilakukan perlu menepati dasar pendidikan TVET dengan lahirnya graduan KV yang berkemahiran tinggi dan menepati keperluan industri.

Lanjutan dari kajian yang dijalankan, penyelidik telah menemui kriteria pelantikan pemimpin KV sebagai salah satu strategi yang perlu diberikan perhatian.

(v) *Kriteria Pelantikan Kepimpinan Pemimpin KV*

KV perlu dipimpin oleh individu yang berkelayakan. Kriteria kelayakan untuk jawatan kepimpinan dalam organisasi KV telah ditetapkan. Selain daripada ketetapan kelayakan akademik yang mencukupi, faktor pengalaman juga perlu diberikan perhatian. Melalui pengalaman yang baik, individu dapat menguruskan kepimpinan dengan melakukan agihan kuasa dengan lebih sempurna. Faktor kriteria pengalaman serta kepimpinan teragih juga dinyatakan oleh peserta kajian yang kedua iaitu:

“...Bukan saya tidak setuju tapi berdasarkan pada pengalaman dan dengan pengalaman boleh nak gerakkan sesuatu. Pasal pengendalian ini berbeza dengan bentuk formal, apa kita nak belajar, apa kita nak buat, memang *based* pada pengalaman...” (F1P2: 410-412)

Selain kriteria pengalaman, peserta kajian kedua juga berpendapat bahawa keupayaan pemimpin mengendalikan KV adalah seperti kenyataan di bawah.

“...Biar pilih pemimpin yang bersesuaian, diberi kebebasan yang dipantau untuk mengendalikan sesuatu KV itu bukan untuk bersaing dengan apa yang ada, dia beza dengan apa yang dapat. Beza dengan apa yang ada dengan apa yang boleh buat...” (F1P2: 475-477)

Oleh yang demikian, pemilihan pemimpin KV adalah dikalangan pemimpin yang memiliki pengalaman serta menguasai kepimpinan yang teragih. Melalui pengalaman pemimpin yang mencukupi maka halangan dalam mencapai visi dan misi perubahan KV dapat ditangani dengan lebih baik. Dalam masa yang sama pemimpin KV perlu menguasai kepimpinan kuasa yang teragih agar organisasi KV dapat membuat tindakan yang wajar dan lebih pantas bagi mengurus perubahan.

Kajian juga telah menemukan pembangunan kompetensi pemimpin KV antara strategi bagi penyelesaian isu kepimpinan.

(vi) *Pembangunan Kompetensi Pemimpin KV*

Pemimpin KV haruslah terdiri daripada mereka yang berkemampuan, berkemahiran dan cekap dalam mengurus perubahan dalam pendidikan TVET. Bagi mencapai aras kualiti yang ditetapkan, program pembangunan kompetensi pemimpin KV perlu dilaksanakan dengan lebih baik. Pemimpin perlu menyelami situasi perubahan industri terkini dengan tindakan penyesuaian. Salah satu tindakan yang disarankan adalah dengan menjalani program sangkutan di industri bagi membangunkan tahap kompetensi. Saranan ini dinyatakan oleh peserta kajian yang kedua seperti berikut:

“...Kursus peningkatan dan pendedahan kepimpinan ini ditukarkan kepada satu tempat, contoh pengarah ini pergi ke Ciast. Lebih jelas apa yang boleh dibawa kepada KV, hubungan industrinya. Samalah kita tengok budak ada yang Tingkatan Empat pun tak pandai baca, tak boleh salahkan dia 100%, kena cari punca dia. Kita pemimpin ini cari punca dan hilangkan punca dia supaya perjalanan jadi lebih baik. Kursus tu perlu. Cadangan saya tukarkan maksud macam duduk dalam sebulan ke dua bulan supaya dia boleh dapat pengalaman baru dan *fresh*. Apa yang kita *support* orang macam ini, bagi saya kita tidak perlu kejar nama tapi bila buat sesuatu itu automatik InshaAllah akan datang. Kita takyah risau bab tu, tapi kalau kita fokus pada sesuatu yang bukan hak kita, itu yang kita tinggalkan apa yang sepatutnya. Kursus ini perlu bersesuaian bagi saya. Kebanyakan orang tidak berminat hendak pergi kursus kerana modulnya macam menyusahkan...” (F1P2: 413-423)

Peserta kajian juga berpandangan bahawa pengalaman yang diperolehi melalui program sangkutan industri dapat dikongsi untuk membangunkan kompetensi KV, pandangan beliau adalah seperti berikut:

“...Apa yang boleh buat dan bantulah berdasarkan pengalaman dan diberikan kursus macam yang dicakapkan tadi seperti pertukaran penempatan pemimpin di tempat tertentu selain KV. Barulah dapat kongsi dengan pihak KPM apa benda yang dapat diperbaiki...” (F1P2: 480-483)

Bagi melengkapkan pemimpin KV dengan pembangunan kompetensi tertentu maka kebijaksanaan dalam mengenal pasti kelompongan yang wujud adalah perlu. Pemimpin atasan yang cekap mampu menilai situasi semasa dan mengambil tindakan yang drastik. Oleh itu, pembangunan kompetensi pemimpin KV perlu dilaksanakan dengan penilaian tertentu bagi meningkatkan tahap kualiti kepimpinan sedia ada.

Strategi penyelesaian kepada keperluan dan isu kepimpinan seterusnya adalah dengan membina kepimpinan pemimpin KV yang profesional.

(vii) *Kepimpinan Pemimpin KV yang Profesional*

Kepimpinan pemimpin KV yang profesional adalah melalui peranan pemimpin dengan melaksanakan tanggungjawab dan amanah agar kepimpinannya berada tahap yang cemerlang ke arah pencapaian. Bagi mencapai kualiti kepimpinan yang profesional tersebut maka beberapa faktor tambahan telah dikenal pasti iaitu dengan menjadi penyampai maklumat berkesan tentang dasar pendidikan TVET. Oleh itu, pemimpin KV perlu menguasai kepimpinan situasi dengan cekap dalam menilai dan bertindak mengikut keperluan perubahan persekitaran. Ini selari dengan dapatan dua peserta kajian seperti berikut:

“...Pemimpin sekarang ini jelas apa nak jadi, apa nak buat tapi yang *setting* untuk matlamat ini perlu ingat, bukan orang yang duduk bawah tapi orang yang duduk atas. Orang atas jelas tidak kehendak orang bawah? Atas ini konsepnya sebagai pemantau sebab itu kena ada pengalaman. Saya pentingkan pengalaman sebab kalau tiada pengalaman macam mana kita nak mengendalikan atau untuk kita memantau...” (F1P2: 442-446)

Menyokong kenyataan peserta kedua kajian, selain kecekapan pemimpin terhadap situasi persekitaran, pemimpin juga perlu cekap untuk menyampaikan maklumat. Seperti yang dinyatakan oleh peserta ketiga kajian berikut:

“...Bagi saya isu ini bukan hanya melibatkan kepimpinan sahaja tapi melibatkan semua pihak. MBOT itu melibatkan semua yang ada dalam institusi itu, cuma saya rasa apa yang berlaku di kepimpinan apabila lambat menyampaikan maklumat dan sebagainya. Lebih kepada pelarasan...” (F1P3: 237-239)

Selaku pemimpin atasan, mereka harus menguasai kualiti kepimpinan profesional. Pemimpin tahu apa amanah yang perlu dicapai dan bagaimana untuk melaksanakannya. Pemimpin dapat melaksanakan dengan menjadi penyampai maklumat yang jelas, disusuli dengan pelaksanaan dan pemantauan yang sempurna. Bagi mencapai hasrat strategi ini, kualiti kepimpinan pemimpin KV perlu diselaraskan aras profesionalisme agar setanding dengan anjakan visi misi pendidikan TVET.

Kajian juga telah menemui strategi pelantikan pemimpin KV yang mempunyai visi misi dan nilai sebagai salah satu cara penambahbaikan untuk perubahan organisasi.

(viii) *Pelantikan Pemimpin KV yang Mempunyai Visi, Misi dan Nilai*

Selain daripada kejelasan pemimpin ke atas visi dan misi KV, pemimpin yang dilantik haruslah di kalangan pemimpin yang mempunyai matlamat dengan berteraskan visi, misi dan nilai KV. Pemimpin yang dilantik mempunyai azam dalam mencapai keberhasilan produk KV agar menepati piawaian. Selain daripada itu, mengamalkan elemen nilai dalam kepimpinan akan mewujudkan suasana organisasi yang lebih kondusif seterusnya memupuk kerjasama berpasukan. Pemimpin tidak mementingkan pencapaian peribadi sebaliknya berkhidmat dengan nilai untuk membangunkan pencapaian sendiri pensyarah dan pelajar. Peserta kajian berikut juga memberikan pandangan berkenaan kerjasama untuk visi, misi dan nilai dalam organisasi.

“...Bekerja untuk cikgu atau pelajar, bukan pelajar dan cikgu yang bekerja untuk saya. *Once* saya bekerja untuk cikgu, Insha Allah cikgu akan bagi komitmen, kalau kita

faham apa fungsi sebagai pemudah cara, bukan susahkan hidup orang...” (F1P2: 447-449)

Apabila pemimpin mempunyai visi dan misi melalui pendekatan nilai yang mana matlamat utamanya adalah untuk membangunkan sendiri murid maka pemimpin perlu menjadi pemudah cara. Pemimpin yang bijak dapat mempermudah keadaan melalui elemen nilai dan dalam masa yang sama visi dan misi KV tercapai.

Seterusnya, kajian ke atas pemimpin KV bandar telah mendapati bahawa strategi tambah baik insentif adalah strategi yang terakhir untuk penyelesaian kepada keperluan dan isu kepimpinan.

(xi) *Tambah Baik Insentif*

Strategi tambah baik insentif selaku pemimpin KV juga merupakan perkara yang harus mendapat perhatian. Setelah pemimpin memberikan semua daya usaha yang ada bagi menguruskan perubahan sistem dan dasar pendidikan TVET melalui KV, maka seharusnya ditimbal balas melalui insentif yang setimpal. Pucuk utama kepimpinan KV harus menguruskan dengan lancar insentif tertentu yang telah dirangka. Didapati insentif selaku pemimpin KV masih dalam kemelut, selari dengan kenyataan peserta kajian berikut:

“...Sekarang ini tiada tarikan dan faedah untuk menjadi pemimpin di KV, turun gaji dan bukan naik gaji. Duduk atas dan banyak pakai duit sendiri sedangkan elaun tertentu terputus dan dalam masa yang sama terdedah untuk membuat sesuatu itu sangat besar. Ibarat macam ketua keluarga yang menguruskan perbelanjaan besar dan mudah terdedah dengan isu kewangan. Sebab itu saya rasa selesa di posisi sekarang berbanding posisi lebih atas lagi...” (F1P2: 486-494)

Seharusnya posisi pemimpin ini menjadi tarikan melalui perjawatan dan pulangan yang setimpal. Namun yang berlaku adalah sebaliknya, mengakibatkan tidak ramai yang berminat dengan jawatan atasan malah memilih untuk tidak menjadi pemimpin. Akibatnya, organisasi KV kurang ditadbir oleh pemimpin yang memiliki kelayakan dan berpotensi apabila penilaian pulangan untuk jawatan tersebut tidak memberangsangkan.

Pemimpin TVET di KV Kawasan Luar Bandar

Empat domain strategi penyelesaian bagi kategori pemimpin TVET di KV Kawasan Luar Bandar adalah seperti berikut:

(i) *Pelantikan Pemimpin KV yang Mempunyai Visi, Misi dan Nilai*

Pemimpin yang mempunyai visi, misi dan nilai dalam mengurus sebuah organisasi besar adalah merupakan satu tuntutan. Ianya dapat dilihat menerusi gaya kepimpinan yang lebih berfokus. Pemimpin tahu apa yang perlu dilakukan dengan keutamaan tindakan tertentu bagi pencapaian visi dan misi KV. Dalam mencapai visi dan misi, aspek nilai juga diberikan perhatian yang wajar dengan mengamalkannya dalam kepimpinan. Pemimpin juga harus cermat dan mampu dalam menguruskan konflik agar fokus pencapaian tidak mencapah. Seperti kenyataan peserta kajian berikut.

“...Mengharapkan sinar baru kerana cikgu-cikgu kat sini bagus tapi bila ada konflik di pihak pengurusan maka cikgu memberontak, pengurusan tidak profesional dan sering salahkan cikgu. Pengurusan ini tidak boleh hendak fikir apakah tanggungjawab sebenar yang dia perlu buat. Tak terfikir pun. Pada tahun 2021, saya tidak tahu apa jawatan di

sekolah yang saya tahu saya KJ sahaja. Tahun 2021 seperti tidak wujud KV XX sebelum pengarah baru kerana tiada takwim, tiada buku pengurusan, dan lain-lain. Di sini saya berpendapat, jika kita tidak fikir apakah tanggungjawab kita sebagai seorang pengarah dan timbalan pengarah maka memang habislah maka perkara ini akan memberi masalah kepada kita...” (F1P5: 412-420)

Pemimpin yang mempunyai kejelasan dalam matlamat dapat melaksanakan tanggungjawab dengan lebih cekap tanpa melibatkan emosi dengan kekuatan nilai yang sempurna. Oleh yang demikian, pemimpin tidak terperangkap dengan kesan konflik yang berlaku dan mampu mengurai kemelut dengan tindakan kepimpinan yang lebih wajar.

Bagi strategi penyelesaian seterusnya, kajian telah menemui faktor kriteria pelantikan kepimpinan pemimpin KV untuk penambahbaikan bagi pemimpin luar bandar.

(ii) *Kriteria Pelantikan Kepimpinan Pemimpin KV*

Strategi penyelesaian isu kepimpinan bagi organisasi KV adalah dengan menetapkan kriteria tertentu dalam pelantikan kepimpinan. Kriteria seperti penyertaan kursus kepimpinan, kekananan, kualiti sendiri dan orientasi kemanusiaan serta tugas. Didapati bahawa hanya pemimpin utama KV telah mengikuti kursus NPQEL yang dianjurkan oleh IAB namun tidak semua pemimpin pertengahan KV pernah mengikuti kursus kepimpinan. Pemimpin pertengahan KV yang terdiri daripada timbalan pengarah, ketua jabatan dan ketua unit juga memerlukan kursus kepimpinan yang khusus. Kriteria pelantikan kepimpinan adalah seperti dapatan daripada peserta kajian berikut.

“...Mungkin boleh disarankan untuk mengikuti perbengkelan ataupun latihan. Kalau pengarah-pengarah dia ada kursus NPQEL kan, kalau yang timbalan-timbalan pengarah itu mungkin diadakan latihan-latihan secara berkala...” (F1P6:250-252)

Peserta kajian juga memberi kenyataan bahawa salah satu kriteria pelantikan pemimpin menerusi keupayaan sendiri pemimpin dalam mengawal organisasi, seperti yang dinyatakan di bawah.

“...Ciri pemimpin lain mungkin boleh tambah, dia boleh mengawal organisasi. Seterusnya boleh mengawal orang-orang bawah sebab orang bawah ini terutama dari segi guru itu sendiri dan anggota kumpulan pelaksana kerana mereka ini 11rofe untuk menggalakkan Kolej Vokasional itu sendiri. Bila kerja dalam satu tekanan, dia akan bagi kesan kepada tugas itu sendiri lah jadi pada saya seorang pemimpin ini bila dia boleh mengawal dia punya orang-orang bawah dia...” (F1P6:270-275)

Seterusnya, peserta kajian keenam juga memberi penegasan bahawa pelantikan pemimpin tidak hanya berdasarkan gred kekananan tetapi mestilah terdiri daripada pemimpin yang berkualiti.

“...Harapan saya untuk kepimpinan di Kolej Vokasional ini, pemimpin-pemimpin yang dilantik itu mestilah yang betul-betul berkelayakan. Boleh bekerja maknanya bukan dipilih berdasarkan kepada gred sahaja. Kadang-kadang ada gred tinggi tapi kerjanya tidak buat. Pada saya gred dengan mutu kerja itu kena seiring...” (F1P6: 283-286)

Kriteria pelantikan kepimpinan pemimpin KV tidak hanya terletak kepada kelayakan akademik semata-mata. Perhatian juga perlu diberikan kepada kualiti kemanusiaan, tugas, sendiri dan juga kekananan bagi mengalas sesuatu tanggungjawab. Oleh itu, pemimpin mampu mengurus dengan baik berdasarkan kepada pengetahuan dan kemahiran yang dapat dibangunkan melalui kursus kepimpinan dengan memberikan 11rofe kepada kualiti tertentu.

Seterusnya, kajian telah mendapati bahawa kepimpinan pemimpin KV yang profesional sebagai salah satu strategi penambahbaikan untuk organisasi KV.

(iii) *Kepimpinan Pemimpin KV yang Profesional*

Kepimpinan pemimpin KV perlu berada pada aras yang profesional. Oleh itu, pemimpin perlu mahir menjalankan peranan dengan cemerlang seterusnya menuju kepada pencapaian. Pemimpin yang profesional adalah pemimpin yang mengukur kompetensi berbanding emosi dan mengutamakan hubungan kemanusiaan. Pemimpin perlu menilai, membina dan mempercayai kompetensi ahli organisasi. Selain itu, pemimpin KV juga perlu aktif sebagai penyampai maklumat yang berkesan tentang dasar pendidikan TVET. Kecairan maklumat yang cekap adalah perkara penting dalam organisasi maka pemimpin KV perlu peka dan dapat menyalurkan maklumat. Ini selaras dengan kenyataan peserta kajian luar bandar berikut:

“...Jadi pemimpin perlu cepat dan maklumat perlu cepat sampai. Jadi perlu sentiasa mengetahui setiap maklumat terkini atau sebarang perubahan yang berlaku dan sebarkan atau membuat taklimat kepada yang lain. Saya rasa isu maklumat ini wujud kerana saya dapat tahu tentang sesuatu perkara itu dari pihak luar. Dokumen-dokumen yang berlaku perubahan juga lambat dimaklumkan. Hal ini kerana, kita pun bergerak cepat, jika dulu kita mempunyai masa senggang namun sekarang semuanya perlu cepat...” (F1P4: 345-351)

Peserta kajian keempat juga berpendapat bahawa kepimpinan profesional perlu lebih fleksibel dan tidak menekan, seperti yang dinyatakan berikut.

“...Kita perlu menjadi responsif dan progresif namun tidak perlu menekan ataupun dalam erti kata lain menjadi lebih fleksibel tanpa memilih kasih. Selain itu, tidak memilih kasih contohnya dengan kalangan yang boleh buat kerja serta tidak boleh buat kerja kerana golongan yang tidak boleh buat kerja akan dibiarkan begitu sahaja. Agihan dan kepercayaan itulah menjadi isu jadi ini akan secara langsung membebaskan golongan yang boleh buat kerja kerana agihan yang hanya diberikan kepada orang kepercayaan...” (F1P4:351-363)

Pemimpin yang profesional adalah pemimpin yang tahu bertindak balas dalam kepimpinan untuk menuju pencapaian yang ditetapkan. Justeru itu, pemimpin perlu progresif dan responsif dalam mengurus perubahan dasar yang berlaku. Ini dapat dilakukan melalui kepimpinan yang profesional dengan mempertingkatkan kepercayaan, kompetensi, bersikap kemanusiaan serta kecairan maklumat dalam organisasi KV.

Bagi strategi yang terakhir untuk penyelesaian kepada keperluan dan isu kepimpinan di KV luar bandar adalah melalui kepimpinan sendiri yang berkualiti.

(iv) *Kepimpinan Kendiri yang Berkualiti*

Dalam mendepani kelompongan yang wujud untuk keperluan dan isu kepimpinan bagi organisasi KV, didapati pemimpin memerlukan tahap kepimpinan sendiri yang lebih berkualiti. Ianya dapat dilaksanakan apabila pemimpin berintegriti menjalankan tugas yang diamanahkan. Integriti menjadi perkara utama apabila bebanan tugas menjadi berbeza dari sebelumnya. Terdapat pemimpin yang kurang berintegriti dalam menjalankan tugas kesan daripada kepimpinan sendiri yang merosot seperti dapatan peserta kajian berikut.

“...Bagaimana cara kita mahu buat menghalalkan gaji kita untuk beri kepada ahli keluarga kita? Oleh itu jika kita memikirkan tentang itu akan menjadikan kita lebih profesional. Kita hendak bagi halal maka kita perlu penuhi amanah yang kerajaan bagi kepada kita. Kena buat semua sekali, bila semua sekali memenuhi tanggungjawab dia maka sistem kita akan menjadi lebih baik. Bukannya bila nak audit baru datang malam dan sebagainya. Jadi disini, apabila masing-masing menjalankan tugas, jadi ianya akan menjadi lebih baik. Seperti waktu saya menguruskan perniagaan saya, saya tidak mementingkan hanya kepada keuntungan tetapi lebih kepada timbang rasa...” (F1P5: 433-441)

Oleh yang demikian, pemimpin KV perlu terdiri daripada mereka yang berintegriti dan mampu melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan. Pemimpin yang berani berdepan dengan cabaran serta tahu bagaimana untuk mengurus dengan cermat terutama apabila berdepan dengan isu-isu tertentu yang memerlukan tindakan segera.

Perbandingan Pemimpin TVET di KV Kawasan Bandar dan Luar Bandar

Jadual 1

Rumusan Perbandingan bagi Strategi Penyelesaian Isu Kepimpinan KV Berdasarkan Persepsi Pemimpin TVET Kategori KV Kawasan Bandar dan Luar Bandar

	Strategi Penyelesaian	Bandar	Luar Bandar
1.	Pemimpin yang jelas dengan visi dan misi KV	√	
2.	Pemimpin yang memiliki kemahiran analisis	√	
3.	Pemimpin yang prihatin dengan output KV	√	
4.	Pemimpin mengubah visi dan misi selari dengan perubahan persekitaran	√	
5.	Kriteria pelantikan kepimpinan pemimpin KV	√	√
6.	Pembangunan kompetensi pemimpin KV	√	
7.	Kepimpinan pemimpin KV yang profesional	√	√
8.	Pelantikan pemimpin KV yang mempunyai visi, misi dan nilai	√	√
9.	Tambah baik insentif	√	
10.	Kepimpinan sendiri yang berkualiti		√

Secara keseluruhan terdapat sepuluh cadangan domain bagi strategi penyelesaian kepada isu kepimpinan KV. Sembilan domain strategi bagi pemimpin bandar dan empat domain strategi bagi pemimpin luar bandar. Daripada empat strategi penyelesaian bagi pemimpin luar bandar, hanya satu strategi yang

berbeza dengan pemimpin bandar. Didapati pemimpin bandar mempunyai lebih cadangan strategi penyelesaian isu kepimpinan KV.

PERBINCANGAN

Perluasan akses dan peningkatan kualiti laluan pendidikan vokasional dilaksanakan dengan perubahan penuh terhadap sistem dan dasar pendidikan TVET di KV. Perubahan yang berlaku ini telah menimbulkan isu dalam kepimpinan KV. Bagi mencapai visi dan misi KV, isu tersebut perlu didepani oleh pemimpin KV dengan strategi penyelesaian yang sempurna. Justeru itu, kajian telah mengenal pasti sepuluh strategi penyelesaian isu kepimpinan KV berdasarkan kategori pemimpin kawasan bandar dan luar bandar. Sembilan strategi penyelesaian isu kepimpinan bagi kategori pemimpin kawasan bandar manakala empat strategi bagi pemimpin kawasan luar bandar. Didapati pemimpin kawasan bandar memerlukan lebih strategi penyelesaian isu kepimpinan berbanding pemimpin kawasan luar bandar. Bagi strategi penyelesaian untuk pemimpin kawasan luar bandar adalah sama dengan pemimpin bandar kecuali bagi domain terakhir iaitu strategi kepimpinan sendiri yang berkualiti.

Bagi pemimpin kawasan bandar, sembilan strategi penyelesaian isu kepimpinan KV adalah seperti berikut: (a) pemimpin yang jelas dengan visi dan misi KV, (b) pemimpin yang memiliki kemahiran analisis, (c) pemimpin yang prihatin dengan output KV, (d) pemimpin mengubah visi dan misi selari dengan perubahan persekitaran, (e) kriteria pelantikan kepimpinan pemimpin KV, (f) pembangunan kompetensi pemimpin KV, (g) kepimpinan pemimpin KV yang profesional, (h) pelantikan pemimpin KV yang mempunyai visi, misi dan nilai, dan (i) tambah baik insentif.

Strategi untuk melahirkan pemimpin yang jelas dengan visi dan misi KV merupakan strategi penyelesaian isu kepimpinan KV yang pertama bagi pemimpin kawasan bandar. Kejelasan akan melahirkan pemimpin dengan visi dan misi sendiri yang selari dengan matlamat penubuhan KV. Kejelasan pemimpin adalah perlu bagi memastikan bahawa perjalanan kurikulum KV berfokus kepada keberhasilan. Seperti dapatan Carr dan Hancock (2006), visi yang jelas dan perancangan yang teliti adalah merupakan syarat penting untuk pemimpin membimbing ahli. Oleh itu, pemimpin KV dapat membimbing organisasi melalui kejelasan atau penguasaan visi dan misi KV agar tidak mencapah dari landasan perubahan yang ditetapkan.

Strategi penyelesaian isu kepimpinan kawasan bandar yang kedua adalah dengan lahirnya pemimpin yang memiliki kemahiran analisis. Pemimpin yang menguasai kemahiran analisis dapat membuat keputusan dengan lebih tepat dan bermakna. Pemimpin dapat mengurus organisasi dengan baik melalui agihan tugas yang berdasarkan kepakaran serta bijak memimpin sikap mengikut keperluan tertentu. Pemimpin yang cekap menganalisis juga mampu membuat telahan perkara atau perancangan tertentu seterusnya dapat melakukan tindakan pencegahan lebih awal. Melalui kemahiran analisis data empirikal juga dapat menyumbang kepada pemimpin sekolah dalam membuat keputusan yang lebih baik melalui pengagihan kepimpinan dan proses keputusan secara bersama (Parham et al., 2020). Maka, melalui keputusan dan tindakan pemimpin yang tepat melalui kemahiran analisis pasti menyumbang kepada pencapaian visi dan misi KV.

Bagi kawasan bandar, pemimpin yang prihatin dengan output KV merupakan salah satu strategi penyelesaian isu kepimpinan yang telah ditemui. Keprihatinan pemimpin terhadap output KV secara tidak langsung dapat menyelaras perancangan dan tindakan bersesuaian untuk kelancaran dalam pelaksanaan. Pemimpin dapat melaksanakan perubahan dengan betul seterusnya menyokong penghasilan output mengikut acuan KV. Output KV yang menepati acuan akan dapat memenuhi semua kepentingan pemegang taruh. Begitu juga dengan pandangan Hussein Ahmad (2014) dan Fullan (2015) sekiranya perubahan dasar pendidikan tidak dirancang dengan teratur, tersinkroni dan bijaksana, segala

pemikiran visi dan misi tentang transformasi pendidikan negara akan tercatat hanya dalam lembaran pernyataan dasar yang kerap dilafazkan sedangkan kesannya tidak dirasai. Oleh itu, pemimpin perlu prihatin dengan output KV agar tidak tersasar dari matlamat yang telah ditetapkan.

Strategi penyelesaian isu kepimpinan yang keempat bagi pemimpin kawasan bandar apabila pemimpin dapat mengubah visi dan misi selari dengan perubahan persekitaran. Bagi memenuhi keperluan ini, pemimpin perlu terdiri daripada mereka yang mempunyai tahap kepekaan tinggi. Pemimpin perlu tahu perubahan visi dan misi tertentu yang perlu dilakukan bagi mengadaptasi perubahan persekitaran. Perubahan demi perubahan bagi memenuhi keperluan sentiasa dilakukan dan begitu juga dengan perubahan kurikulum. Kurikulum KV perlu menyerap perubahan persekitaran dan ini memerlukan tempoh masa dan penyelarasan teliti yang melibatkan kepimpinan. Bagi tujuan tersebut, keperluan organisasi terutama bagi kepimpinan diri pemimpin dalam menyerap perubahan adalah lebih kritikal khususnya apabila berdepan dengan perubahan baru untuk penambahbaikan organisasi dan pembangunan (Bamford & Daniel, 2005). Justeru itu, pemimpin perlulah mampu melakukan perubahan dan pembangunan dengan menyerap perubahan persekitaran.

Pembangunan kompetensi pemimpin KV merupakan strategi penyelesaian isu kepimpinan yang seterusnya bagi pemimpin kawasan bandar. Perubahan demi perubahan yang berlaku juga menuntut ilmu, kemahiran dan pengalaman daripada pemimpin. Bagi memenuhi kompetensi tersebut maka pemimpin KV perlu dibangunkan menerusi program tertentu dengan menyokong keperluan pensyarah serta pembangunan visi dan misi KV. Pemimpin KV juga boleh dilibatkan dengan program khusus yang dilakukan di industri, ini secara tidak langsung dapat merangsang budaya kepimpinan berbentuk industri dalam organisasi KV. Pemimpin KV juga memerlukan pembangunan diri yang terkini serta terbuka kepada kepelbagaian seiring dengan perubahan yang berlaku. Ianya boleh dicapai melalui penguasaan dan penggunaan pengetahuan semasa, kemahiran baharu, kebolehan terkini dan sikap positif bagi menghadapi perubahan yang mencabar dalam organisasi yang dinamik (Abbas & Yaqoob, 2009; Hagemann & Stroope, 2013). Pemimpin KV seharusnya menguasai tahap kompetensi dalam memimpin organisasi. Mana mungkin untuk seluruh organisasi berkompetensi jika pemimpin sendiri tidak mencapai aras kualiti yang diharapkan.

Strategi penyelesaian isu kepimpinan yang keenam bagi pemimpin kawasan bandar adalah dengan menambah baik insentif. Ini merupakan salah satu strategi pelaksanaan yang terkandung dalam pelan perancangan Transformasi Pendidikan Vokasional. Namun sehingga hari ini ianya masih tergantung di mana kedudukan kepimpinan KV adalah sama seperti sebelumnya iaitu mengamalkan sistem berbentuk persekolahan menengah. Insentif menerusi status gred perjawatan seterusnya gaji juga tidak diberikan perhatian yang cukup baik. Merujuk dapatan OECD (2021) ahli organisasi dan pemimpin TVET sering menghadapi kekurangan atau halangan apabila sokongan yang rendah, insentif tidak menarik, pertindihan kerja, tanggungjawab yang kompleks, akses dan latihan yang kurang relevan. Pemimpin KV merasakan bahawa tanggungjawab semakin bertambah sedangkan pulangan yang tidak setanding, oleh yang demikian insentif tertentu perlu dipertimbangkan.

Seterusnya, bagi strategi penyelesaian isu kepimpinan yang ketujuh hingga yang kesembilan merupakan strategi penyelesaian yang dikongsi bersama bagi pemimpin kawasan bandar dan luar bandar. Terdapat tiga strategi yang dikongsi bersama. Strategi pertama adalah dengan memberi perhatian kepada kriteria pelantikan kepimpinan pemimpin KV. Pemimpin KV tidak boleh dilantik secara semberono, mereka perlulah memenuhi tahap kompetensi dan kriteria yang ditetapkan. Pemilihan perlu dihalusi dengan cermat seperti kelayakan akademik, pengalaman dan juga faktor kekananan perjawatan. Selain daripada itu, pemimpin juga telah mengikuti kursus kepimpinan seterusnya mempunyai kemahiran kepimpinan teragih, kualiti sendiri serta berorientasikan kepada kemanusiaan dan tugas. Seperti yang dihurai dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013), proses pemilihan pemimpin yang rapi, jelas, dan telus adalah penting bagi membangun dan mengekalkan sekolah yang berkesan. Namun kriteria yang

berasaskan tempoh perkhidmatan lebih mendominasi berbanding kompetensi. Justeru, pemimpin KV perlu memenuhi syarat tertentu dalam satu pakej yang lengkap.

Perkongsian strategi penyelesaian isu kepimpinan yang kedua adalah melalui kepimpinan pemimpin KV yang profesional. Kepimpinan profesional perlu disuburkan di semua lapis kepimpinan organisasi KV dengan menguasai ilmu kepimpinan yang pelbagai, selaras dengan perubahan. Selaras dengan dapatan Hasmira Alias dan Aziah Ismail (2021) yang menyatakan bahawa pemimpin KV perlu mempunyai kemahiran kepimpinan perubahan untuk pembangunan ekosistem sedia ada di KV. Oleh yang demikian, pemimpin KV yang profesional dapat dilaksanakan melalui sikap mengikut situasi, kerja berorientasikan kemanusiaan serta mempercayai kompetensi staf. Ianya dapat dicapai jika pemimpin KV prihatin dengan perubahan dasar dengan mengamalkan kecairan dan penyampai maklumat yang cekap. Pemimpin KV yang profesional perlu fleksibel dalam mendepani perubahan dengan menguasai kompetensi kepimpinan yang terkini.

Strategi penyelesaian isu kepimpinan bagi pemimpin kawasan bandar dan luar bandar yang ketiga adalah dengan pelantikan pemimpin KV yang mempunyai visi, misi dan nilai. Pemimpin KV perlu terdiri daripada individu yang mempunyai matlamat untuk membangunkan KV agar dapat mencapai output berkualiti. Bagi mencapai hasrat ini, aspek nilai dalam diri pemimpin perlu diperhalusi. Pemimpin yang mempunyai nilai apabila lebih bertanggungjawab serta mampu menguruskan konflik. Menurut IAB (2018), pemimpin pendidikan yang berkualiti apabila mengetuai perancangan strategik dengan membina perancangan sekolah secara pasukan dan menurunkan kuasa, membuat analisis keperluan, melihat sumber yang sedia ada di sekolah, menyelesaikan masalah kritikal bagi meningkatkan bidang keberhasilan sekolah untuk mencapai visi, misi, matlamat, nilai dan objektif. Pemimpin juga berfokuskan kerja dengan niat untuk membangunkan sendiri pelajar agar mencapai output melalui visi dan misi KV.

Seterusnya, strategi penyelesaian isu pemimpin kawasan luar bandar yang terakhir adalah dengan melahirkan kepimpinan sendiri yang berkualiti. Strategi kepimpinan sendiri dengan meningkatkan tingkah laku inovasi dalam kerja bagi mencapai prestasi yang tinggi. Pemimpin berprestasi dan berkualiti dengan mencapai aras kompetensi dan menguasai kualiti kepimpinan yang pelbagai. Hasilnya, kepimpinan sendiri yang baik dapat menjalankan tugas dengan penuh integriti. Pemimpin yang berintegriti juga memegang amanah yang dipertanggungjawab dengan sokongan dari organisasi KV. Seperti dapatan Fern dan Nurazwa Ahmad (2018) strategi kepimpinan sendiri adalah sangat penting bagi mempengaruhi tingkah laku inovasi seseorang dalam kerja. Ia boleh membantu pekerja memperbaiki prestasi kerja dan meningkatkan hasil kerja pemimpin. Kepimpinan sendiri juga dapat membantu organisasi meningkatkan daya persaingan berbanding dengan lain, seterusnya pemimpin dapat melaksanakan perancangan dan tindakan yang tepat.

KESIMPULAN

Perubahan dan perkembangan pendidikan TVET negara menerusi KV telah menimbulkan cabaran baru dan isu kepimpinan dalam pelaksanaan. Selaras dengan usaha ke arah pencapaian visi dan misi maka pemimpin KV perlu lebih berinovasi dengan memiliki strategi kepimpinan yang terkini. Oleh demikian, kajian kualitatif dilaksanakan ke atas kepimpinan KV dengan tujuan untuk mengenal pasti strategi penyelesaian. Hasil kajian telah berjaya menemui sepuluh strategi penyelesaian isu kepimpinan KV bagi pemimpin kawasan bandar dan luar bandar. Perbandingan kategori lokasi mendapati pemimpin bandar mempunyai lebih isu berbanding pemimpin luar bandar. Didapati juga bahawa pemimpin kawasan luar bandar mempunyai isu yang hampir sama dengan pemimpin kawasan bandar. Dalam situasi yang sama, kesepakatan di kalangan pemegang taruh KV dapat dipertingkatkan bagi menyelesaikan sebarang isu yang berlaku. Diharapkan dengan pendekatan pemimpin KV untuk melaksanakan sepuluh strategi penyelesaian isu kepimpinan KV ini akan dapat merungkai kemelut dengan meningkatkan prestasi

kepimpinan KV pada tahap lebih baik. Seterusnya, pelaksanaan strategi penyelesaian isu kepimpinan dengan sempurna dapat menyumbang kepada keberhasilan output melalui pelajar yang lebih kompeten dalam memenuhi permintaan industri.

RUJUKAN

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan*, 47(2), 269–292.
- Al-Ramaiah. (1992). *Kepimpinan pendidikan cabaran masa kini* (2nd ed.). IBS Buku Sdn Bhd.
- Bamford, D., & Daniel, S. (2005). A case study of change management effectiveness within the NHS. *Journal of Change Management*, 5(4), 391–406. <https://doi.org/10.1080/14697010500287360>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Qualitative Research in Psychology Using thematic analysis in psychology Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=uqrp20>
<http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=uqrp20>
- Carr, A. N., & Hancock, P. (2006). Space and time in organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 545–557.
<https://doi.org/10.1108/09534810610686058>
- Creswell, W. J. (2018). *Research design qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th ed.). Sage Publications Inc.
- Falk, I., & Smith, T. (2003). *Leadership in vocational education and training*. NCVER.
<https://eric.ed.gov/?id=ED479665>
- Fern, C. S., & Nurazwa Ahmad. (2018). Strategi Kepimpinan Kendiri Dalam Meningkatkan Tingkah Laku Inovasi di Tempat Kerja. *Jurnal Isu-Isu Inovasi Di Malaysia*, 2(1), 87–102.
<https://www.researchgate.net/publication/346385984%0AStrategi>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). McGraw-Hill. <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- Fullan, M. (2015). *Makna baharu perubahan pendidikan* (4th ed.). Institut Terjemahan & Buku Malaysia Berhad.
- Hagemann, B., & Stroope, S. (2013). Developing the next generation of leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45(2), 123–126. <https://doi.org/10.1108/00197851311309570>
- Hasmira Alias, & Aziah Ismail. (2021). Pengaruh kepimpinan perubahan dalam membangunkan ekosistem keusahawanan di Kolej Vokasional KPM. *Journal of Educational Research & Indigenous Studies Journal*, 3(1), 129–142. https://static.s123-cdn-static-d.com/uploads/1759562/normal_6065202987fb1.pdf
- Hussein Ahmad. (2014). Cabaran transformasi pendidikan awam Malaysia: Analisis dasar strategik PPPM 2013-2025. In *Analisis Strategik Dasar Pendidikan* (pp. 34–68). Penerbit Universiti Malaya.
- IAB. (2018). *Standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi*. Institut Aminuddin Baki.
- IAB. (2019). *Laporan Institut Aminuddin Baki Tahun 2019*. Institut Aminuddin Baki.
<https://iab.moe.edu.my/index.php/ms/sumber/terbitan-berkala/laporan-tahunan>
- Irdyanti Mat Nashir, & Ramlee Mustapha. (2017). A new TVET leadership model: Combination of innovative and instructional paradigms. *Journal of Asian Vocational Education and Training*, 10(1), 1–16. <https://www.researchgate.net/publication/341814685>
- KPM. (2011). *Pelan strategik: Transformasi pendidikan vokasional*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
<https://www.moe.gov.my/>
- KPM. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia. <https://www.moe.gov.my/menunedia/media-cetak/penerbitan/1813-pppm-2013-2025/file>

- KPM. (2021). *Statistik Bilangan Sekolah, Murid dan Guru*. KPM.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2015). *Qualitative Research* (John Wiley & Sons (ed.); 4th ed.). Jossey Bass.
- Munson, E. L. (1921). *The management of men: A handbook on the systematic development of morale and the control of human behavior*. Henry Holt & Company. <https://collections.nlm.nih.gov/bookviewer?PID=nlm:nlmuid-14011910R-bk#page/4/mode/2up>
- OECD. (2021a). *Teachers and Leaders in Vocational Education and Training, OECD Reviews of Vocational Education and Training*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/59d4fbb1-en.pdf?expires=1633863631&id=id&acname=guest&checksum=8CD5758A23546CF75CA6EDBE9D371C56>
- OECD. (2021b). *Teachers and Leaders in Vocational Education and Training*. https://www-oecd-ilibrary-org.eu1.proxy.openathens.net/education/teachers-and-leaders-in-vocational-education-and-training_59d4fbb1-en;jsessionid=vp0eER7C1O1ewE-MIMOcQJ2_ip-10-240-5-103
- Parham, A., Adair, A. C., & Reames, E. H. (2020). Data Driven Decision-Making Tools for School Leaders: Developing Tools That Enculturate Distributive Leadership and Shared Decision-Making. *Alabama Journal of Educational Leadership*, 5, 29–41. <https://eric.ed.gov/?q=decision+making&ff1=subElementary+Secondary+Education&id=EJ1327513>
- Schalkwyk, R. D. Van, & Steenkamp, R. J. (2013). Authentic service-based leadership explored for the agile service economy. *African Journal of Business Management*, 7(12), 956–968. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.1376>
- Shamshurina Jaafar. (2014). *Kepimpinan instruksional pengarah Kolej Vokasional dan hubungannya dengan komitmen organisasi guru*. [Sesi konferensi]. National Action Research Conference. Melaka. <https://dokumen.tips/documents/kepimpinan-instruksional-pengarah-kolej-vokasional-dan-hubungannya-dengan-komitmen.html>
- Siti Shahshina Soffi, & Ahmad Sharif. (2014). Kepimpinan transformasi pengarah Kolej Vokasional dan efikasi sendiri pensyarah Kolej Vokasional. *Journal of Science, Mathematics and Technology*, 1(2), 30–40. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/EJSMT/article/view/22>
- UNESCO. (2015). *Unleashing the potential transforming technical and vocational education and training*. UNESCO Publishing.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>