

# Gaya Kepimpinan di Institusi Pendidikan Teknikal dan Vokasional Abad Ke-21: Ke Arah Kelestarian Pendidikan

## *Leadership Styles at Technical and Vocational Institutions in 21<sup>st</sup> Century: Towards Sustainability Education*

Nurul Hidayah Liew Abdullah<sup>1\*</sup>, Sofiatul Aqirah Ahmad<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jabatan Ikhtisas Pendidikan dan Siswazah/Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia/Batu Pahat, 86400, Johor, MALAYSIA

\*Corresponding Author: [hidayahl@uthm.edu.my](mailto:hidayahl@uthm.edu.my)  
DOI: <https://doi.org/10.30880/jttr.2023.01.01.003>

### Maklumat Artikel

Diserah: 13 November 2023  
Diterima: 19 Disember 2023  
Diterbitkan: 31 Disember 2023

### Kata Kunci

Gaya kempimpinan, pendidikan teknikal dan vokasional, kelestarian pendidikan

### Abstrak

*Kepimpinan adalah penting dalam pengurusan institusi Pendidikan Teknikal dan Vokasional (PTV) agar pemimpinnya boleh membimbing pengikutnya ke arah mencapai sasaran dan matlamat organisasi serta boleh diamalkan di alam pekerjaan. Kepimpinan akademik harus diubah secara literal untuk menangani cabaran globalisasi, sejajar dengan kemajuan teknologi. Kajian ini dilaksanakan secara kajian literatur sistematik bagi mengkaji gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin dalam industri dan di institusi PTV. Setiap pemimpin mengamalkan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut personalitinya, masa yang diperuntukkan, keprihatinan pemimpin terhadap pengikutnya dan selainnya. Hasil kajian literatur sistematik dengan 30 buah artikel yang dicapai melalui Google Scholar dan Proquest mendapati gaya kepimpinan transformasi sebagai gaya kepimpinan yang dominan dalam kalangan pemimpin institusi PTV dan juga dalam sektor industri, diikuti dengan kepimpinan demokratik, transaksi dan autokratik. Terdapat juga gaya kepimpinan lain yang kurang diamalkan oleh pemimpin seperti gaya kepimpinan karismatik. Hasil kajian juga mendapati bahawa amalan gaya kepimpinan yang bersesuaian mampu mendatangkan kesan yang positif terhadap institusi PTV dalam mencapai kelestarian pendidikan masa kini.*

### Abstract

*Leadership is important in the management of the Institution of Technical and Vocational Education (TVE), so that leaders can guide their followers achieve organizational goals and goals and can be practiced in the workplace. Leadership academics have to changed on literal for handle challenge globalization, in parallel with progress technology. This study was conducted using systematic literature review to study the style of leadership practiced by industry leaders and TVE institutions. Each leader adopts a different style of leadership personality, allotted time, leaders' concern for their followers and besides. Results of systematic literature review with 30 articles achieved through Google Scholar and Proquest have found the leadership style of transformation as a leadership*

### Keywords

*Leadership style, technical and vocational, sustainability education*

*style dominant inside among leader institution TVE and also inside sector industry, followed with democratic leadership, transactions and autocratic. Available as well as other leadership styles that leaders do not practice such as leadership style charismatic. Results study also found that practice style leadership that one appropriate capable bring the effect positive against institution TVET in achieving the sustainability of education today.*

## 1. Pengenalan

Sistem pendidikan PTV menekankan kemahiran, penguasaan dan kecekapan. Menurut KPM (2020) Graduan PTV berupaya melayakkan diri dalam kebolehpasaran pendidikan dan pekerjaan di dalam sektor industri. Oleh itu, pemimpin di dalam aliran PTV harus menyediakan modul pembelajaran dan memastikan pelajar menguasai pengetahuan dan kemahiran dengan berkesan. Laporan salah laku seperti pengabaian tugas, kurang komitmen kerja, kurang dedikasi, kurang keupayaan, yang merupakan sebahagian daripada personaliti kepimpinan di institusi. Walaupun ia sering dipandang remeh, implikasinya akan menjejaskan nama baik profesion perguruan. Kenyataan daripada Muhammad & Jaafar (2015), "guru merubah kehidupan dan kesan riak berterusan selama bertahun-tahun". Akibatnya, banyak personaliti guru mempengaruhi dalam membentuk sahsiah dan jati diri pelajar PTV. Pelajar PTV lebih kemahiran daripada pengetahuan. Hasil kitaran adalah buruk kerana model peranan atau personaliti yang salah dan akan membuat generasi baru pincang. Disebabkan itu, institusi PTV memerlukan seorang pemimpin yang profesional, bersifat kepimpinan dan berpengetahuan untuk menguruskan institusi supaya dapat bersaing secara sihat dan melahirkan pelajar yang berpengetahuan dan berkemahiran. Seorang pemimpin yang hebat perlu mengkaji persekitaran pelajar agar pelajar dapat belajar dengan selesa dan baik. Persekitaran mempengaruhi pembelajaran pelajar dan memotivasikan pelajar untuk belajar supaya mencapai objektif dalam pelajaran (Behkam et al., 2022). Kepimpinan dalam institusi PTV seperti yang dirumuskan oleh Falk dan Smith (2003) terdiri daripada kualiti utama proses interaktif yang terlibat dalam kepemimpinan, kualiti yang mendorong pembelajaran positif dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan rangkaian, hubungan dan tindakan kolektif di institusi. Di samping itu, institusi PTV perlu proaktif dalam menghadapi cabaran dan peluang, terutama dari segi kepimpinan abad ke-21, dalam mendepani perubahan institusi dan sistem PTV secara global (UNESCO -UNEVOC *International Center for TVET*, 2019).

Gaya kepimpinan adalah suatu amalan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk menentukan hala tuju organisasi. Ramai penyelidik terdahulu telah menggunakan istilah "pemimpin" untuk merujuk kepada seseorang yang memerintah sekumpulan orang (Musinguzi et al., 2018; Yukl, 2001). Dalam keadaan tertentu, seseorang boleh menjadi pemimpin jika dia boleh mempengaruhi dan kekal penting kepada rakan kongsinya untuk mencapai matlamat utama organisasi. Menurut Vasileva dan Datta (2021) dan Yulk (2001) kumpulan tersebut mungkin termasuk saudara terdekat pemimpin atau rakan, serta orang bawahan pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin, anda mesti terlebih dahulu mengumpulkan sekumpulan pengikut yang tidak sabar-sabar untuk mengikutinya. Orang ramai akan mengikutinya sesiapa sahaja yang boleh memberikan mereka sumber yang mereka perlukan untuk merealisasikan impian dan keinginan mereka. Seorang pemimpin mempunyai kuasa ke atas kumpulan atau rakan sekerja mereka, membolehkan mereka mempengaruhi tingkah laku mereka. Hal ini demikian, pemimpin mempunyai kuasa dan pengaruh ke atas orang lain, menghormati pengikut mereka, dan menyumbang kepada matlamat kumpulan dan organisasi (Chandrasekara, 2019).

Menurut Chinta (2021) kepimpinan adalah tanggungjawab dengan pencapaian terhadap tugas dan penglibatan dengan pasukan menyediakan dan membimbing ahli pasukan untuk mengambil garis wawasan, visi dan pencapaian yang sama. Kepimpinan bertujuan untuk menerangkan bagaimana kepimpinan berbeza daripada pengurusan, dan bagaimana kepimpinan lebih tertumpu kepada visi berbanding dengan skop pengurus dalam proses organisasi. Kepimpinan menggunakan peluang dengan memanfaatkan pada kerja. Pengurus bekerja pada pelaksanaan perniagaan dan membuat keputusan. Kepimpinan melibatkan pengorganisasian dan menggerakkan pasukan untuk mencapai tugas yang dihasratkan. Walaupun pemimpin dan pengurus bekerja sangat rapat perbezaan berbeza dalam mengambil tanggungjawab untuk memimpin pasukan ke hadapan untuk mendapatkan pencapaian yang baik. Pemimpin akan jadi lebih baik apabila dilatih dengan betul dan diberi peluang untuk mencapai kebolehan berkomunikasi, memotivasikan dan memberi inspirasi kepada ahli yang lain. Thompson & Miller (2018) menyatakan beberapa gaya kepimpinan biasa yang dikategorikan terutamanya oleh organisasi iaitu Kepimpinan Autokratik.

Manakala pendapat Wajdi (2017) pula menyatakan bahawa terdapat perbezaan antara pengurusan dan kepimpinan. Pengurusan dan kepimpinan adalah dua yang sangat berbeza fungsinya. Walaupun, pengurusan dan kepimpinan berkongsi banyak tugas yang sama yang terdiri daripada bekerja dengan orang dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat. Kemahiran pengurusan digunakan untuk merancang, membina dan mengarahkan sistem organisasi untuk mencapai misi dan matlamat, manakala kemahiran kepimpinan digunakan untuk memberi tumpuan kepada perubahan yang berpotensi dengan mewujudkan hala

tujuan, menyalurkan orang, dan memberi motivasi dan inspirasi. Kepimpinan dan pengurusan mesti seiring. Mereka bukan perkara yang sama. Tetapi mereka adalah semestinya berkait, dan saling melengkapi. Sebarang usaha untuk memisahkan kedua-duanya mungkin akan menyebabkan lebih banyak masalah daripada menyelesaikannya.

Lee & Chuang (2019), berkata pemimpin yang cemerlang bukan sahaja memulakan pekerja bawahan yang berpotensi untuk meningkatkan kecekapan tetapi juga perlu mempunyai kelayakan dalam proses mencapai matlamat organisasi. Banyak kajian telah menunjukkan bahawa sikap pemimpin yang berkesan boleh mendorong peningkatan prestasi apabila organisasi menghadapi cabaran baru (McGrath & MacMillan, 2000). Selain itu, kepimpinan juga dilaporkan mempunyai hubungan rapat secara paksa. Setiap ketua harus mempunyai perancangan mantap mereka sendiri. Dia perlu mempunyai kuasa dalam memimpin arah. Oleh itu, tanpa ketua, yang organisasi mungkin tidak berfungsi dengan sempurna. Gaya kepimpinan pula antara lain bergantung kepada sejauh mana seseorang pemimpin itu berperanan untuk menentukan struktur tugas dan organisasi yang dipimpinya. Gaya kepimpinan yang sangat penting dalam mewujudkan kepuasan antara majikan dan pekerja. Malah, gaya kepimpinan yang berkesan boleh menyuntik hubungan rapat antara majikan dan pekerja dalam sesebuah organisasi. Sirat et. al., (2012) berkata kepimpinan yang berkesan dalam pendidikan tinggi mampu membuka peluang yang jelas untuk lebih membangun ini kerana tindakan yang bijak oleh pemimpin untuk memimpin institusi mampu meningkatkan kejayaan sesebuah organisasi. Brennan (2014) juga mencadangkan kepimpinan dan pemimpin adalah tunggak kejayaan bagi institusi PTV. Pemimpin perlu mengutamakan kecekapan institusi dengan memupuk perkongsian tanggungjawab dan kuasa, berbanding melakukan semuanya sendiri. Manakala dalam melaksanakan strategi perubahan ke arah pendidikan yang mampan, pemimpin perlu bertindak untuk mengekalkan keseimbangan antara perancangan aktiviti harian dengan matlamat jangka panjang dan pendek.

Tujuan kertas kerja ini dihasilkan adalah untuk mengenalpasti jenis gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin institusi PTV pada abad terkini. Perubahan zaman dan persekitaran kerja di institusi PTV sedikit sebanyak mempengaruhi perubahan gaya kepimpinan mereka. Analisis kandungan kajian literatur secara sistematik dipilih untuk kertas kerja ini.

## 1.1 Sistem Pendidikan Teknik dan Vokasional

Secara umumnya, tujuan dan hala tuju pendidikan vokasional dan pendidikan vokasional adalah untuk menyediakan tenaga kerja mahir (Cattaneo et al., 2022; Keijzer et al., 2021). Pendidikan vokasional merupakan bahagian yang tidak dapat dipisahkan dalam pembangunan masyarakat dan mempunyai sumbangan yang besar dalam meningkatkan nilai ekonomi sesebuah negara (Johan, 2015). Daya saing negara banyak bergantung kepada pengetahuan dan kemahiran tenaga kerja sedia ada dan untuk mewujudkan tenaga kerja yang berpengetahuan dan berkemahiran, semuanya bergantung kepada kualiti pendidikan sedia ada. Pendidikan vokasional merupakan salah satu faktor utama dalam pembangunan ekonomi, memenangi persaingan dan menjadi kestabilan sosial di setiap negara. Ini berdasarkan kepercayaan bahawa kejayaan pendidikan vokasional dalam melahirkan tenaga kerja yang handal adalah bahagian terpenting dalam strategi untuk membangunkan sumber manusia dan menyediakan masyarakat dengan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh industri. Pendidikan vokasional kini mengalami perkembangan pesat dari semasa ke semasa, selaras dengan perubahan pekerjaan (Muhammad, 2018). Walau bagaimanapun, apa yang tidak berubah ialah ia pada asasnya adalah forum untuk menyediakan pekerja yang diharapkan mempunyai satu set pengetahuan, kemahiran, dan personaliti yang ideal untuk memenuhi jangkaan dunia pekerjaan dan industri.

Menurut Hasmori et al, (2011) penilaian serta persijilan akan dikendalikan oleh Standard Kemahiran Pekerjaan Nasional. Selain itu, PTV merupakan medium bagi pembangunan modal insan dalam menjadikan Malaysia negara yang berpendapatan tinggi (Nordin & Ghani, 2022). Perubahan teknologi dan ekonomi dalam kalangan masyarakat menjadikan pelbagai pekerjaan baharu yang wujud berkait dengan pendidikan PTV. Menurut Chou et al, (2018) kemunculan Revolusi Industri 4.0 (IR4.0) telah membawa kepada lebih banyak kerja dalam pengajaran dan pembangunan pengetahuan termasuk amalan pendidikan PTV telah merangkumi pembelajaran tidak formal dan formal dalam menyediakan pelajar dengan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dalam dunia pekerjaan. Hal ini kerana IR4.0 memerlukan daya saing yang tinggi dalam menempuhi cabaran industri bagi kalangan graduan dalam menempatkan diri di industri.

Pemeriksaan PTV dalam kurikulum yang digubal dan dibentuk dapat membantu persediaan pelajar apabila bergelar graduan (Suhaimi et al., 2011). Oleh itu, Kurikulum PTV ini banyak membantu pelajar dari segi kemahiran praktikal dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan ditempat kerja dalam pelbagai sektor ekonomi dan kehidupan sosial bagi memenuhi cabaran dan era globalisasi ini. (Rasul et al, 2015).

## 1.2 Gaya Kepimpinan Pemimpin Institusi PTV

Secara Umum untuk mendapatkan kelebihan daya saing di bidang ini, pemimpin PTV mesti menguruskan asas teknologi untuk menguruskan sumber daya sesuai dengan matlamat organisasi dan emas budaya dan suasana syarikat. Untuk mencapai objektif, mereka mesti dapat meyakinkan bilik dalaman dan luaran organisasi untuk bekerjasama. Untuk "menyokong pembelajaran pensyarah atau pelatih, menjadi model pembelajaran, mendorong inovasi, memberi penghargaan dan pengiktirafan penuh, dan terus mengembangkan potensi anggota sekolah dengan memberikan motivasi dan inspirasi dan membangun rangsangan intelektual, Ambotang dan Sulaiman (2018) menyatakan bahawa pemimpin PTV perlu mempunyai pengalaman dalam menyediakan diri menghadapi setiap perubahan bagi pemeraksanaan PTV. Pemimpin yang menggunakan gaya dan pendekatan kepimpinan yang bersifat profesional, berperikemanusiaan dan mempunyai visi dan misi yang jelas. Paling penting, urus tadbir sistem PTV harus diperkukuh dan sejajar dengan wawasan negara. Kekangan yang wujud dalam urus tadbir amat penting untuk diambil kira agar satu tindakan yang menyeluruh dapat dipertimbangkan dalam meningkatkan kualiti sistem tadbir urus (Abdullah et al, 2021). Hal ini bagi memastikan Institusi PTV ini dapat melahirkan lagi graduan yang bersiap sedia untuk bekerja di industri (Rabindarang et al., 2014). Justeru, memiliki pemimpin yang profesional, berpengaruh dan produktif menjadi keperluan dalam pendidikan di sesebuah institusi PTV supaya institusi yang diuruskan dapat bersaing secara sihat serta mampu mencapai matlamat pendidikan PTV yang sepatutnya.

## 2. Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kajian literatur sistematik. Dalam pelaksanaan dan penulisan kajian tersebut, hanya artikel, jurnal dan tesis yang telah diterbitkan dan dimuat naik dalam pangkalan data Google Scholar dan ProQuest dalam 5 tahun terdekat ini, iaitu dari tahun 2017 hingga 2022 digunakan sebagai rujukan. Pencarian dan penapisan data-data yang berkaitan telah menggabungkan dua kata kunci, iaitu "Gaya kepimpinan" dan "Institusi PTV" sebagai kriteria pencarian.

Meskipun terdapat lebih dari 85 buah artikel yang memenuhi kriteria pencarian pada peringkat awal, tetapi selepas menyemak tajuk dan abstrak kepada artikel-artikel ini, hanya 30 buah artikel sahaja yang diambil kira dalam pelaporan kajian literatur kali ini dengan mengambil kira kelestarian pendidikan yang dibincangkan. Kerangka kerja kajian literatur ini memberi fokus kepada gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin PTV pada abad ke-21 dalam mencapai kelestarian pendidikan.

## 3. Dapatan Kajian dan Perbincangan

Hasil dapatan daripada kaedah sistematik ini sebanyak 6 gaya kepimpinan masa kini yang diamalkan oleh pemimpin institusi PTV. Gaya kepimpinan tersebut adalah seperti berikut.

**Jadual 1** Rumusan Gaya Kepimpinan

Bil	Gaya Kepimpinan	Penulis
1	<b>Demokratik</b> - salah satu yang memberi peluang kepada bawahan untuk turut serta dalam proses membuat keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana ia harus dilakukan.	Nkau (2021); Harun, Tholibon & Mohd Saat (2023); Osman & Kamis (2020); Al Khajeh (2018); Wangmo (2021); Mvimbe (2019)
2	<b>Laissez-faire</b> - kepimpinan yang paling liberal. Laissez-faire dalam bahasa Perancis bermaksud biarkan mereka lakukan.	Ismail et al., (2022); Chelimo et al. (2020); Al-Makli & Juan (2018)
3	<b>Autokratik</b> - pemimpin adalah orang yang memegang semua kuasa dan membuat keputusan	Al Khajeh (2018); Thompson & Miller (2018); Chukwusa, (2018)
4	<b>Transformasional</b> - sentiasa bersedia untuk mengubah dan menambah baik. Pekerja akan diberikan tugas dan matlamat untuk dicapai secara mingguan/bulanan. Kepimpinan transformasi merupakan pengurusan dalam	Mesfin & Niekerk (2019); Ismail & Basir (2022); Gitau et al. (2022); Suherman (2019); Omar et al. (2019); Yaacob (2019); Al Khajeh

	menggalakkan dan memberi inspirasi kepada pekerja	(2018); Wan Muda et al., (2021)
5	<b>Transaksional</b> - memberi tumpuan kepada kawalan, penganjuran dan perancangan jangka pendek untuk projek dan kempen.	Mesfin & Niekerk (2023); Ismail et al.,(2022); Gitau et al. (2022); Suherman (2019); Yaacob (2019); Ismail & Yasin (2020); Vandavasi (2020)
6	<b>Karismatik</b> - Pemimpin berkarisma menggunakan komunikasi, galakan dan kekuatan personaliti mereka untuk memotivasikan orang lain supaya berkelakuan dengan cara tertentu kearah matlamat bersama.	Neo et al., (2017); Shao et al.,(2017);

### Kepimpinan Demokratik

Gaya ini juga dikenali sebagai penyertaan; pemimpin menjemput ahli lain dalam pasukan untuk menyumbang dalam proses membuat keputusan, walaupun pemimpin membuat keputusan muktamad (Imende & Maureen, 2020). Beberapa kajian telah membuat kesimpulan bahawa gaya ini mendorong individu untuk bertukar idea, maklumat dan pengetahuan (Al Khajeh, 2018), Gaya kepimpinan demokratik mempengaruhi perkongsian pengetahuan secara positif (Rüzgar, 2018) kepimpinan jenis ini meningkatkan kepuasan kerja melalui penglibatan dengan orang lain dan membantu dalam pembangunan kemahiran rakyat. Pekerja berasa terkawal dalam nasib mereka dan bermotivasi untuk bekerja keras. Kepimpinan demokratik atau penyertaan adalah paling sesuai apabila bekerja sebagai satu pasukan dengan kumpulan besar.

### Kepimpinan Karismatik

Hasil kajian oleh Neo, et al., (2021) mendapati bahawa graduan politeknik perlu mempunyai ciri-ciri kepimpinan karismatik agar dapat menjadi pemimpin masa depan yang dapat menyumbang kepakaran berserta kemahiran kepimpinan yang efektif dan cekap. Menurut Elrehail et al., (2018) terdapat peningkatan minat dalam peramal perkongsian pengetahuan. Kepimpinan memainkan peranan penting dalam memberi inspirasi dan menyokong tingkah laku perkongsian pengetahuan. Pemimpin berkarisma memberi inspirasi kepada para pekerja dan sangat bertenaga dalam memacu orang lain ke hadapan (Novitasari et al., 2021). Walau bagaimanapun, jenis pemimpin ini percaya kepada diri mereka sendiri berbanding pekerja. Dalam konteks pembelajaran organisasi perkongsian pengetahuan adalah penting untuk pertumbuhan dan inovasi (Shao et al., 2017). Tambahan pula, kepimpinan karismatik bertindak sebagai satu cara untuk mengembangkan sifat amanah yang wujud antara pemimpin dan pengikut. Organisasi memerlukan syarat persekitaran yang membolehkan ahli mengakses pengetahuan baharu. Memandangkan gaya kepimpinan berkarisma di atas nampaknya merupakan satu strategi yang berkesan dalam perkongsian ilmu di politeknik negara.

### Kepimpinan Laissez-faire

Menurut Baffour-Awuah, (2020) laissez-faire bermaksud "biarkan" dalam bahasa Perancis. Ia menerangkan pemimpin yang meninggalkan pekerja untuk bekerja sendiri. Kepimpinan Laissez-faire berkesan apabila pemimpin memantau pencapaian dan berkomunikasi dengan kerap kepada pasukan. Selalunya jenis kepimpinan ini berkesan apabila pekerja berpengalaman dan berkemahiran memulakan diri. Bagaimanapun, Ibiama, (2020) berpendapat bahawa pemimpin laissez-faire tidak yakin dengan keupayaan kepimpinan. Gaya kepimpinan ini dipersalahkan kerana produktiviti yang rendah (Jamaludin et al., 2015). Dalam gaya kepimpinan Laissez-faire, kuasa dan tanggungjawab diberikan kepada orang bawahan untuk menyelesaikan sesuatu dan melaksanakan mengikut arahan mereka sendiri apabila pemimpin tidak hadir. Dalam institusi teknikal gaya kepimpinan Laissez, membolehkan orang bawahan mempunyai kebebasan pelaksanaan seterusnya meningkatkan perkongsian pengetahuan (Chelimo et al., 2020; Nanjundeswaras wamy & Swamy, 2014).

### Kepimpinan Autokratik

Gaya ini dikenali sebagai gaya kepimpinan autoriti atau direktif (Al Khajeh, 2018), pemimpin mempunyai kuasa mutlak ke atas pekerja jawatan ini disokong oleh Chukwusa, (2018) yang berpendapat bahawa pemimpin autokratik tidak membenarkan kakitangan membuat keputusan. Pekerja mempunyai sedikit peluang untuk



membuat cadangan. Pemimpin autokratik sering membawa kepada ketidakhadiran yang tinggi dan pusing ganti pekerja. Lazimnya pemimpin autokratik membuat pilihan berdasarkan idea dan pertimbangan mereka sendiri dan jarang menerima idea daripada pengikut. Mengenai perkongsian pengetahuan Rüzgar, (2018) berpendapat bahawa pemimpin membuat keputusan sepenuhnya mengikut budi bicaranya tanpa pengetahuan atau persetujuan ahli pasukan. Oleh itu, kepimpinan autokratik menjadi halangan kepada perkongsian ilmu. Walau bagaimanapun, kepimpinan autokratik boleh memberi manfaat dalam keadaan di mana keputusan perlu dibuat dengan cepat tanpa berunding

### **Kepimpinan Transformasional**

Dapatan oleh Fiandra et al. (2021) mendapati ciri-ciri kepimpinan dan peluang pendidikan vokasional era pendidikan 4.0. Ciri kepimpinan transformasi sesuai dalam menggarap visi pendidikan teknikal dan vokasional pada era pendidikan 4.0. Selain itu menurut Wajdi (2017), Kemahiran kepimpinan gaya transformasi digunakan untuk memberi tumpuan kepada perubahan yang berpotensi dengan mewujudkan hala tuju, menyelaraskan orang, dan memberi motivasi dan inspirasi. Pemimpin transformasi ialah pemimpin yang sentiasa memberi inspirasi kepada pekerja dengan visi masa depan yang dikongsi bersama. Dalam kebanyakan organisasi, pendekatan transformasi dan transaksi digunakan. Pemimpin di institusi PTV harus mengeksploitasi peluang berpotensi yang dibawa oleh era baharu dengan penuh tanggungjawab dan kebijaksanaan, dengan menyediakan kepimpinan yang fleksibel untuk institusi mereka. Pemimpin transaksi memastikan kerja rutin dilakukan dengan pasti manakala pemimpin transformasi mencari inisiatif baharu yang menambah nilai (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Pemimpin transformasi; mempunyai integriti, menetapkan matlamat yang jelas, menyampaikan visi dengan jelas, menunjukkan contoh yang baik, mengharapkan yang terbaik daripada pekerja, menggalakkan, memberi inspirasi dan menyokong, mengiktiraf kerja dan orang yang baik, menyediakan kerja yang merangsang dan membantu orang ramai melihat di luar kepentingan diri mereka dan lebih fokus kepada kepentingan dan keperluan pasukan. Kepimpinan transformasi membantu untuk merangsang pemindahan pengetahuan dan inovasi (Chelimo et al., 2020; Wiyono, 2018; Sheehan, 2016) di mana kepimpinan transformasi diterapkan dalam perkongsian ilmu politeknik berjaya.

### **Kepimpinan Transaksional**

Kepimpinan transaksi bermula dengan pekerja bersetuju dengan pemimpin dalam menerima pekerjaan. Urus niaga biasanya adalah organisasi yang membayar ahli pasukan sebagai balasan atas usaha dan pematuhan mereka. Pemimpin berhak menghukum pekerja jika pekerja tidak memenuhi standard yang telah ditetapkan. Kepimpinan transaksi lebih kepada jenis pengurusan, kerana ia memberi tumpuan kepada tugas jangka pendek (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Ia mempunyai had yang serius untuk kerja berasaskan pengetahuan atau kreatif. Di mana kepimpinan transaksi digunakan perkongsian pengetahuan adalah terhad. Menurut Hussain et al., (2017) ganjaran dan pengiktirafan daripada kepimpinan transaksi menggalakkan perkongsian pengetahuan. Kepimpinan transaksi selanjutnya memupuk perkongsian pengetahuan.

## **4. Penutup**

Kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan sesebuah organisasi bergantung kepada cara seseorang pemimpin memimpin pekerja bawahannya menuju ke arah mencapai matlamat, visi dan juga misi yang telah ditetapkan. Terdapat banyak gaya kepimpinan yang ada dan boleh diaplikasikan oleh pemimpin PTV dalam memimpin institusi. Malah, pemimpin PTV juga boleh menggabungkan gaya kepimpinan dalam membentuk satu gaya kepimpinan yang mampan. Oleh itu, penting bagi seseorang pemimpin untuk mengamalkan gaya kepimpinan berkesan bagi melahirkan rasa kekitaan bersama dengan membenarkan setiap individu mengambil bahagian dalam membuat keputusan. Satu anjakan pemikiran dalam kalangan pemimpin PTV hari ini perlu dilaksanakan agar pendidikan teknik dan vokasional dapat bersaing dengan kemajuan dunia.

### **Penghargaan**

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada mereka yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam penghasilan manuskrip ini. Terima kasih banyak kepada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia atas sumber dan sokongan dalam menjalankan penyelidikan ini.

### **Konflik Kepentingan**

Penulis memaklumkan bahawa tiada konflik kepentingan dalam penerbitan manuskrip ini.

## Sumbangan Penulis

Penulis Pertama menyumbang dalam penghasilan manuskrip secara keseluruhan manakala penulis kedua pula menyumbang dalam pencarian artikel berkaitan kajian yang dijalankan.

## Rujukan

- Ahmad, Z. (2021). *Pemeriksaan kepimpinan dalam pendidikan PTV*. Webinar Industri Leadership 28 Julai 2021
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*
- Ambotang, A.S and Sulaiman, G (2018), Sumbangan keboleherjaan pelajar terhadap modal insan produktif. *UMSeprint195222018-03-26T01:43:55Z* <http://eprints.ums.edu.my/19522/>
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of international business research*, 3, 40-49.
- Behkam, S., Tavallaei, A., Maghbouli, N., Mafinejad, M. K., & Ali, J. H. (2022). *Students' perception of educational environment based on Dundee Ready Education Environment Measure and the role of peer mentoring: a cross-sectional study*. *BMC Medical Education*, 22(1), 22-176. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03219-8>
- Brennan, P. (2014). Raising the quality and image of TVET: Lower-level training or motor for inclusive and sustainable Growth? UNESCO IBE 2014, 183–195. doi:10.1007/s11125-014-9312-3.
- Cattaneo, A. A. P., Antonietti, C., & Rauseo, M. (2022). How digitalised are vocational teachers? Assessing digital competence in vocational education and looking at its underlying factors. *Computers and Education*, 176(October 2021), 104358. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104358>
- Chelimo, W. K., Guyo, W., & Moronge, M. (2020). Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Transformational, Transactional Leadership Styles and Competency Development in Technical and Vocational Education Training Institutions in Kenya. *International Journal of Innovative Social & Science Education Research*, 8, 24-43
- Chinta, B.K.R. (2021). *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online)9 (1), 339-34, [www.researchpublish.com](http://www.researchpublish.com)
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*.
- Elrehail, H. (2018). "The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis", *Data in Brief*, Vol.19, pp.128-133.
- Gitau, J. N., Kang'aru, M. E., Njuguna, M. P., & Orto, M. A. (2022). Knowledge Sharing Culture through the Lenses of Leadership Styles in Technical Vocational Education and Training (TVET) Institutions. *American Journal of Multidisciplinary Research & Development (AJMRD)*, 04(11), 14–18.
- Harun, N., Tholibon, D. & Mohd Saat, N. (2023). *Pemupukan Kemahiran Kepimpinan Melalui Pembelajaran Berasaskan Projek Terhadap Pencapaian Pelajar Kursus Projek*. 3(1), 86- 97, E-ISSN : 2721-9798 DOI: 10.556442
- Hasmori et al., (2011). Pendidikan, Kurikulum Dan Masyarakat : Satu Integrasi Fakulti Pendidikan : Universiti Teknologi Malaysia
- Falk, Ian dan Smith, Tony. (2003). *Leadership In Vocational Education And Training Leadership By Design, Not By Default*. Australian National Training Authority, 2003. Kensington Park, Australia
- Fiandra, Y. A., Jalinus, N., Refdinal, R., Anwar, M., & Waskito, W. (2021). TVET Leadership in the Education 4.0: Characteristics, Opportunities and Challenges. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 8079–8091. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/2303/1999>
- Imende, M.T., Maureen, O.A., Gogo, D.J., & Thomas, M. (2020). Influence Of Leadership Styles On Implementation Of Strategic Plans In Public Secondary Schools In Kakamega County, Kenya.
- Ismail, F., Basir, S. N. M., Othman, N. Z., Ismail, N. Q. A., Ishak, N. H. I. I., & Nazri, N. A. . (2022). Gaya Kepimpinan dan Kepuasan Kerja Di Kalangan guru Sepanjang Mengendalikan Pembelajaran Atas Talian Akibat Pandemik Covid-19 di Malaysia. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(3), 16-25.
- Ismail, M., & Yasin, S. (2020). Leadership Style in TVET Education Towards 21st Century. *JIEEB International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*. ISSN 2615-1596 ISSN 2615-2312, 3(1), 31-37
- Johan, A. B. (2015). Peran Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *Journal. Ustjogja. Ac. Id*, 1–6.
- Keijzer, R., van der Rijst, R., van Schooten, E., & Admiraal, W. (2021). Individual differences among at-risk students changing the relationship between resilience and vocational identity. *International Journal of Educational Research*, 110(October), 101893. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101893>
- Kementerian Pengajian Tinggi (KPM). (2020). *Laporan Pengesanan Graduan PTV 2020*. <https://www.mohe.gov.my>

- McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000): *The Entrepreneurial Mindset* Harvard Business School Press, Boston, MA (2000)
- Mesfin, M. D., & Van Niekerk, E. J. (2019). Leadership Styles Of The Deans In Ethiopian Governmental Technical And Vocational Education And Training (Tvet) Colleges. *European Journal of Social Sciences Studies*.
- Muhammad, S. N. H. & Jaafar, S.N. (2015). *Profesionalisme Guru PTV dalam Sahsiah Pembentukan Kepimpinan*. 6(1), 2015, 143-147, ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222- 288X (Online)
- Musinguzi C, Namale L, Rutebemberwa E, Dahal A, Nahiryana-Ntege P, Kekitiinwa A (2018) The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda, *Journal of Healthcare Leadership*, April 2018 Volume, <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
- Mvimbe, P. H. (2019). *Leadership Styles Employed By Heads Of Departments At A Tvet College In The Lejweleputswa District, Free State Province*
- Nanjundeswaraswamy, D. and Swamy, D.R. (2014) Leadership Styles. *Advances in Management*, 7, 57.
- Neo, B., Whai, M. K. G. & Ling, Y. I. (2021). *Mengukuhkan Penguasaan Kemahiran Kepimpinan Karismatik melalui LEADinU dalam Kalangan Ahli Majlis Tertinggi Kelab Debat dan Pengucapan Awam POLIKU*. 2(1), 34-41.
- Nkau, P. (2021). Educational Leadership Towards Management Efficiency: A Case Study of TVET Colleges. *University of Johannesburg (South Africa)*.
- Novitasari, Dewiana & Haque, Marissa & Supriatna, Heri & Asbari, Masduki & Purwanto, Agus. (2021). Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees. 2. 1-13.
- Omar, I. M., Zulazmi, N. I. L., & Ladin, C. A. (2019). Effect of Lecturer's Transformational Leadership on Students' Employability: Malaysian Technical and Vocational Education & Training
- Osman, N. W. & Kamis, A. (2019). Innovation leadership for sustainable organizational climate in institution of technical and vocational education and training (TVET) in Malaysia. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 9(1), 57-64.
- Rabindarang, S., Khuan, W. & Khoo, Y.Y.: (2014): The Influenced of Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* January 2014, Vol. 4, No. 1 . ISSN: 2222-6990
- Rüzgar, N. (2018). The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), in the Organizations That Are Active in Service Sector: A Research on Tourism Agencies.
- Suherman, U. D. (2019). Kepentingan Kepimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Perakaunan Syariah dan Sains Perniagaan (AKSY)*, 1(2), 259-274.
- Tulis, H. A., & Yusof, H. M. (2021). Gaya Kepimpinan Transformasi Pemimpin dan Kesejahteraan Psikologi Pekerja: [Leader's Transformational Leadership Style and Employees' Psychological]. *Sains Humanika*, 13(2), 2.
- UNESCO-UNEVOC. (2019). UNEVOC TVET Leadership Programme 2019. Capacity building for transformational TVET leaders: Vision, knowledge and skills. UNESCO/UNEVOC International Centre for TVET. German
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J.-F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: A cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221-1233. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0180>
- Vasileva, N., & Datta, P. (2021). The impact of leadership style on employee motivation in the automotive industry: A British perspective. *Journal of Business & Retail Management Research*.
- Wajdi, M.B.N. (2017). *The differences between management and leadership*. 7 (2)
- Wan Muda, W. H. N., Ab Halim, F., Isa, K., & Md Nasir, A. N. (2021). Leadership 4.0 In Technical And Vocational Education And Training Institution. *PSYCHOLOGY and EDUCATION*, 58(3).
- Wangmo, S. (2021). Explorative Study on Leadership Styles of Heads of the Public Technical Training Institutes in Bhutan. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 3(1), 73-83.
- Wiyono, B. B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 705-725.
- Yaacob, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepimpinan Ke Atas Prestasi Institusi Pengajian Tinggi Swasta: Influence of Leadership Style in the Performance of Private Higher Educational Institutions. *The Sultan Alauddin Sulaiman Shah Journal*, 6(1), 167-185.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organisations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal.