JOURNAL OF TVET AND TECHNOLOGY REVIEW
e-ISSN: 3036-0269

JTTR

Vol. 3 No. 1 (2025) 80-89
https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/jttr

Isu dan Cabaran Kepimpinan dalam Mentadbir Urus Institusi PLTV

Leadership Issues and Challenges in Administering TVET Institutions

Zaril Zaini[1], Faizal Amin Nur Yunus[1]*, Haryanti Mohd Affandi[2]

[1] *Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Batu Pahat, MALAYSIA*
[2] *Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, MALAYSIA*

*Corresponding Author: faizaly@uthm.edu.my
DOI: https://doi.org/10.30880/jttr.2025.03.01.008

Maklumat Artikel

Diserah: 8 Januari 2025
Diterima: 17 Jun 2025
Diterbitkan: 30 Jun 2025

Kata Kunci

Isu dan cabaran, kepimpinan, pengurusan, institusi teknikal dan vokasional.

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti isu dan cabaran kepimpinan dalam mentadbir urus institusi Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (PLTV) di Malaysia. Melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), sebanyak 36 artikel berkaitan telah dikenalpasti, di mana 34 artikel telah disaring dan 20 artikel terpilih untuk analisis lanjut. Dapatan menunjukkan bahawa struktur kepimpinan dan pengurusan dalam institusi PLTV sering kali dianggap lemah dan tidak berkesan, dengan cabaran utama termasuk kekurangan pengetahuan dan kemahiran kepimpinan, komunikasi yang lemah, serta beban kerja yang tinggi. Penelitian ini menekankan perlunya langkah perubahan yang strategik untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan dalam institusi PLTV, agar dapat menyokong perkembangan sistem pendidikan teknikal dan vokasional yang lebih baik. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan panduan untuk penambahbaikan dalam pengurusan dan kepimpinan institusi PLTV di masa hadapan.

Keywords

Issues and challenges, leadership, management, technical and vocational institutions

Abstract

This study aims to identify leadership issues and challenges in the governance of Technical and Vocational Education and Training (TVET) institutions in Malaysia. Through a Systematic Literature Review (SLR) approach, a total of 36 relevant articles were identified, of which 34 articles were screened and 20 articles were selected for further analysis. Findings indicate that the leadership and management structures in TVET institutions are often considered weak and ineffective, with key challenges including lack of knowledge and leadership skills, poor communication, and high workload. This study emphasizes the need for strategic change measures to improve the effectiveness of leadership in TVET institutions, in order to support the development of a better technical and vocational education system. The results of this study are expected to provide guidance for improvements in the management and leadership of TVET institutions in the future.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA 4.0 license.

1. Pengenalan

Pada masa kini, dunia kian berkembang dengan pesat mengikut peredaran masa dan teknologi yang dibangunkan. Berdasarkan perkembangan teknologi, Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (PLTV) di Malaysia adalah bidang yang semakin mendapat perhatian masyarakat. Sepanjang sedekad yang lalu, telah berkembangnya pembangunan PLTV secara konsisten berdasarkan peredaran masa, tenaga dan sumber yang dikhaskan. PLTV berperanan penting dalam memastikan pembangunan ekonomi dan sosial yang mampan dalam sesebuah negara (Mardin Yilmaz, 2023). Menurut Abdul Aziz & Subramaniam (2023), PLTV mempunyai potensi untuk memacu ekonomi dan pembangunan sosial ke tahap yang lebih tinggi dan telah digembar-gemburkan sebagai *'game changer*' oleh pelbagai pihak berkepentingan serta usaha penambahbaikan sistem PLTV di negara ini telah dijalankan dengan baik. Oleh yang demikian, dunia pendidikan teknikal dan vokasional hendaklah bergerak seiring dengan perkembangan teknologi dan arus permodenan semasa. Menurut Indrawan & Lay (2019), kepimpinan pendidikan merupakan salah satu komponen utama dalam sistem pendidikan untuk melahirkan individu yang bersemangat dan berkeyakinan. Bukan mudah untuk melahirkan modal insan yang berani mengambil risiko, yakin, pandai memimpin dan sentiasa berfikiran positif.

Bagi memenuhi permintaan kemahiran pada abad ke-21, negara membangun mesti melabur dalam sektor PLTV. Seiring dengan perkembangan teknologi dan transformasi industri yang pesat, adalah penting bagi negara membangun untuk melabur dengan lebih serius dalam sektor ini bagi memastikan tenaga kerja mereka mampu bersaing di peringkat global. Oleh itu, kepimpinan dalam sektor PLTV memerlukan visi yang jelas untuk memimpin transformasi pendidikan teknik dan vokasional agar ia dapat memenuhi kehendak industri yang dinamik. Pemimpin dalam institusi PLTV perlu menunjukkan kemampuan untuk memacu perubahan, mengadaptasi kurikulum yang relevan dengan perkembangan teknologi, serta memastikan bahawa pengajaran dan pembelajaran di institusi tersebut memenuhi keperluan pasaran kerja. Menurut Mohamad et al. (2023), institusi PLTV juga mesti setara dengan teknologi industri dan memupuk kemahiran inovasi dalam diri pelajar bagi membekalkan industri dengan pekerja mahir. Hal ini memerlukan dana yang tinggi dan mencukupi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta kualiti graduan yang berkemahiran tinggi. Maka dengan itu, menjadi tugas pemimpin sesebuah organisasi dan institusi pendidikan teknikal dan vokasional dalam memainkan peranan penting bagi meningkatkan kualiti institusi latihan kemahiran. Menurut Othman (2024), telah menjadi keutamaan seorang pemimpin dalam memastikan kejayaan organisasi dari segi prestasi dan kemapanan untuk kekal berdaya saing dan terus relevan. Oleh itu, ciri kepimpinan yang diperlukan dalam setiap institusi PLTV ialah seseorang yang produktif, berazam dan profesional serta mampu memimpin institusi untuk bersaing secara sihat dalam melahirkan pelajar yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran bertaraf dunia.

Institusi PLTV memerlukan pemimpin yang berkebolehan dan berkesan yang mampu bertindak balas terhadap persekitaran organisasi luaran serta dalaman (Abdullah et al., 2021). Oleh itu, kepimpinan dan pengurusan di institusi PLTV mesti sentiasa peka dan memandang ke hadapan, terutamanya apabila menawarkan bidang latihan di institusi mengikut keperluan industri. Menurut Gachunga et al. (2020), kepimpinan menjadi salah satu pemboleh utama kejayaan organisasi dalam prestasi dan kemampanan. Oleh yang demikian, adalah penting dalam hal ini untuk mempertimbangkan proses kepimpinan dalam pendidikan teknikal dan vokasional dalam konteks pengurusan. Selain itu, pemimpin yang berinovatif mampu berfikir secara inovatif untuk memastikan kejayaan berterusan dan mengekalkan daya saing organisasi yang dipimpin. Pemimpin yang inovatif mampu mencapai misi atau visi sesebuah organisasi atau kumpulan melalui penggunaan teknologi dan proses baharu (Abdullah et al., 2021). Oleh itu, ciri-ciri kepimpinan yang diperlukan dalam institusi PLTV merangkumi produktiviti, profesionalisme, dan azam yang tinggi. Pemimpin sedemikian bukan sahaja dapat memacu daya saing institusi tetapi juga melahirkan pelajar yang berkemahiran dan berpengetahuan bertaraf antarabangsa. Transformasi kepimpinan yang berorientasikan inovasi dan strategi adalah kunci untuk menjadikan PLTV sebagai pemacu utama pembangunan ekonomi dan sosial, sejajar dengan perkembangan teknologi dan keperluan era moden. Hal ini dapat memastikan segala isu dan cabaran yang timbul atau yang dihadapi oleh seorang pemimpin institusi PLTV dapat diatasi dengan sebaiknya.

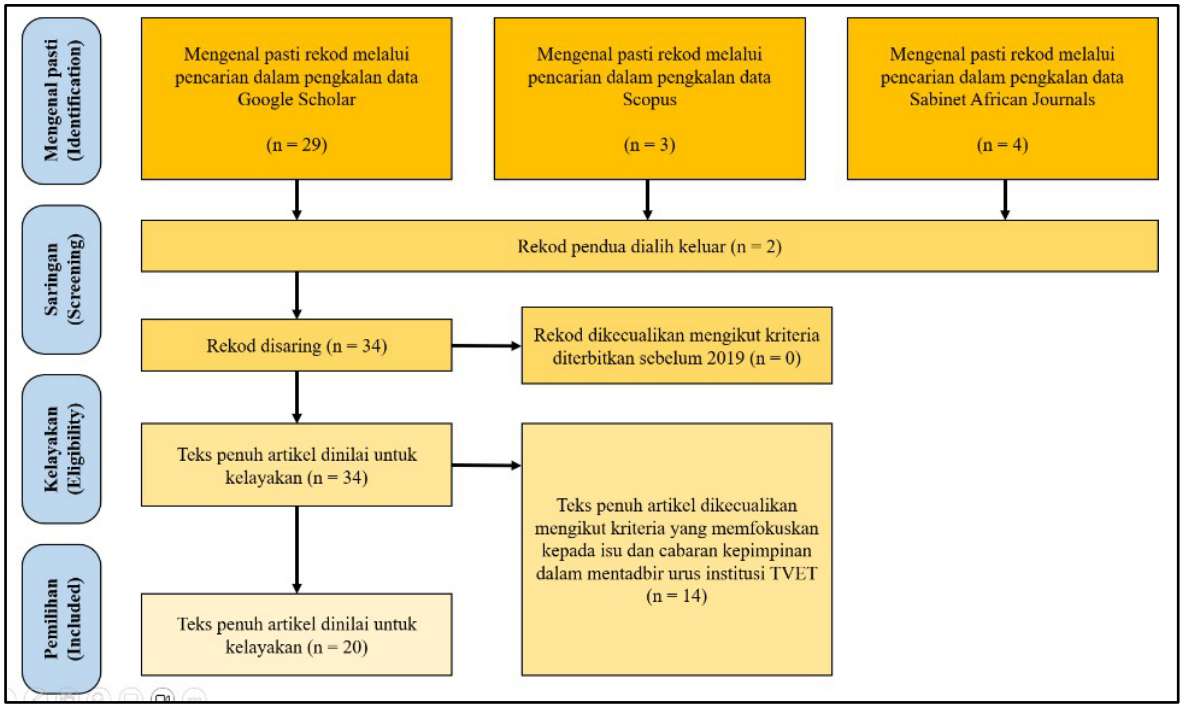
1.1 Isu dan Cabaran Kepimpinan

Struktur kepimpinan dan pengurusan sering digambarkan sebagai lemah dan tidak berkesan. Hal ini kerana, terdapat beberapa isu dan cabaran yang menjadi penghalang kepada kepimpinan dan pengurusan sesebuah institusi PLTV. Oleh yang demikian, ia menyebabkan kemajuan dan perkembangan sistem pendidikan teknikal dan vokasional masih tidak mencapai tahap yang terbaik seiring dengan peredaran masa dan teknologi global. Perkara ini perlu ditangani dengan baik dengan membuat langkah perubahan. Menurut Muthumuni & Mokoena (2024), secara dalaman, pengurusan institusi menghadapi cabaran berkaitan dengan kelemahan mereka sendiri

seperti kekurangan pengetahuan dan kemahiran untuk menjadi pemimpin instruksional yang berkesan serta komunikasi yang lemah. Tambahannya lagi, kekurangan masa, beban kerja dan insentif adalah cabaran ketara yang dihadapi oleh pengurusan institusi dalam mengamalkan kepimpinan instruksional yang berkesan.

2. Metodologi

Berdasarkan kajian ini, pengkaji menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian literatur sistematik ini adalah pendekatan yang berstruktur dan sistematik untuk mengenal pasti, menilai dan meringkaskan semua bukti yang relevan berkaitan dengan soalan penyelidikan tertentu. SLR berbeza daripada tinjauan literatur tradisional kerana menggunakan kaedah yang lebih jelas dan telus untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Oleh itu, pengkaji menjalanlan perincian proses dengn menggunakan PRISMA seperti rajah 2.1.



Rajah 2.1 *Kaedah PRISMA*

2.1 Mengenalpasti (*Identification*)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, pengkaji mendapati sebanyak 36 artikel yang berkait rapat dengan topik kajian melalui pencarian kata kekunci di Database Google Scholar, Scopus dan Sabinet African Journals. Pengkaji telah menetapkan pencarian artikel berdasarkan tahun penerbitan bermula tahun 2019 hingga yang terkini. Hal ini supaya dapatan kajian yang dianalisis adalah yang terkini mengikut peredaran arus semasa. Akan tetapi, hanya 36 artikel sahaja yang telah ambil dan diteliti teks penuh melalui pembacaan pengkaji berdasarkan objektif kajian.

2.2 Saringan (*Screening*)

Daripada 36 artikel yang berkaitan isu dan cabaran kepimpinan dalam mentadbir urus institusi PLTV, pengkaji membuat tapisan berdasarkan hasil rekod pendua dengan menolak 2 artikel serta memilih 34 artikel yang berkaitan dengan topik dari beberapa artikel tersebut. Melalui pembacaan artikel terdahulu, dapatan yang diperolehi adalah merujuk kepada isu dan cabaran kepimpinan dalam mentadbir urus institusi PLTV.

2.3 Kelayakan (*Eligibility*)

Antara elemen yang dilihat adalah isu dan cabaran, kemahiran kepimpinan dan pengurusan dalam mentadbir urus institusi PLTV. Berdasarkan 34 artikel yang telah diteliti, kajian terdahulu menunjukkan beberapa dapatan dapat dinilai dan dibincangkan dengan lebih lanjut untuk penambahbaikan dari segi pelaksanaan serta pendekatan kepimpinan dalam mentadbir urus. Sebanyak 14 artikel telah dikecualikan dalam penelitian oleh kerana kurang menepati kriteria yang memfokuskan kepada isu dan cabaran kepimpinan dalam mentadbir urus institusi PLTV.

2.4 Pemilihan (*Included*)

Berdasarkan tapisan dan penilitian yang dilakukan, pengkaji menolak beberapa artikel atau rekod yang dikecualikan semasa semakan kelayakan teks penuh yang memfokuskan kepada isu dan cabaran, kemahiran kepimpinan serta pengurusan. Berdasarkan jumlah artikel sebanyak 34 artikel yang disemak untuk kelayakan, 14 artikel telah ditolak menjadikan jumlah akhir teks penuh yang dipilih adalah sebanyak 20 artikel untuk dianalisis dan dibincangkan dalam kajian literatur ini.

3. Dapatan

Terdapat 20 artikel yang dikaji bagi mengenalpasti tentang "Isu dan Cabaran Kepimpinan dalam Mentadbir Urus Institusi PLTV. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh pengkaji, terdapat pelbagai isu dan cabaran yang dinyatakan terhadap pemimpinan dalam mentadbir urus institusi pendidikan teknik dan vokasional. Oleh yang demikian, penelitian berkaitan Isu dan Cabaran Kepimpinan dalam Mentadbir Urus Institusi PLTV ini dinyatakan dalam Jadual 1 bagi memudahkan kerja menganalisis dapatan dari beberapa artikel yang diteliti.

Jadual 1 *Analisis isu dan cabaran kepimpinan dalam mentadbir urus institusi PLTV*

Bil.	Penulis & tajuk	Penyataan masalah	Objektif kajian	Metodologi	Dapatan kajian
1.	Exploring TVET Institution Directors' Barriers in Managing Malaysian TVET Institutions-Industry Partnership (Mohamad et al., 2023)	- Kekurangan pengiktirafan kerajaan Malaysia menyebabkan industri TVET enggan bekerjasama. - Kurangnya penyertaan dan kerjasama industri dalam ekosistem TVET.	Mengenal pasti faktor dalaman pengarah institusi TVET dalam menguruskan hubungan industri-institusi.	Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif reka bentuk tinjauan.	- Tahap kemahiran pengurusan yang sederhana oleh pengarah institusi TVET apabila menguruskan institusi TVET. - Masalah kerjasama antara institusi dan industri TVET dari segi pengurusan, pembiayaan dan kewangan.
2.	Leadership In Technical Vocational Training: An Analysis Of The Influence Of Leadership Commitment On The Competitiveness Of TVET Institutions In Kenya (Gachunga et al., 2020)	- Keupayaan pihak pengurusan institusi TVET dan pengaruh komitmen kepimpinan dalam meningkatkan daya saing Institusi TVET di Kenya.	Menentukan pengaruh komitmen kepimpinan terhadap daya saing institusi TVET dalam Kenya.	Kaedah kualitatif dan kuantitatif.	Mendedahkan bahawa komitmen kepimpinan melalui hala tuju strategik, penglibatan pekerja dan membuat keputusan yang betul dapat meningkatkan daya saing institusi TVET di Kenya.
3.	Challenges in Practising Instructional Leadership: Insights from Selected Technical and Vocational Education and Training (TVET) Colleges in South Africa. (Muthumuni & Mokoena, 2024)	Kekurangan pengetahuan dan kemahiran untuk menjadi pemimpin instruksional yang berkesan dan komunikasi yang lemah.	Meneroka cabaran yang dialami dalam melaksanakan amalan kepimpinan instruksional dalam TVET di Afrika Selatan.	Pendekatan kualitatif digunakan ke atas tiga pengurus kampus, enam ketua jabatan dan enam pensyarah.	- Secara luaran, pengurus kampus menghadapi cabaran yang berkaitan dengan kekurangan masa, beban kerja yang berlebihan dan kekurangan ganjaran atau insentif. - Secara dalaman, pengurus kampus memunyai kemahiran yang terhad dan pengetahuan tentang kepimpinan instruksional.
4.	Development of Tvet Leadership Model Among Leaders in Tvet Institutions (Abdullah et al., 2021)	Keperluan seorang pemimpin yang produktif, berazam dan profesional serta mampu memimpin institusi yang diuruskan untuk bersaing secara sihat.	Membangunkan model kepimpinan TVET dalam kalangan pemimpin di institusi TVET di bawah KPM, Malaysia.	Reka bentuk dan pembangunan (DDR) yang menekankan pengumpulan data secara kualitatif dan kuantitatif.	- 13 elemen model kepimpinan TVET telah berjaya dibangunkan, dan dinilai kesahihannya.

5.	Exploring the campus managers' challenges in managing educational resources in a TVET college (Mbatha et al., 2024)	Pengurus dan kepimpinana kampus dalam menyesuaikan strategi untuk menangani cabaran.	Mengkaji cabaran yang dihadapi oleh pengurus kampus dalam mengurus sumber pendidikan di institusi PLTV.	Pendekatan kualitatif	- Cabaran dalam menguruskan sumber pendidikan di institusi TVET. - Pemimpin yang responsif dapat mengenal pasti kekangan dan menyesuaikan proses kepimpinan mereka dengan sewajarnya. - Pengurus institusi memerlukan lebih autonomi untuk membuat keputusan perolehan dengan pantas
6.	Leaders and Management Structure in Vocational and Technical Education in Türkiye (Mardin Yilmaz, 2023)	Pemimpin pendidikan teknik dan vokasional dalam menstruktur pengurusan institusi.	Mengenalpasti kepimpinan yang boleh diterapkan dan apakah tugas serta tanggungjawab pemimpin TVET.	Pendekatan kualitatif digunakan dalam kajian ini.	- Pemimpin perlu mencipta dan menjalankan satu proses atau operasi dengan cara yang berkesan dalam merangka tugasan dan tanggungjawab.
7.	Leadership with Standardized Practise in TVET Institutions: A Quality System Improvement (Rafi et al., 2023)	Prosedur pengurusan yang tidak standard, pembangunan kurikulum, penilaian pelajar, membawa kepada maklumat yang tidak relevan menjejaskan prestasi organisasi dan akreditasi pelajar.	Menentukan peranan kepimpinan dalam meningkatkan sistem TVET yang berkualiti, seragam dan berkekalan.	Pendekatan kuantitatif dengan soal selidik tinjauan diedarkan kepada institusi TVET sama ada Politeknik dan Kolej Komuniti.	- Pemimpin memainkan peranan penting dalam perancangan, penstrukturan dan penentuan standard dalam institusi serta menunjukkan hubungan yang sederhana dalam langkah penyeragaman.
8.	Organizational culture and management practices at technical vocational education and training colleges (Makole et al., 2023)	Budaya organisasi yang lemah disebabkan kekurangan prinsip kemanusiaan, ketidakcekapan dan ketidakstabilan pengurusan menjejaskan peranan institusi TVET.	Mengenal pasti jurang pengetahuan, kekurangan maklumat tentang nilai yang diterapkan dalam amalan pengurusan untuk menambah baik pengurusan organisasi.	Pendekatan penyelidikan kaedah campuran yang menggunakan pelbagai kajian kes, temu bual tidak berstruktur dan soal selidik tinjauan.	- Proses penggabungan institusi tidak mencapai objektif dan matlamat yang dimaksudkan untuk meningkatkan tadbir urus, keberkesanan pengurusan dan kebolehpasaran pelajar di institusi TVET awam di Afrika Selatan.
9.	Pengaruh Kepimpinan Strategik terhadap Pembangunan Organisasi Pembelajaran di Kolej Vokasional (Ahmad et al., 2022)	Ketahanan pemimpin merupakan aspek kritikal dalam menyediakan kepimpinan strategik untuk membangunkan organisasi TVET	Mengenalpasti model kepimpinan strategik terhadap pembangunan organisasi pembelajaran di Kolej Vokasional.	Kaedah analisis statistik iaitu *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk mengesahkan model kepimpinan.	- Kesedaran yang tinggi terhadap penggunaan sumber yang ada secara efektif. - Penyediaan persekitaran kerja yang baik dapat membantu meningkatkan kualiti pendidikan TVET.
10.	Strategi Penyelesaian Isu Kepimpinan Kolej Vokasional di Malaysia: Persepsi Pemimpin (Norhaidi & Muhammad Faizal, 2022)	Cabaran untuk membangunkan gaya kepimpinan berkualiti dalam kalangan pemimpin Kolej Vokasional.	Meneroka strategi penyelesaian isu dalam membangunkan kepimpinan TVET di Kolej Vokasional bandar dan luar bandar.	Kaedah kualitatif dilaksanakan dengan mengumpul data melalui temu bual bersemuka di kalangan enam orang pemimpin Kolej Vokasional.	Strategi penyelesaian isu dalam membangunkan kepimpinan TVET untuk pemimpin Kolej Vokasional adalah seperti - Pembangunan kompetensi pemimpin. - Pemimpin yang mempunyai kemahiran menganalisis. - Kepimpinan kendiri yang berkualiti.
11.	The Role of Mentoring In Developing Leaders' Emotional Intelligence: Exploring Mentoring Types, Emotional Intelligence, Organizational Factors and Gender (Prummer et al., 2024)	Pemimpin memerlukan kecekapan bagi mewujudkan kecerdasan emosi yang positif terhadap kepimpinan dan kesejahteraan.	Mengenalpasti hubungan ini dalam konteks pendidikan dan latihan vokasional di Afrika Selatan.	Pengumpulan data dijalankan menggunakan perisian Unipark sebagai alat tinjauan dalam talian.	Kepentingan amalan bimbingan rakan sebaya dan faktor organisasi dalam memupuk kecerdasan emosi, menekankan nilai baik untuk kesejahteraan peribadi dan organisasi.

12.	Enhancing the Management Systems and Structures of Technical Vocational Education and Training Colleges in South Africa (Sithole et al., 2022)	Institusi TVET di Afrika Selatan bergelut untuk melaksanakan pengurusan yang berkesan, prestasi yang cekap dan menjadi institusi pilihan utama pelajar.	Menilai kecekapan dan keberkesanan struktur pengurusan untuk kolej Pendidikan dan Latihan Vokasional Teknikal (TVET) di Afrika Selatan.	Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengumpul dan menganalisis data daripada kakitangan TVET dan pelajar melalui temu bual separa berstruktur dan kumpulan fokus	- Tiada banyak sokongan diberikan kepada struktur pengurusan untuk melaksanakan dasar dan objektif Pelan Pembangunan Nasional 2030.
13.	Exploring inclusive leadership and strategic visioning as pathways to well-being in TVET colleges (Bester, 2023)	Cabaran yang dialami oleh pelajar, guru dan pemimpin terhadap kepentingan kesejahteraan dalam konteks pendidikan.	Meneroka dan menghuraikan pandangan 11 pengurus kampus TVET tentang sejauh mana kesejahteraan kakitangan dan pelajar diterapkan melalui amalan kepimpinan inklusif	Pendekatan kualitatif dan interpretivisme sebagai meta-teoretikal.	- Dasar kesejahteraan dilaksanakan secara tidak konsisten dan terdapat kekurangan pemikiran strategik tentang kesejahteraan dan kekurangan bimbingan serta arahan daripada pemimpin tentang cara menanganinya.
14.	TVET leaders' experiences of an enquiry-based blended-learning programme. (Smit & Bester, 2022)	Kekurangan sumber, reka bentuk kurikulum yang lemah, kekurangan kepimpinan dan pensyarah yang berkualiti serta kemudahan yang tidak mencukupi.	- Mengenalpasti reka bentuk program dan penglibatan pelajar. - Mengenalpasti pembangunan kemahiran kepimpinan dan pengurusan.	Pendekatan kualitatif dan interpretivisme sebagai meta-teoretikal.	- Pengalakkan pembangunan kemahiran insaniah seperti fleksibel dan menyesuaikan diri dengan perubahan, berdaya tahan serta mengatasi cabaran, dan inklusif dalam membuat keputusan.
15.	The Role of TVET Managers in the Implementation of Real-Life Project-Based Learning for Competence Development of TVET Trainees in Uganda. (Eddy et al., 2023)	Peningkatan bilangan graduan TVET yang tidak terlatih, tidak mahir, menganggur dan kurang bekerja setiap hari menjadi ancaman kepada sektor TVET tetapi juga kepada kestabilan negara.	Mengenalpasti peranan pengurusan TVET berhubung pelaksanaan pembelajaran berasaskan projek kehidupan sebenar.	Pendekatan kaedah campuran menggunakan soal selidik dan temu bual.	- Peranan pengurus TVET untuk menyediakan jurulatih mahir, bahan praktikal, peralatan dan masa yang mencukupi tidak berkesan.
16.	Leadership Styles of The Deans in Ethiopian Governmental Technical and Vocational Education and Training (TVET) Colleges (Mesfin & Niekerk, 2019)	Memerlukan usaha ke arah peningkatan kualiti tenaga kerja bagi memulihkan peminggiran profesion industri dalam sistem TVET.	Mengenalpasti sejauh mana gaya kepimpinan yang diguna pakai oleh dekan mempunyai kesan ke atas keberkesanan institusi TVET.	Pendekatan kualitatif menggunakana kaedah temu bual.	- Kesan positif terhadap gabungan gaya kepimpinan transformasi-transaksi dalam meningkatkan prestasi dekan. - Kecekapan dekan berkemungkinan akan bertambah baik, begitu juga dengan motivasi dan kesediaan guru untuk berusaha dengan lebih lagi.
17.	Redefining TVET Leadership in Kenya: A Case for Transition from VNR to VLR and the Integration of Indigenous Philosophies (Matu & Rothwell, 2024)	Kepimpinan TVET di Kenya menghadapi beberapa cabaran, ketidakpadanan antara kemahiran yang disediakan oleh institusi pendidikan mengikut keperluan industri serta penglibatan yang tidak mencukupi dari komuniti tempatan	Menyelaraskan TVET dengan objektif SDG dengan lebih baik berdasarkan peralihan *Voluntary National Reviews* (VNR) kepada *Voluntary Local Reviews* (VLR)	Pendekatan kuantitatif dan kualitatif dilakukan bagi mengenalpasti bagaimana TVET boleh diselaraskan mengikut keperluan tempatan dan matlamat pembangunan global.	- Kepimpinan dalam institusi TVET perlu lebih berfokus kepada pendekatan inklusif yang mengintegrasikan budaya tempatan dan keperluan komuniti. - Keperluan untuk pendekatan yang lebih inklusif, dan responsif dalam TVET bagi menyokong pembangunan mampan dan menyelesaikan cabaran pendidikan.

18.	The Relationship Between Principals' Leaderships Towards TVET Teachers' Motivation in Implementing ICT (Mohd Siraj et al., 2023)	Kepimpinan memberi kesan yang ketara kepada motivasi dan semangat guru untuk meningkatkan metodologi pengajaran dan pembelajaran di sekolah.	Mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi guru TVET dalam melaksanakan ICT.	Kaedah tinjauan, menggunakan Soal Selidik Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ) untuk gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan instruksional.	- Transformasi dan kepimpinan instruksional mempengaruhi motivasi guru TVET dalam melaksanakan ICT.
19.	Critical Issues that Impedes the Quality of Learning Outcomes in Technical Vocational Education and Training (TVET) in Nigeria. (Idjawe, 2020)	Masalah kepimpinan antara faktor yang menghalang kualiti hasil pembelajaran di institusi TVET di Nigeria.	Mengenalpasti isu-isu kritikal yang menghalang kualiti hasil pembelajaran TVET di Nigeria.	Berdasarkan kajian data sekunder.	- Pengurusan kemudahan instruksional yang tidak berkesan dan pempolitikan pelantikan kepimpinan di institusi TVET.
20.	The Factor Affecting Academic Staff Satisfaction at TVET Institutions (Reduan et al., 2023)	Institusi TVET sering menghadapi cabaran seperti kekurangan sumber dan kesukaran untuk mendapatkan dan mengekalkan kakitangan mahir.	Mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kakitangan akademik di institusi TVET	Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menggunakan borang soal selidik.	- Gaya dan penyeliaan kepimpinan organisasi, peluang penaikan pangkat, keselamatan pekerjaan, ganjaran, dan faedah pekerja, mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif.

4. Perbincangan

Berdasarkan penelitian pengkaji terhadap kajian-kajian lepas, isu dan cabaran kepimpinan dalam mentadbir urus institusi Pendidikan Latihan Teknikal dan Vokasional (PLTV) mendapati pelbagai cabaran yang dihadapi oleh pemimpin di peringkat institusi, baik dari sudut dalaman mahupun luaran. Menurut Mohamad et al. (2023), kekurangan pengiktirafan kerajaan terhadap TVET serta kerjasama industri yang lemah menunjukkan bahawa hubungan institusi dengan industri memerlukan penambahbaikan melalui pengurusan yang lebih efektif. Manakala di Afrika Selatan, pemimpin menghadapi cabaran beban kerja dan kekurangan ganjaran serta kemahiran kepimpinan instruksional yang terhad (Muthumuni & Mokoena, 2024). Oleh yang demikian, isu dan cabaran ini perlu diatasi sebaiknya dengan meningkatkan kualiti kepimpinan dalam sesebuah organisasi. Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Gachunga et al. (2020) di Kenya, mendedahkan bahawa komitmen kepimpinan melalui hala tuju strategik, penglibatan pekerja dan membuat keputusan yang betul dapat meningkatkan daya saing institusi TVET. Menurut Ahmad et al. (2022), ketahanan pemimpin merupakan aspek kritikal dalam menyediakan kepimpinan strategik untuk membangunkan organisasi TVET. Ketahanan ini bukan sahaja merangkumi kemampuan untuk mengatasi cabaran dan tekanan, tetapi juga kebolehan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran yang dinamik, sekaligus memastikan organisasi kekal relevan, kompetitif, dan berdaya saing di peringkat global. Perkara ini juga antara cabaran yang dihadapi pemimpin dalam mengawal tekanan mereka dari segi emosi semasa mentadbir urus organisasi.

Selain itu, pembangunan model kepimpinan TVET yang profesional dan berdaya saing seperti yang diketengahkan oleh Abdullah et al. (2021) sangat penting untuk memacu pertumbuhan institusi. Model ini bukan sahaja menjadi asas kepada peningkatan kecekapan pentadbiran, tetapi juga mampu melahirkan pemimpin yang berwawasan, inovatif, dan responsif terhadap perubahan dinamik dalam ekosistem pendidikan dan latihan teknikal dan vokasional. Hal ini dapat memangkin dan memupuk sikap kepimpinan yang terbaik dalam meningkatkan kualiti pengurusan dalam sesebuah institusi. Menurut Mbatha et al. (2024), pengurusan sumber yang berkesan turut menjadi isu kritikal di mana pengurus institusi memerlukan lebih banyak autonomi untuk membuat keputusan pantas. Manakala di Turki, Mardin Yilmaz (2023) menyarankan struktur pengurusan yang jelas bagi memastikan tugas dan tanggungjawab pemimpin dilaksanakan dengan cekap. Saranan ini menekankan pentingnya pemimpin yang memiliki hala tuju yang jelas dan mampu mengoptimumkan sumber yang ada. Begitu juga di Malaysia, cabaran kepimpinan sering berpunca daripada gaya kepimpinan yang kurang berkualiti dan keperluan untuk pemimpin yang mampu menganalisis dan menyelesaikan masalah (Norhaidi & Muhammad Faizal, 2022). Hal ini menunjukkan keperluan transformasi dalam pendekatan kepimpinan bagi memastikan institusi TVET terus berdaya saing dan relevan. Oleh itu, kepimpinan yang terbaik adalah mampu berfikir secara kreatif, kritis dan berinovatif bagi memastikan kejayaan berterusan dan mengekalkan daya saing organisasi yang dipimpin.

Antara perkara yang boleh dilakukan oleh seorang pemimpin adalah mengamalkan kepimpinan yang inklusif dan bimbingan turut menjadi elemen penting dalam memupuk kecerdasan emosi dan kesejahteraan organisasi (Bester, 2023; Prummer et al., 2024). Pendekatan ini bukan sahaja membantu membangunkan individu

dalam organisasi tetapi juga mewujudkan budaya kerja yang harmoni dan produktif. Di samping itu, keberkesanan pelaksanaan dasar dan objektif memerlukan sokongan kepada struktur pengurusan seperti yang ditekankan oleh (Sithole et al., 2022). Struktur pengurusan yang mantap bukan sahaja memastikan pelaksanaan dasar berjalan lancar, tetapi juga menjadi asas kepada penambahbaikan proses, keberkesanan operasi dan pencapaian matlamat strategik secara konsisten. Cabaran lain yang sering dihadapi termasuk kekurangan sumber, kelemahan dalam reka bentuk kurikulum dan ketidakcekapan dalam melaksanakan pembelajaran berasaskan projek seperti di Uganda (Eddy et al., 2023) dan Ethiopia (Mesfin & Niekerk, 2019). Isu ini bukan sahaja menghalang keberkesanan pendidikan, tetapi juga menyukarkan usaha untuk memenuhi keperluan industri yang sentiasa berubah. Berdasarkan kajian Matu & Rothwell (2024), beliau juga menekankan pentingnya penyelarasan mengikut keperluan tempatan dan pembangunan mampan. Selain itu, transformasi dan kepimpinan instruksional dapat mempengaruhi motivasi tenaga pengajar TVET (Mohd Siraj et al., 2023). Kepimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian objektif institusi tetapi turut memberi penekanan kepada sokongan, bimbingan dan pengiktirafan kepada tenaga pengajar. Pendekatan ini dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen, serta keupayaan mereka untuk menyampaikan pengajaran yang berkualiti tinggi. Oleh yang demikian, cabaran-cabaran yang dihadapi ini perlu diatasi dengan sebaiknya berasaskan kualiti kepimpinan yang terbaik dalam mentadbir urus sebuah organisasi kearah kecemerlangan.

Secara keseluruhannya, isu seperti kekurangan sumber, budaya organisasi yang lemah, serta gaya kepimpinan yang tidak seragam menjejaskan keberkesanan institusi TVET. Justeru itu, penyelesaian seperti pembangunan model kepimpinan, pemerkasaan pemimpin melalui latihan dan peningkatan autonomi pengurusan merupakan antara langkah penting untuk memperkukuh institusi TVET di pelbagai negara. Berdasarkan kajian-kajian lepas yang diperbincangkan ini, terdapat beberapa perkara perlu diggariskan mengikut keperluan. Antaranya kepimpinan yang strategik, inklusif dan berkesan dalam menghadapi cabaran global dan tempatan agar sebuah institusi PLTV dapat dimampankan seiring mengikut peredaran teknologi semasa.

5. Kesimpulan

Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (PLTV) memainkan peranan penting dalam memastikan pembangunan ekonomi dan sosial yang mampan. Namun, kajian menunjukkan bahawa cabaran kepimpinan yang dihadapi oleh institusi PLTV. Baik dari sudut dalaman mahupun luaran, cabaran yang dihadapi menghalang usaha ke arah kecemerlangan. Antara isu utama termasuk kekurangan pengiktirafan kerajaan, kerjasama industri yang lemah, beban kerja pemimpin dan gaya kepimpinan yang tidak efektif. Tambahan pula, cabaran seperti pengurusan sumber, kelemahan kurikulum dan ketidakcekapan dalam melaksanakan pembelajaran berasaskan projek turut membantutkan kemajuan institusi. Bagi menghadapi cabaran ini, keberkesanan kepimpinan adalah kunci utama. Pemimpin institusi PLTV perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang strategik, inklusif dan berinovasi untuk memastikan institusi kekal relevan dengan perubahan teknologi dan mengikut keperluan industri. Kajian menunjukkan bahawa komitmen kepimpinan, pembangunan model kepimpinan profesional dan peningkatan autonomi pengurusan dapat memacu daya saing dan keberkesanan institusi. Selain itu, bimbingan dan kecerdasan emosi juga penting dalam membentuk budaya organisasi yang positif dan menyokong kesejahteraan tenaga kerja. Kepimpinan yang perlu mempunyai ciri dan amalan terbaik dapat menjadikan pentadbiran dalam organisasi untuk kekal relevan dan kekal stabil ahgar berjaya meneruskan kecemerlangan institusi berdasarkan kepimpinan yang mampan.

Kesimpulannya, institusi PLTV perlu diperkukuhkan melalui pelaksanaan strategi kepimpinan yang mampan, penambahbaikan struktur pengurusan dan pembangunan sumber manusia yang berkualiti. Dengan mengatasi cabaran yang dikenal pasti, institusi PLTV dapat memainkan peranan yang lebih signifikan dalam memenuhi keperluan global dan tempatan serta melahirkan graduan yang berkemahiran tinggi selaras dengan perkembangan teknologi dan permintaan industri. Strategi ini penting untuk memastikan PLTV menjadi pemangkin utama pembangunan ekonomi dan sosial yang mampan.

Penghargaan

Terima kasih diucapkan kepada semua pihak yang terlibat dan turut serta dalam menyiapkan kajian penelitian ini sama ada secara langsung ataupun tidak langsung. Setiap usaha dan kerjasama yang diberikan amat dihargai. Semoga apa yang dihasilkan ini ada kebaikan kepada semua pihak dan pada masa akan datang.

Konflik Kepentingan

Pengkaji mengisytiharkan bahawa tidak ada konflik kepentingan mengenai penerbitan kertas kajian ini keatas diri pengkaji mahupun mana-mana pihak lain.

Sumbangan Penulis

Pengkaji mengesahkan bahawa sumbangan setiap penulisan terhadap kajian penelitian ini adalah seperti berikut: ***penyediaan draf artikel****: Muhammad Zaril Zaini,* ***penyunting****: Haryanti binti Mohd Affandi dan urusan* ***penerbitan artikel****: Faizal Amin Nur bin Yunus.*

Rujukan

Abdul Aziz, F., & Subramaniam, N. (2023). TVET in Malaysia: Current Situation, Challenges and Recommendations. *Penang Institute Issues*, 1–8. https://penanginstitute.org/wp-content/uploads/2023/01/TVET-in-Malaysia-Current-Situation-Challenges-and-Recommendations.pdf%0Ahttps://penanginstitute.org/publications/issues/tvet-in-malaysia-current-situation-challenges-and-recommendations/#:~:text=TVET

Abdullah, J. B., Hj Mohd Nor, Z., Haji Abd Hamid, A., Harun, N. H., Koswara, E. M. D., Stapa@Mustapa, M. A., Saforrudin, N., & Ahmad, A. S. W. (2021). Development of Tvet Leadership Model Among Leaders in Tvet Institutions. *International Journal of Modern Education*, *3*(11), 77–92. https://doi.org/10.35631/ijmoe.311006

Ahmad, A. S. W., Yunus, J. @ N., & Hashim, Z. (2022). Pengaruh kepimpinan Strategik terhadap pembangunan Organisasi pembelajaran Di Kolej Vokasional. *Proceeding International Conference On Educational Leadership and Management*, 103–111.

Bester, S. (2023). Exploring inclusive leadership and strategic visioning as pathways to well-being in TVET colleges. *Journal of Vocational, Adult and Continuing Education and Training*, *6*(1), 19. https://doi.org/10.14426/jovacet.v6i1.316

Eddy, T. B., Hoseah, K., & Simon, W. (2023). The Role of TVET Managers in the Implementation of Real-Life Project-Based Learning for Competence Development of TVET Trainees in Uganda. *African Journal of Education, Science and Technology*, *7*(3), 390–400.

Gachunga, M. N., Ngugi Karanja, D. P., & Njogu Kihara, D. A. (2020). Leadership In Technical Vocational Training: An Analysis Of The Influence Of Leadership Commitment On The Competitiveness Of TVET Institutions In Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, *10*(12), 370–376. https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.12.2020.p10839

Idjawe, E. E. (2020). Critical Issues that Impedes the Quality of Learning Outcomes in Technical Vocational Education and Training (TVET) in Nigeria. *Vocational and Technical Education Journal (Votej)*, *2*(1), 2734–2697.

Indrawan, P. A., & Lay, A. E. (2019). Guidance and counseling teachers' competency perspective in the era of industrial revolution 4.0. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *5*(3), 147–161.

Makole, K. R., Ntshangase, B. A., & Msosa, S. K. (2023). Organizational culture and management practices at technical vocational education and training colleges. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *12*(4), 2021–2036. https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.25340

Mardin Yilmaz, P. (2023). Leaders and management structure in vocational and technical education in Türkiye. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *6*(2), 159–172. https://doi.org/10.52848/ijls.1342551

Matu, J. B., & Rothwell, W. (2024). Redefining TVET Leadership in Kenya: A Case for Transition from VNR to VLR and the Integration of Indigenous Philosophies. *Nordic Journal of Comparative and International Education*, *8*(3). https://doi.org/10.7577/njcie.5820

Mbatha, J. T., Buthelezi, A. B., & Ajani, O. A. (2024). Exploring the campus managers' challenges in managing educational resources in a TVET college. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, *6*(3), 204–213. https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i3.532

Mesfin, M., & Niekerk, E. . van. (2019). Leadership Styles Of The Deans In Ethiopian Governmental Technical And Vocational Education And Training (Tvet) Colleges. *Journal of Social Sciences Studies*, *4*(1), 123–141. https://doi.org/10.5281/zenodo.2575885

Mohamad, N., Affandi, H. M., Sohimi, N. E., Kamal, M. F. M., Herrera, L. M., Zulkifli, R. M., & Abas, N. H. (2023). Exploring TVET Institution Directors' Barriers in Managing Malaysian TVET Institutions-Industry Partnership. *Journal of Technical Education and Training*, *15*(1), 277–287. https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.01.024

Mohd Siraj, M. A. M., Rami, A. A., Omar, R., Abdul Aziz, N. A., & Mohd Anuar, M. A. (2023). The Relationship Between Principals' Leaderships Towards TVET Teachers' Motivation in Implementing ICT. *Journal of Technical Education and Training*, *15*(3), 79–91. https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.03.008

Muthumuni, V. M., & Mokoena, S. (2024). Challenges in Practising Instructional Leadership: Insights from Selected Technical and Vocational Education and Training (TVET) Colleges in South Africa. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, *23*(5), 107–120. https://doi.org/10.26803/ijlter.23.5.6

Norhaidi, N., & Muhammad Faizal, A. G. (2022). Strategi Penyelesaian Isu Kepimpinan Kolej Vokasional Di Malaysia: Persepsi Pemimpin. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, *9*(4), 1–18.

Othman, A. K. (2024). Kepimpinan dan Tadbir Urus PTV: Elemen Terbaik dalam Pengurusan Mampan. *Journal Of TVET And Technology Review*, *2*(1), 66–74.

Prummer, K., Human-Vogel, S., Graham, M. A., & Pittich, D. (2024). The role of mentoring in developing leaders' emotional intelligence: exploring mentoring types, emotional intelligence, organizational factors, and gender. *Frontiers in Education*, *9*(June), 1–16. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1393660

Rafi, S. B. M., Wahab, T. M. A. B. A., & Ahmad, M. F. Bin. (2023). Leadership with Standardized Practise in TVET Institutions: A Quality System Improvement. *Open Journal of Social Sciences*, *11*(05), 145–161. https://doi.org/10.4236/jss.2023.115012

Reduan, I., Sabli, H. M., & Adenan, A. (2023). The Factor Affecting Academic Staff Satisfaction at TVET Institutions Full Paper. *Borneo Engineering & Advanced Multidisciplinary International Journal (BEAM*, *2*(September), 174–179. https://beam.pmu.edu.my

Sithole, M. D., Wissink, H., & Chiwawa, N. (2022). Enhancing the management systems and structures of Technical Vocational Education and Training Colleges in South Africa. *Administratio Publica*, *30*(3), 86–105. https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/ejc-adminpub_v30_n3_a7

Smit, T., & Bester, S. (2022). TVET leaders' experiences of an enquiry-based blended-learning programme. *Journal of Vocational, Adult and Continuing Education and Training*, *5*(1), 20. https://doi.org/10.14426/jovacet.v5i1.250