

**KEPIMPINAN STRATEGIK DAN HUBUNGANNYA DENGAN KESEDIAAN PERUBAHAN  
WARGA ORGANISASI****Mua'azam bin Mohamad\*, Yahya bin Don & Siti Noor bt Ismail**

\*yana\_arraudah@yahoo.com

Pusat Pengajian Pendidikan & Bahasa Moden  
Kolej Sastera & Sains  
Universiti Utara Malaysia**ABSTRACT**

*Leadership especially strategic leadership has been identified as an important element in preserving the organizational change readiness towards the improvement of vocational education institutions in producing a holistic human capital and highly skilled. Thus this paper basically aimed to collect data on the current situation of strategic leadership practices and organizational change readiness among aviation vocational institution leaders. The research utilized a quantitative approach with descriptive survey design involving 54 respondents chosen from selected aviation vocational training institution using stratified random distribution. Data were collected through the adapted version of the "Strategic Leadership Questionnaires" and the "Organizational Change Readiness Questionnaires". Findings indicated that there was a significant positive relationship between strategic leadership practices and the level of organizational change readiness ( $r = .66, p < .01$ ). The findings also showed that strategic leadership practices and organizational change readiness are at a high level. Inferential statistics showed that the individual strategic ability was significant and positive predictor of organizational change readiness.*

**Keywords:** *Strategic leadership, organizational change readiness, aviation vocational Institution, vocational transformation program*

## PENDAHULUAN

Institusi pendidikan berhadapan dengan cabaran besar untuk meningkatkan tahap kesediaan bagi merealisasikan Program Transformasi Kerajaan dalam pendidikan seperti yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM). Secara realitinya fenomena globalisasi telah memberi impak besar kepada institusi pendidikan dan latihan yang menuntut kepada kesediaan perubahan yang mapan dalam melaksanakan transformasi pendidikan ke arah menghasilkan tenaga kerja yang mampu bersaing dalam pasaran global (Mariam, Mohammed Sani & Siti Rahaya, 2009; Mohd Zulfadly, Rohana, Ismail Sabri & Muhammad Afzamiman, 2011). Justeru respon yang positif terhadap perubahan-perubahan yang sedang berlaku adalah penting terutama dalam usaha merealisasikan dasar, matlamat dan wawasan pembangunan negara yang sedang mengalami suatu rombakan besar menjelang abad baru (Tajul Ariffin & Noraini, 2002). Walau bagaimanapun usaha yang dijalankan haruslah dilaksanakan secara berterusan bagi memastikan kualiti perkhidmatan dan produk modal insan sentiasa ditingkatkan (Ehigie & Akpan, 2004). Muhyiddin (2011) mengakui bahawa institusi pendidikan dan latihan perlu melakukan penambahbaikan yang sewajarnya di samping memainkan peranan yang aktif ke arah melahirkan modal insan yang berkemahiran tinggi, berkualiti dan bertaraf dunia. Aspirasi ini juga selaras dengan ledakan pertumbuhan ekonomi nasional yang menuntut peningkatan bilangan graduan dalam bidang teknikal dan vokasional (Mohd. Najib, 2010; Pemandu, 2010). Justeru perubahan menerusi Program Transformasi Vokasional (PTV) yang memperlihatkan penambahbaikan kualiti Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional adalah laluan yang sangat penting (Muhyidin, 2011; 2012).

Kejayaan sesuatu program transformasi bagi menghasilkan modal insan yang holistik bergantung kepada keberkesanan pelan strategik yang dirancang. Davies dan Davies (2004, 2005, 2009) melihat strategi sebagai elemen penting dalam fokus perubahan ke arah penambahbaikan organisasi pendidikan. Perancangan yang strategik merupakan aspek utama dalam penetapan hala tuju organisasi agar strategi perubahan dan perkhidmatan dapat dilaksanakan dengan berkesan (Samsuni & Zakaria, 2005). Justeru dalam fokus transformasi PTV, pelan strategik yang dirancang bukan sekadar menumpukan kepada elemen keintelektualan semata-mata, sebaliknya harus mengambil kira aspek penghayatan ilmu, iman dan amal dalam penetapan visi dan misi pelaksanaan (Mohd Zulfadly et al., 2011). Walau bagaimanapun Dana (2004, 2010) menegaskan bahawa sesebuah organisasi perlu terlebih dahulu bersedia untuk melaksanakan perubahan dalam usaha untuk mencapai objektif penambahbaikan secara berterusan. Manakala Santhidran, Chandran dan Borromeo (2013) menegaskan bahawa kesediaan untuk berubah dan komitmen bagi melaksanakan program perubahan dalam kalangan warga organisasi ke arah meningkatkan prestasi organisasi juga merupakan kesan langsung daripada peranan kepimpinan organisasi. Kenyataan ini mengukuhkan saranan oleh Kotter (1995) yang menekankan kepimpinan sebagai kunci utama dalam model perubahan organisasi.

## PERNYATAAN MASALAH

Institusi pendidikan yang berteraskan pendidikan teknik dan vokasional (PTV) berhadapan dengan cabaran yang besar bagi melahirkan tenaga mahir yang bukan sahaja mampu menguasai kemahiran yang tinggi sebaliknya juga harus mampu untuk bersaing dalam arena global. Berdasarkan kepada agenda perubahan strategik yang digariskan dalam Program Transformasi Vokasional (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012), masyarakat meletakkan harapan yang tinggi agar objektif memartabatkan Wawasan 2020 tercapai (Mohd Zulfadly, Rohana, Ismail Sabri & Muhammad Afzamiman, 2011). Industri penerbangan global turut berhadapan dengan cabaran yang sama bagi membekalkan tenaga mahir yang kompeten dan mampu menguasai teknologi pembuatan kapal terbang yang semakin canggih untuk melaksanakan tugas-tugas penyelenggaraan dengan berkesan (Chingosho, 2011; Mohamed Elamiri, 2013). Sehubungan itu selaras dengan perkembangan tersebut KPM telah mengambil inisiatif untuk mengembangkan aliran latihan vokasional dengan memperkenalkan kursus

vokasional bidang penerbangan di institusi latihan vokasional terpilih (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2011). Walau bagaimanapun perubahan ini berkehendakkan dan menuntut institusi latihan vokasional untuk berkembang dan menggariskan strategi pelaksanaan perubahan yang mapan bagi menyediakan segala kemudahan dan infrastruktur bagi memenuhi keperluan standard latihan yang telah ditetapkan. Sebaliknya tahap kesediaan warga institusi bagi melaksanakan inisiatif strategi pelaksanaan transformasi vokasional masih menjadi persoalan.

Yavuz Akbulut et al. (2007) menyatakan bahawa dalam mengharungi perkembangan dan cabaran arus globalisasi pada abad yang ke 21, kecemerlangan dan kemampuan daya saing sesebuah organisasi amat bergantung kepada keupayaan untuk mengadaptasi perubahan luar jangka secara berulang kali tanpa sempadan waktu. Walau bagaimanapun terdapat kajian lepas mencatatkan bahawa kadar kejayaan usaha perubahan organisasi untuk mencapai objektif yang telah digariskan hanya sekadar 10% (Oakland & Tanner, 2007) yang seterusnya mengakibatkan kesulitan dari segi kewangan dan operasi terhadap organisasi (Gilley, Dixon & Gilley, 2008). Terdahulu daripada itu Eby, Adam, Russell dan Gaby, (2000) melaporkan bahawa pengurusan perubahan merupakan suatu proses yang amat sukar dilaksanakan dalam sesebuah organisasi. Ironinya dalam konteks pendidikan, masih terdapat barisan kepimpinan institusi pendidikan yang masih memandang sepi terhadap agenda perubahan dan kesediaan perubahan dalam persekitaran organisasi pendidikan (Azlin, 2006; Jamelaa Bibi & Jainabee, 2011) sedangkan kepimpinan organisasi pendidikan harus bertindak sebagai agen perubahan yang perlu melaksanakan agenda perubahan dalam organisasi (Fullan, 2007).

Fullan (2007) seterusnya merumuskan bahawa terdapat tiga faktor utama kegagalan pemimpin organisasi pendidikan dalam pelaksanaan agenda perubahan; beban tugas pengurusan yang semakin bertambah dan menyimpang daripada agenda kepimpinan, pemantauan pelaksanaan program yang tidak berfokus, dan strategi pelaksanaan yang tidak strategik dan bersesuaian dengan persekitaran organisasi. Lahtero dan Kuusilehto-Awale (2013) turut menegaskan bahawa inisiatif perubahan akan berhadapan dengan kadar kegagalan yang tinggi akibat kurangnya pelaksanaan strategi baru dan hakikat bahawa kekurangan kepimpinan strategik yang dikenal pasti sebagai salah satu halangan utama kepada pelaksanaan strategi yang berkesan. Sehubungan itu kajian sebegini amat perlu dijalankan agar gambaran yang jelas dapat diperolehi untuk merangka sebarang usaha intervensi yang lebih komprehensif ke arah menyokong elemen kesediaan organisasi dalam pelaksanaan strategi perubahan (Amin, 2012) memandangkan banyak kajian lebih tertumpu kepada organisasi di luar negara.

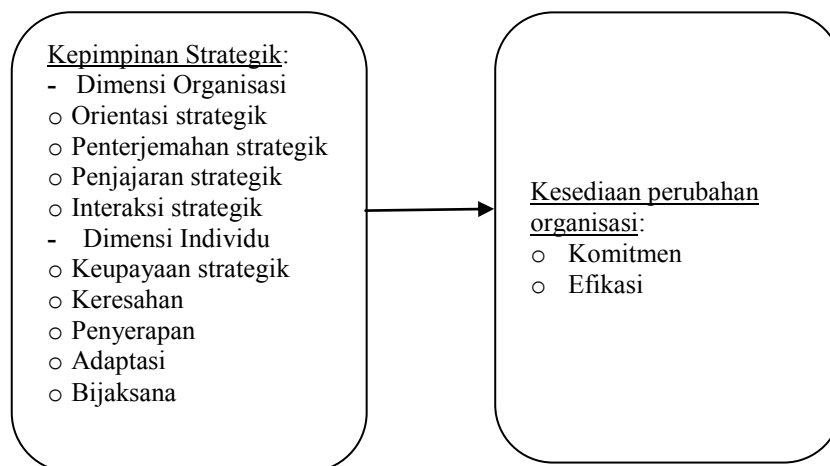
## TINJAUAN LITERATUR

Kejayaan program transformasi berkehendakkan setiap warga organisasi sentiasa bersedia untuk melaksanakan inisiatif dan usaha penambahbaikan. Tahap kesediaan perubahan samada pada peringkat individu ataupun pada peringkat organisasi merupakan aspek kritikal bagi mencapai objektif transformasi yang telah digariskan. Weiner (2009) berpendapat bahawa tumpuan kesediaan perubahan harus difokuskan pada peringkat organisasi memandangkan secara dasarnya penambahbaikan memerlukan perubahan tingkah laku secara kolektif dalam merangka semula sistem pengurusan organisasi. Kesediaan perubahan organisasi didefinisikan sebagai tahap komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan yang ditunjukkan oleh setiap lapisan warga organisasi bagi melaksanakan program pelaksanaan perubahan dalam organisasi (Weiner, 2009; Weiner, Amick & Lee, 2008; Weiner, Lewis, & Linnan, 2009). Weiner (2009) turut mengambil kira pandangan pakar-pakar pengurusan perubahan yang menekankan kepentingan bagi mewujudkan kesediaan organisasi untuk perubahan yang melibatkan usaha secara kolektif (Bandura, 2000; Weiner, Amick & Lee, 2008; Kania & Kramer, 2011) yang terletak dalam ruang lingkup perspektif kepimpinan.

Secara tuntasnya elemen kepemimpinan telah dikenal pasti sebagai agen perubahan yang utama (Kotter & Schlesinger, 2008) dan merupakan faktor penyumbang kepada kelestarian pelaksanaan strategi perubahan dalam organisasi (Norshidah, 2011). Ronquillo (2011) menegaskan bahawa gaya kepemimpinan yang lama dan ketinggalan zaman sudah tidak sesuai terutamanya pada abad ke 21 bahkan perlu diubah kepada gaya kepemimpinan yang lebih strategik, inovatif dan bersifat futuristik. Justeru elemen kepemimpinan, dan kepemimpinan strategik khususnya, digambarkan secara meluas sebagai salah satu daripada pemacu utama pelaksanaan strategi yang berkesan (Davies & Davies, 2004; 2006; 2009; Eacott, 2008; Hairudin, 2012; Pearce & Robinson, 2007; Hrebiniak, 2005). Pemimpin strategik mempunyai peranan yang penting untuk dimainkan dalam setiap aktiviti pelaksanaan perubahan strategik dalam organisasi (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013) manakala setiap satu daripada tindakan kepemimpinan strategik secara positif menyumbang kepada keutuhan pelaksanaan strategi yang berkesan (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007). Walau bagaimanapun secara teoretikalnya kepemimpinan strategik bukanlah suatu kategori baru kepemimpinan sebaliknya merupakan dimensi utama aktiviti kepemimpinan (Davies & Davies, 2006) yang mampu mempengaruhi prestasi, inovasi, pembelajaran dan perubahan organisasi secara positif (Vera & Crossan, 2004). Justeru bagi meningkatkan kemungkinan kejayaan usaha-usaha perubahan, fokus harus diberikan kepada keupayaan barisan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan strategi dan menangani sebarang perubahan yang berlaku (Judge et. al., 1999) dengan meningkatkan elemen kesediaan perubahan dalam organisasi (By, Diefenbach & Klarner, 2008; Chuzairy & Mohammad Yusof, 2013).

### KERANGKA KONSEPTUAL

Dana (2004, 2010) menegaskan bahawa sesebuah organisasi perlu terlebih dahulu bersedia untuk melaksanakan strategi perubahan dalam usaha untuk mencapai objektif penambahbaikan secara berterusan. Manakala Davies (2006), Davies dan Davies (2004, 2005, 2009), dan Lahtero dan Kuusilehto-Awale (2013) menegaskan bahawa pentingnya pemimpin strategik dalam pelaksanaan strategi. Justeru berdasarkan kepada kerangka konseptual pada Rajah 1, kajian ini berhasrat untuk meneroka dan meneliti tahap amalan kepemimpinan strategik dan tahap kesediaan perubahan organisasi di samping meninjau hubungan antara kepemimpinan strategik dengan kesediaan perubahan dalam kalangan pemimpin institusi latihan vokasional penerbangan.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

## OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan kepada implikasi yang dibincangkan tentang kepentingan amalan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan warga institusi pendidikan vokasional penerbangan, kajian ini bertujuan untuk meninjau hubungan antara amalan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan warga institusi. Di samping itu, faktor peramal bagi menentukan tahap kesediaan perubahan juga akan turut dibincangkan sebagai bukti empirik yang penting kepada warga institusi pendidikan umumnya dan semua pemegang taruh bagi menjayakan pelan transformasi vokasional. Secara khususnya objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- a. Mengetahui tahap amalan kepimpinan strategik dan tahap kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan institusi pendidikan vokasional penerbangan.
- b. Mengetahui hubungan antara amalan kepimpinan strategik dan tahap kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan institusi pendidikan vokasional penerbangan.
- c. Mengetahui pengaruh kelompok ciri-ciri kepimpinan strategik terhadap tahap kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan institusi pendidikan vokasional penerbangan.

## METODOLOGI KAJIAN

### *Reka bentuk Kajian*

Kajian ini merupakan suatu kajian deskriptif korelasi menggunakan pendekatan kuantitatif manakala kaedah keratan rentas diaplikasikan bagi mengumpul data berdasarkan kepada soal selidik yang dijawab oleh responden. Populasi kajian ini merupakan warga institusi pendidikan vokasional penerbangan yang berpusat di Pantai Timur Semenanjung Malaysia.

### *Populasi dan Pensampelan*

Secara relatifnya warga institusi pendidikan vokasional penerbangan di Malaysia masih terlalu sedikit bilangannya. Semasa kajian dijalankan terdapat hanya dua buah akademi sahaja yang aktif membuat pengambilan pelatih. Sehubungan itu sejumlah 70 soal selidik diedar dan ditadbirkan kepada responden di semua empat pusat operasi akademi yang sedang menjalani program transformasi vokasional secara aktif. Sampel dipilih daripada tiga jabatan iaitu Jabatan Latihan Penerbangan, Jabatan Kejuruteraan dan Jabatan Latihan Kejuruteraan yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam latihan vokasional penerbangan dengan menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata. Walau bagaimanapun setelah dibuat saringan hanya 54 soal selidik yang dipilih untuk dianalisis. Menurut Creswell (2012; 2014) saiz sampel melebihi 30 adalah sesuai untuk kebanyakan kajian yang berbentuk korelasi dan perbandingan. Dari segi jantina, sampel yang terpilih merangkumi 43(79.6%) orang responden lelaki dan 11(20.4%) responden perempuan. Manakala bagi kategori jawatan 34(63%) orang staf eksekutif (misalnya jurulatih, jurutera dan pengurus) dan 20(37%) responden dari kategori non eksekutif (misalnya Pembantu Pentadbiran dan Pembantu Operasi).

### *Instrumen Kajian*

Instrumen kajian yang digunakan dibina berdasarkan kepada dua soal selidik yang utama. Tahap amalan kepimpinan strategik diukur menggunakan soal selidik kepimpinan strategik yang dibangunkan oleh Hairuddin (2012) berdasarkan model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004). Fokus pengukuran berdasarkan kepada dua kelompok ciri utama keupayaan strategik pemimpin merangkumi keupayaan strategik organisasi dan keupayaan strategik individu. Manakala kesediaan perubahan organisasi diukur menggunakan soal selidik *Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)* (Shea et al., 2014) yang mengukur dimensi efikasi dan komitmen terhadap perubahan (Weiner, 2009). Skala Likert 7 mata digunakan dalam kedua-dua soal selidik bagi meningkatkan kebolehpercayaan dan mengurangkan ralat semasa pengumpulan data kajian dijalankan (Vagias, 2006).

**Analisis Data**

Data yang diperoleh menerusi soal selidik dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 20.0. Penganalisan data data berstatistik menggunakan perisian ini dapat menghasilkan pengiraan yang tepat (Field, 2009; Pallant, 2013). Hasil daripada analisis kebolehpercayaan item bagi pemboleh ubah amalan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi menunjukkan nilai kebolehpercayaan yang sangat tinggi. Nilai pekali alfa Cronbach bagi kedua-dua instrumen masing-masing bernilai .979 dan .975. Analisis statistik deskriptif seperti min, frekuensi dan peratusan turut dijalankan bagi mengukur tahap amalan kepimpinan strategik dan tahap kesediaan perubahan organisasi. Pentafsiran skor min data diadaptasi daripada Fauzi, Jamal dan Mohd Saifoul (2014) yang dikategorikan kepada tiga kelompok berdasarkan kepada skala Likert misalnya rendah (1.00 hingga 2.99), sederhana (3.00 hingga 4.99) dan tinggi (5.00 hingga 7.00). Manakala statistik inferensi seperti ujian korelasi Pearson dan analisis regresi berganda (*stepwise*) digunakan untuk melihat hubungan dan pengaruh antara kedua-dua pemboleh ubah kajian. Interpretasi pekali  $r = 0$  hingga  $r = 1$  samada positif atau negatif adalah berdasarkan kepada skala yang dicadangkan oleh Davis (1971).

**DAPATAN KAJIAN****Tahap Amalan Kepimpinan Strategik**

Pengukuran tahap amalan kepimpinan strategik dijalankan menerusi 32 item soal selidik. Skor min untuk pemboleh ubah amalan kepimpinan strategik ialah 5.22 (SP = .84). Analisis ini menunjukkan bahawa responden mempunyai persepsi bahawa tahap amalan kepimpinan strategik dalam organisasi mereka secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Tahap amalan kepimpinan strategik yang tertinggi berdasarkan dimensi ialah keupayaan strategik individu pemimpin (M = 5.28, SP = .85) diikuti keupayaan strategik organisasi pemimpin (M = 5.18, SP = .86). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa nilai min bagi kesemua responden iaitu 54 orang (100%) berpandangan bahawa amalan kepimpinan strategik dalam akademi mereka berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa 64.8% responden menyatakan bahawa amalan kepimpinan dalam organisasi mereka berada pada tahap yang tinggi manakala 35.2% penilaian responden pada tahap sederhana. Sebaliknya seorang responden (1.9%) menyatakan bahawa tahap amalan kepimpinan strategik pemimpin organisasi mereka berada pada tahap yang rendah. Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa tahap amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin institusi pendidikan vokasional penerbangan berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 1

*Taburan skor min pemboleh ubah amalan kepimpinan strategik.*

Statistik Deskriptif	Pemboleh ubah		
	Kepimpinan Strategik	Keupayaan Strategik Organisasi	Keupayaan Strategik Individu
Min	5.22	5.18	5.28
Sisihan Piawai	.84	.86	.85
Interpretasi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

**Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi**

Berdasarkan analisis deskriptif pada Jadual 2, nilai min mengikut kelompok pentafsiran ditentukan. Skor min untuk pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi ialah 5.07 (SP = 1.22). Analisis ini menunjukkan bahawa responden mempunyai persepsi bahawa tahap kesediaan perubahan organisasi mereka berada pada tahap yang tinggi. Dimensi komitmen perubahan mencatat skor min pada kategori tinggi (M = 5.17, SP = 1.24) manakala dimensi efikasi perubahan berada pada kategori sederhana (M = 4.99, SP = 1.31). Dapatan juga menunjukkan bahawa 94.4% responden menyatakan

bahawa kesediaan perubahan organisasi mereka berada pada tahap sederhana dan tinggi. Sebaliknya tiga (3) orang responden (5.6%) menyatakan bahawa tahap kesediaan perubahan organisasi mereka berada pada tahap yang rendah. Dapatan tersebut secara keseluruhannya menunjukkan bahawa tahap kesediaan perubahan warga organisasi institusi latihan vokasional penerbangan berada pada tahap yang tinggi meskipun tahap efikasi terhadap mencatatkan tahap sederhana.

Jadual 2

*Taburan skor min pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi responden.*

Statistik Deskriptif	Pemboleh ubah		
	Kesediaan Perubahan Organisasi	Efikasi Perubahan	Komitmen Perubahan
Min	5.07	4.99	5.17
Sisihan Piawai Interpretasi	1.22 Tinggi	1.31 Sederhana	1.24 Tinggi

### ***Hubungan Antara Kepimpinan Strategik dan Kesediaan Perubahan Organisasi***

Analisis ujian korelasi Pearson digunakan bagi menguji dan mengenal pasti hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan strategik dengan tahap kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan warga institusi latihan vokasional penerbangan. Berdasarkan Jadual 3, hasil Ujian korelasi Pearson menunjukkan bahawa amalan kepimpinan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan ( $r = .66$ ,  $p < .01$ ) secara statistik dengan tahap kesediaan perubahan organisasi. Ujian korelasi Pearson juga digunakan bagi meninjau kekuatan hubungan antara dimensi kepimpinan strategik (Davies & Davies, 2004) dengan dimensi kesediaan perubahan (Weiner, 2009). Adalah didapati kedua-dua dimensi bagi setiap pemboleh ubah mempunyai hubungan positif yang signifikan. Amalan kepimpinan strategik mempunyai hubungan yang kuat dengan dimensi efikasi perubahan ( $r = .66$ ,  $p < .01$ ) dan komitmen perubahan ( $r = .60$ ,  $p < .01$ ). Berdasarkan pekali korelasi Pearson, dimensi efikasi perubahan mempunyai hubungan yang lebih kuat berbanding dengan dimensi komitmen perubahan. Tahap kesediaan perubahan organisasi juga pada kesesuruhannya mempunyai hubungan yang kuat dengan dimensi amalan kepimpinan strategik; keupayaan strategik organisasi ( $r = .64$ ,  $p < .01$ ) dan keupayaan strategik individu ( $r = .66$ ,  $p < .01$ ). Berdasarkan pekali korelasi Pearson, dimensi keupayaan strategik individu pemimpin mempunyai hubungan yang lebih kuat berbanding dengan dimensi keupayaan strategik organisasi pemimpin.

Jadual 3

*Hubungan Antara Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi dengan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.*

Pemboleh ubah	Kesediaan Perubahan Keseluruhan	Efikasi Perubahan	Komitmen Perubahan
Kepimpinan Strategik	.66**	.66**	.60**
Keupayaan Strategik Organisasi	.64**	.65**	.55**
Keupayaan Strategik Individu	.66**	.63**	.63**

\*\* $p < .01$  (2 hujung)

### ***Dimensi Peramal Tahap Kesediaan Organisasi***

Analisis regresi berganda *stepwise* telah dijalankan bagi meninjau samada skor bagi kedua-dua kelompok ciri kepimpinan strategik; keupayaan strategik organisasi dan keupayaan strategik individu perlu bagi meramalkan tahap kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan warga institusi latihan vokasional penerbangan. Analisis pada peringkat pertama mendapati kelompok keupayaan strategik

individu telah dimasukkan ke dalam persamaan regresi dan ternyata mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tahap kesediaan perubahan organisasi yang diuji [ $F(1,52) = 40.60, p < .000$ ]. Pekali korelasi berganda bernilai .66, yang menerangkan terdapat perubahan dalam varians kesediaan perubahan organisasi sebanyak 43.8% yang disumbangkan oleh kelompok keupayaan strategik individu. Walau bagaimanapun kelompok keupayaan strategik organisasi tidak dimasukkan pada analisis peringkat kedua ( $t = .768, p > .05$ ). Sehubungan itu keputusan analisis menunjukkan bahawa hanya kelompok keupayaan strategik individu yang merupakan faktor peramal yang signifikan bagi menentukan tahap kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan warga institusi latihan vokasional penerbangan.

Jadual 4

*Analisis Regresi Berganda Stepwise Kelompok Keupayaan Strategi Individu Pemimpin Sebagai Peramal Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi.*

Pembolehubah	B	Beta	Ralat Piawai Beta	T	Sig.
Model 1 $F(1,52) = 40.60, p = .000; R^2 = .44$					
Keupayaan Strategik Individu	.952	.662	.149	6.37	.000

## PERBINCANGAN

Hasil penganalisan data statistik deskriptif mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan strategik (Davies & Davies, 2004; 2005; 2009) dan tahap kesediaan perubahan organisasi (Weiner, 2009) dalam kalangan warga institusi latihan vokasional penerbangan secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Di samping itu, dapatan kajian juga membuktikan wujudnya hubungan positif yang signifikan antara tahap amalan kepimpinan strategik dan tahap kesediaan perubahan organisasi (Fazli & Khairul Anuar, 2008; Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009; Kotter & Schlesinger, 2008; Oakland, 2011; Santhidran, Chandran & Borromeo, 2013). Justeru tahap amalan kepimpinan strategik yang tinggi akan dapat meningkatkan kesediaan perubahan dan komitmen terhadap inisiatif perubahan dan penambahbaikan dalam organisasi (Dana, 2004; 2010; Lyons, Swindler & Offner, 2009; Testani & Ramakrishnan, 2012; Victorian Quality Council, 2006). Sehubungan itu pengamalan ciri-ciri kepimpinan strategik oleh pemimpin organisasi dijadikan sebagai strategi untuk mencapai tahap kecemerlangan dan kemampuan untuk terus berdaya saing yang tinggi (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013; Grandy, 2013; Mariam, Mohammed Sani & Siti Rahayah, 2009).

Dapatan kajian ini juga didapati selaras dengan dapatan Riwo-Abudho, Njanja dan Ochieng (2012) yang menyimpulkan bahawa kepimpinan strategik merupakan faktor utama yang mempengaruhi kejayaan program-program perubahan kerana ia mengarahkan semua sumber organisasi ke arah matlamat yang sama dan mampu memotivasi pekerja dengan berkesan untuk mencapai visi perubahan yang dikehendaki. Hasil analisis kajian ini juga menyokong dapatan Pajunen (2006) cuba meneliti elemen-elemen kepimpinan strategik yang mempengaruhi proses transformasi organisasi pada masa dahulu dan sekarang. Secara kesimpulannya dapatan kajian membuktikan bahawa amalan kepimpinan strategik mampu membawa organisasi untuk terus bersaing dalam era globalisasi dengan meningkatkan tahap kesediaan perubahan warga organisasi. Sehubungan itu usaha untuk melestarikan kepimpinan strategik bagi mewujudkan kesediaan dan komitmen terhadap inisiatif perubahan yang mantap dalam organisasi yang merupakan asas penting kepada kelestarian pelaksanaan strategi perubahan, harus diberi fokus dan penekanan yang sewajarnya pada setiap lapisan pengurusan dan operasi sesebuah organisasi.

Seterusnya kepentingan kelompok keupayaan strategik individu dalam kalangan pemimpin organisasi bagi mempengaruhi tahap kesediaan perubahan dalam kalangan warga organisasi dibuktikan



berdasarkan hasil kajian. Peningkatan dalam tahap kesediaan perubahan (Weiner, 2009) didapati dapat ditingkatkan menerusi amalan kepimpinan strategik (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004; 2005; 2009) terutamanya dari aspek keupayaan strategik individu pemimpin organisasi. Hubungan positif yang signifikan ini didapati selari dengan saranan Vera dan Crossan (2004), dan Zoogah (2009). Pemimpin organisasi yang mengamalkan ciri-ciri kepimpinan strategik yang tinggi akan dapat memotivasikan warga organisasi untuk terus komited bagi melaksanakan strategi perubahan dan mampu bertindak sebagai pemangkin bagi mempengaruhi tahap kesediaan perubahan yang tinggi. Sebaliknya tahap amalan kepimpinan strategik yang rendah akan mempamerkan tahap kesediaan bagi melaksanakan strategi perubahan yang rendah.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian membuktikan bahawa amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin adalah penting bagi memastikan kesediaan warga institusi bagi menghadapi sebarang perubahan yang berlaku. Oleh itu, adalah penting bagi pemimpin institusi untuk mengamalkan kepimpinan strategik bagi meningkatkan kesediaan warga institusi untuk melaksanakan strategi dan inisiatif perubahan dengan mempamerkan ciri-ciri kepimpinan strategik. Dapatan ini memberi implikasi bahawa pihak pengurusan atasan institusi perlu merancang dan merangka program dan inisiatif perubahan secara berterusan bagi mengekalkan tahap kesediaan perubahan yang tinggi. Penekanan harus diberikan kepada warga dalam kalangan staf eksekutif agar sentiasa berkomunikasi strategik (Davies & Davies, 2009) secara berkesan dengan staf di peringkat bukan eksekutif bagi meningkatkan komitmen perubahan secara lebih efektif.

Kajian ini berjaya membuktikan bahawa wujudnya hubungan positif yang signifikan antara amalan kepimpinan strategik dengan tahap kesediaan perubahan organisasi. Kelompok keupayaan strategik individu pemimpin dikenal pasti mempunyai pengaruh yang kuat terhadap tahap kesediaan perubahan dalam kalangan warga organisasi. Zoogah (2009) menyatakan bahawa kelestarian amalan kepimpinan strategik bergantung kepada kemampuan untuk memotivasi dan memantau secara personal budaya kerja yang bersandarkan kepada orientasi strategik. Walau bagaimanapun hasil dapatan kajian ini perlu dilihat bersandarkan kepada limitasi-limitasi yang wujud. Misalnya, kajian ini merupakan kajian deskriptif yang menggunakan kaedah keratan rentas di mana data primari dikumpul hanya sekali sahaja. Oleh itu tempoh pelaksanaan strategi dan inisiatif perubahan berdasarkan kepada Pelan Transformasi Vokasional (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012) tidak diambil kira dalam kajian ini. Sehubungan itu adalah dicadangkan agar kajian secara jangka masa panjang dijalankan untuk mengukur kelestarian amalan kepimpinan strategik dan hubungannya dengan tahap kesediaan perubahan warga organisasi. Namun begitu dari perspektif kepustakaan ilmu pengetahuan, dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu baru yang bermakna ke arah melahirkan institusi pendidikan vokasional penerbangan yang berkualiti tinggi dan peka terhadap sebarang perubahan samada pada peringkat dalaman ataupun luaran. Seterusnya kajian ini juga boleh dijadikan sumber maklumat dan rujukan kepada penyelidik dalam bidang pengurusan pendidikan dan latihan pada masa akan datang.

## RUJUKAN

- Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Amin Senin. (2012). Pemikiran semula pembangunan kepimpinan sekolah. *Jurnal Pengurusan Awam*, 55 – 68.

- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.
- By, R.T., Diefenbach, T., & Klarner, P. (2008). Getting organizational change right in public services: The case of European higher education. *Journal of Change Management*, 8(1), 21-35.
- Chingosho, E. (2011). Teks ucapan perasmian 3<sup>rd</sup> Pan-African Aviation Training Coordination Conference, Cape Town, South Africa 27-29 July 2011.
- Chuzairy Hanri, & Mohammad Yusof Arshad. (2013). Ke arah pendidikan yang lebih berkualiti: Pengamalan pengajaran guru kimia dalam menggalakkan kreativiti. *Prosiding 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, 4th ed. Boston: Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, 4th ed, Pearson new international edition. Harlow, Essex : Pearson Education Limited.
- Dana, B. (2004). *Continuous quality improvement climate survey process and tool*. American Health Care Association.
- Dana, B. (2010). *Continuous quality improvement climate survey process and tool*. American Health Care Association.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership & Management*, 24(1), 11-27.
- Davies, B. (2006). *Leading the strategically-focused School for success and sustainability*. London: Sage.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership, school leadership and management. *Formerly School Organisation*, 24(1), 29-38.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2005), Strategic leadership. Dalam B. Davies (ed.), *The Essentials of School Leadership*. London: Paul Chapman.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2009), Strategic leadership. Dalam B. Davies (2nd ed.), *The Essentials of School Leadership*. London: Paul Chapman.
- Eacott, S. (2008). Strategy and educational leadership: In search of unity. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 353-375.
- Ebby, L.Y, Adam, D.M, Rusell, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). *Perceptions of organization readiness for change: factor related to employees' reactions to the implementation of team bases selling*. Faculty of Education. Annual Report Faculty of Education 2012. Faculty of Education. Strategic Plan of Educational Administration Department 2011.

- Ehigie, B. O., & Akpan, R. C. (2004). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 24 – 40.
- Fazli Idris, & Khairul Anuar. (2008). The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1), 165-173.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*. Universiti Utara Malaysia Press, Sintok.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, Jr., A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York, NY: Oxford University Press.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3<sup>rd</sup> ed). London: SAGE publications.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristic of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-170.
- Grandy, G. (2013) . An exploratory study of strategic leadership in churches. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 Iss: (7), 616 – 638.
- Hairuddin Mohd Ali. (2012). The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 83 – 98.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (7th Ed), Cincinnati: South-Western / Thomson Learning.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership in the twenty-first century. *Business Horizons*, 53(5), 437-453.
- Hrebiniak, L.G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive Journal*, 19(4), 63.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kassim. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, 3304 – 3309.
- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V., & Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2011). *Pelan strategik transformasi pendidikan vokasional*. Putrajaya; Kuala Lumpur.

- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Laporan awal pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya; Kuala Lumpur.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, July - August). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 130 – 139.
- Lahtero, T. J., & Kuusilehto-Awale, L. (2013). Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 33(5), 457-472.
- Lyons, J. B., Swindler, S. D., & Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in the US Military. *Journal of Change Management*, 9(4), 459–475.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim, & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34 (1), 219-233.
- Mohd Zulfadly Othman, Rohana Hamzah, Ismail Sabri Norihan & Muhammad Afzamiman Aripin. (2011). Dua teras, satu destinasi: Pelan reformasi strategik PTV ke arah pembangunan sejagat. *Jurnal Teknologi*, 56 (Sains Sosial), Sept. 2011: 101 – 117.
- Mohamed Elamiri. (2013). Plotting a path towards sustainable air transportation. *International Civil Aviation Organization Training Report*, 3(1).
- Mohd. Najib Razak. (2010, 30 Mac). Teks ucapan pembentangan Model Ekonomi Baru (MEB) pada *Persidangan Invest Malaysia*, Kuala Lumpur.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2011, 1 Mei). Teks ucapan Timbalan Perdana Menteri Malaysia sempena Perhimpunan Hari Pekerja 2011 dalam *Laman Web Rasmi Pejabat Timbalan Perdana Menteri Malaysia*.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2012, 6 Jan). Teks ucapan perasmian pada *Majlis Pelancaran Pelan Transformasi Pendidikan Vokasional* bertempat di German-Malaysian Institute, Kuala Lumpur.
- Norshidah Nordin. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29. 129 – 138.
- Oakland, J., & Tanner, S. (2007). Successful change management & business. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, (1/2), 1-19.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management*, 22(5), 517 – 534.
- Pajunen, K. (2006). The more things change, the more they remain the same? Evaluating strategic leadership in organizational transformations. *Leadership* 2(3): 341–366

- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual : A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (4th ed.). Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* (9th ed). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Pemandu. (2010). *Government Transformation Programme: The Roadmap*. Jabatan Perdana Menteri: Kuala Lumpur.
- Pisapia J. (2009). *The strategic leader new tactics for a globalizing world*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Riwo-Abudho, M., Njanja L., & Ochieng, I. (2012). The role of strategic leadership during strategic change. *KCA Journal of Business Management*, 4 (1) 48-61
- Ronquillo, J. C. (2011). Servant, transformational and transactional leadership. Dalam K. A. Agard (Ed.), *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (345-353). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Samsuni Mohd. Nor & Zakaria Abd Hadi. (2005). Perancangan strategik organisasi melalui pelaksanaan balanced scorecard. *Jurnal Pengurusan Awam*, 4(1), 64 – 76.
- Santhidran, S. Chandran, V. G. R. & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – Leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics & Management*, 14(2), 348 – 363.
- Shea, C.M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(7), 1 – 7.
- Tajul Ariffin Noordin, & Noraini Ahmad. (2002). *Pendidikan dan pembangunan manusia: Pendekatan Bersepadu*. Bandar BaruBangi: As-Syabab Media.
- Testani, M. V., & Sreekanth Ramakrishnan, S. (2012). Lean leadership readiness for change: A methodology for lean change readiness and continuous improvement. Dalam G. Lim and J.W. Herrmann, (Eds), *Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference*, May 2012 Orland Florida.
- Vagias, W. M. (2006). *Likert-type scale response anchors*. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222 – 240.
- Victorian Quality Council. (2006). Better quality, better health care – a safety and quality improvement framework for Victorian health services. *Department of Human Services*.
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.

- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. Doi:10.1186/1748-5908-4-67.
- Weiner B. J., Lewis, M. A., & Linnan L. A. (2009). Using organizational theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Education Research*. 24(2), 292 – 30.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev* 65(4), 379 – 436.
- Yavuz Akbulut, Abdullah Kuzu, Colin Latchem & Ferhan Odabasi. (2007). Change readiness among teaching staff at Anadolu University, Turkey. *Distance Education*, 28(3), 335 – 350.
- Zoogah, D. B. (2009). Cultural value orientation, personality, and motivational determinants of strategic leadership in Africa. *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 202 – 222.