

KEPIMPINAN UNTUK PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH: SATU ANJAKAN PARADIGMA MENGHADAPI PERSEKITARAN KERJA DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Norazana Mohd Nor, Nik Karimah Nik Hassan, Ravindaran a/l Maraya,
Mohd Shaharuddin Abd Hamid, Shawira Sulaiman, Noor Hayati Zakaria

**Jabatan Penilaian dan Pentaksiran Pemimpin Pendidikan
Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands
Kementerian Pelajaran Malaysia**

Abstrak

Kepimpinan pembangunan organisasi adalah satu aspek penting bagi melonjakkan kecemerlangan organisasi terutama bidang pendidikan di negara ini. Kepimpinan memberi pengaruh ke atas prestasi kerja dan kemenjadian organisasi. Dalam persekitaran kerja era revolusi Industri 4.0 yang pantas berubah, tidak tentu, kompleks, dan samar (VUCA), pemimpin organisasi dituntut memainkan peranan sebagai peneraju kepada pembentukan organisasi inovatif. Pemimpin inovatif mampu membentuk budaya inovatif dan seterusnya membentuk organisasi inovatif. Kepimpinan transformasi didapati mempunyai ciri kepemimpinan yang cenderung kepada membawa perubahan inovatif, menjadikan persekitaran kerja sesebuah organisasi berubah menjadi lebih fleksibel, adaptatif, beriklim persekitaran keusahawanan, dan inovatif. Kajian ini membincangkan peranan kepemimpinan dalam pembangunan organisasi inovatif serta hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi inovatif dan anjakan paradigma dalam menangani revolusi industri 4.0. Kajian mendapati terdapat perkaitan langsung antara kepemimpinan transformasi dengan pemikiran berinspirasi rekabentuk. Pemimpin berinspirasi rekabentuk yang memiliki empati yang tinggi, optimistik, berani melakukan cuba jaya, berpemikiran progresif dan mengamal kolaborasi dapat meneraju perubahan.

Kata Kunci: Kepimpinan, budaya, transformasi, inovasi, rekabentuk.

1.1 Pengenalan

Organisasi lestari menggambarkan outcome pekerja yang cemerlang. Outcome personal pekerja seperti seronok bekerja (Menteri Pelajaran Malaysia, 2018), dan kesejahteraan pekerja penting untuk memastikan organisasi lestari. Pada hari ini, tahap kepercayaan masyarakat terhadap organisasi kerajaan dan korporat menjunam kerana isu-isu penyelewengan

korporat dan institusi kerajaan. Malaysia sedang berada di paras terburuk negara sejak lima tahun lepas, iaitu tempat ke 62 daripada 180 negara (Indeks Persepsi Rasuah, 2017). Indeks ini menggambarkan tahap integriti organisasi dalam menyampaikan perkhidmatan. Masyarakat terancam dan bimbang dengan tahap perkhidmatan yang dilihat semakin merosot ini. Perkhidmatan organisasi yang merosot boleh dilihat melalui kualiti penyampaian produk atau perkhidmatan atau proses perkhidmatan yang lemah. Disamping itu, suatu perkara yang menonjol yang muncul hasil dari perkhidmatan yang merosot ini ialah nilai yang terpamer sewaktu perkhidmatan disampaikan. Nilai-nilai perkhidmatan ini menggambarkan kualiti organisasi sama organisasi sihat atau berpenyakit. Organisasi sihat dikepalai pemimpin organisasi yang sihat dan sebaliknya. Siapakah yang berperanan dalam mengukuhkan nilai anggota organisasi?

Jika kepimpinan organisasi hanya berfokus kepada outcome kerja semata-mata, organisasi tidak mampu berdaya saing kerana komoditi utama organisasi tidak mampu bekerja dengan jujur dan ikhlas. Sehubungan dengan itu, dalam persekitaran kerja revolusi industri 4.0 yang penuh cabaran, kompleks, tidak ketentuan, dan samar adalah perlu agar organisasi berubah kepada organisasi yang lebih fleksibel, adaptatif, berkeusahawanan, dan inovatif untuk berdaya saing. Hal ini terpakai juga kepada organisasi sekolah, sebagai pusat pemikiran yang menghasilkan outcome kemenjadian murid yang syumul dari aspek jasmani, emosi, rohani dan intelektual (Falsafah Pendidikan Kebangsaan, 1996). Dalam pada itu, UNESCO (2016) menggariskan keperluan kepada sistem pendidikan untuk berubah kepada pembangunan dalam kalangan murid dalam aspek bukan semata-mata akademik tetapi mengambil kira secara serius kepada kemahiran-kemahiran pekerjaan abad ke 21 seperti kemahiran insaniah, kemahiran generik dan kemahiran bukan kognitif seperti kemahiran berpemikiran kritikal, pemikiran kreatif, kemahiran komunikasi berkesan, kemahiran kesedaran sendiri, adaptatif sendiri, keusahawanan dan inovasi. Justeru, kepimpinan terutama kepimpinan sekolah yang memberi kesan kepada perubahan-perubahan tersebut adalah kritikal dan sangat penting agar dapat memberi nilai tambah kepada perubahan organisasi sekolah.

Kertas konsep ini meneroka tiga komponen penting yang mempengaruhi perubahan organisasi iaitu kepimpinan, budaya organisasi dan organisasi inovatif. Kajian ini menyorot hubungan antara kepimpinan dengan organisasi inovatif dan hubungan kepimpinan dengan budaya organisasi inovatif. Cadangan diberikan untuk merangka strategi penambahbaikan organisasi.

1.2 Latar Belakang

Kepimpinan adalah komoditi ternilai dalam diri setiap individu (Northouse 2018). Organisasi korporat, industri dan awam merekrut individu yang berkepemimpinan tinggi sebagai aset utama organisasi. Kepimpinan organisasi mempengaruhi kualiti outcome organisasi secara langsung. Pemimpin yang berwatak atau berwibawa dapat mempengaruhi watak pekerja di dalam organisasi. Jika watak disulami dengan etika, nilai budi, nilai ilmu dan nilai adat yang tinggi, maka pekerja organisasi juga mewarisi nilai yang sama. Hal ini penting kerana kualiti penyampaian perkhidmatan organisasi dipengaruhi kualiti nilai organisasi yang diamalkan bersama.

Sekolah hari ini memerlukan kehadiran pemimpin yang berpandangan jauh dan mampu melihat visi dan misi sekolah seiring dengan matlamat ke arah menggalakkan pembangunan karektor murid yang sesuai dengan keperluan pekerjaan zaman revolusi industri 4.0. Terkini, kemajuan bidang ekonomi, sosial dan teknologi berdasarkan perkembangan revolusi industri 4.0 menuntut sistem pendidikan lebih bersedia untuk menyediakan murid dan guru dengan perubahan yang berlaku. Ini adalah era baharu yang membina dan memperluaskan kesan penggunaan teknologi dalam kehidupan manusia dengan cara yang baharu dan tidak dapat dijangka.

Berdasarkan perkembangan ini, trend kepimpinan perlu berubah supaya matlamat sesebuah sekolah itu mengikut keperluan dasar dan pemegang amanah. Banyak kajian melaporkan tentang prestasi sistem pendidikan yang tidak mencukupi dalam menangani jurang yang semakin meningkat antara sistem pendidikan konvensional, tuntutan kehidupan moden dan kualiti model insan yang dihasilkan. Situasi ini lahir disebabkan kegagalan murid dibangunkan dengan kemahiran dan nilai yang diperlukan semenjak daripada awal usia persekolahan.

Kehadiran revolusi industri 4.0 memang membawa garis perniagaan baru, pekerjaan baru, profesion baru yang tidak dapat difikirkan sebelum ini. Tetapi pada masa yang sama ada juga ancaman garis perniagaan, pekerjaan dan pekerjaan yang digantikan oleh mesin perisik buatan dan robot. Revolusi digital dan pembasmian teknologi adalah istilah lain dari revolusi industri 4.0. Memanggil revolusi digital kerana percambahan komputer dan rakaman automasi dalam semua bidang. Industri 4.0 dikatakan sebagai era gangguan teknologi kerana automasi dan sambungan dalam bidang akan menjadikan pergerakan dunia perindustrian dan persaingan pekerjaan menjadi tidak linear. Salah satu ciri unik industri 4.0 ialah penggunaan

kecerdasan buatan atau kecerdasan buatan (Tjandrawinata, 2016). Revolusi industri 4.0 sebagai fasa revolusi teknologi mengubah cara aktiviti manusia bekerja dalam kerumitan dan transformasi pengalaman hidup sebelumnya. Manusia juga akan hidup dalam ketidakpastian global, oleh itu manusia mesti mempunyai keupayaan untuk meramal masa depan yang pesat berubah. Setiap negara harus bertindak balas terhadap perubahan ini secara bersepadu dan komprehensif. Tanggapan ini melibatkan semua pihak berkepentingan politik global, dari sektor awam, sektor swasta dan ahli akademik, supaya cabaran industri 4.0 dapat diuruskan menjadi peluang.

Revolusi Perindustrian Keempat (Industri 4.0) melibatkan teknologi automasi memberi cabaran baharu kepada semua sektor di negara ini yang memerlukan mereka melakukan perubahan seiring dengan transformasi digital itu untuk kekal berdaya saing. Sebelum ini revolusi perindustrian pertama bergantung kepada penggunaan mesin berkuasa wap. Revolusi perindustrian kedua pula melibatkan kuasa elektrik. Diikuti revolusi perindustrian ketiga berasaskan teknologi maklumat dan komputer sebagai tonggakunya. Industri 4.0 pula mencakupi penemuan pelbagai teknologi baharu seperti automasi, Internet of Things (IoT), analisis dan big data, simulasi, integrasi sistem, penggunaan robotik dan cloud yang bakal merancakkan kemajuan landskap dunia moden. Revolusi ini menandakan kemunculan sistem fizikal siber melibatkan keupayaan baharu sepenuhnya bagi manusia, mesin dan kaedah baharu teknologi.

Dalam hal ini, sumbangan revolusi industri 4.0 dalam bidang pendidikan juga tidak terkecuali. Oleh yang demikian, tidak dinafikan institusi pendidikan juga diamanahkan dengan gagasan besar transformasi negara dan pelbagai perubahan dasar Kementerian Pendidikan Malaysia. Di samping itu masyarakat Malaysia sering memandang bahawa institusi pendidikan sebagai satu agen perubahan yang mampu merubah dan menjadikan pendidikan di sekolah lebih cemerlang. Justeru itu, setiap organisasi dalam pendidikan memerlukan pemimpin yang bukan sahaja bijak malah mampu menyuntik inspirasi ke dalam jiwa pengikutnya ke arah pencapaian dan penyempurnaan matlamat organisasi. Apa pun, bidang ilmu dan pendidikan mesti dijadikan sebagai teras dalam usaha melahirkan dan mempersiapkan pelajar yang dapat menangani cabaran baharu revolusi itu.

Fullan (1980) menggariskan definisi pembangunan organisasi di sekolah sebagai satu usaha sokongan yang saling berkaitan dan dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Pembangunan Organisasi merupakan proses melaksanakan perubahan organisasi secara sistematik untuk meningkatkan prestasi dengan

memberikan fokus utama kepada tahap organisasi dan hubung kaitnya dengan individu (Amin,2008). Tindakan berkesan hanya dapat digerakkan sekiranya tenaga kerja profesional responsif terhadap fenomena, cabaran dan harapan baharu. Perkembangan terkini program-program pembangunan kepimpinan sama ada dalam sektor pendidikan mahu pun dalam sektor korporat telah berubah daripada pembangunan kepimpinan yang terpisah dari pekerjaan seharian kepada program pembangunan kepimpinan secara kontekstual serasi dengan suasana pekerjaan sehariannya.

Kepimpinan sekolah aspek yang sangat diberi keutamaan dalam memastikan pembangunan organisasi sekolah di negara ini. Perkembangan kepimpinan dalam organisasi bukan sahaja membawa satu pelonjakan terhadap bidang pendidikan di negara ini malah menjadi satu landasan terhadap perkembangan pendidikan dalam kalangan generasi muda. Sistem pendidikan yang cekap dan efisien menyebabkan wujudnya pemimpin-pemimpin yang mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang tinggi yang dapat menyumbang terhadap sistem pendidikan negara yang agak baik di mata dunia. Namun demikian, perkembangan revolusi industri 4.0 sudah pun mula membawa banyak perubahan dalam bidang pendidikan. Tanpa IQ dan EQ yang tinggi sudah tentu seseorang pemimpin boleh tenggelam dalam revolusi ini. Dalam hal ini, sebagai peneraju pendidikan masih juga dapat melihat ketidakcekapan pengurusan dan pentadbiran dalam kalangan pemimpin sekolah. Hal ini kerana, ketidakmampuan segelintir pemimpin yang mahu menambah ilmu kepimpinan yang ada pada diri mereka agar dapat memberi satu corak pengurusan dan pentadbiran yang lebih efisien di organisasi yang mereka berkhidmat. Akibat daripada ini, dapat melihat masih adanya pemimpin-pemimpin sekolah yang kurang berkemampuan dalam menguruskan tanggungjawab mereka sebagai PGB. Masalah sebegini walaupun tidak nampat besar namun masih membuka peluang yang tinggi terhadap kumudartan bidang pendidikan di negara ini khususnya dalam mencapai pendidikan abad ke-21 dan seterusnya. Oleh yang demikian, dapat melihat bahawa keperluan kepimpinan instruksional dalam kalangan semua pemimpin dalam struktur pendidikan agar dapat meningkatkan kecekapan dalam pembangunan organisasi untuk kecemerlangan sekolah (ProD).

Kefahaman terhadap Kepimpinan instruksional khususnya dalam kalangan guru besar sekolah dalam membuka peluang kepada mereka untuk memahami lebih dekat tentang aspek-aspek yang perlu ada pada diri mereka dalam usaha menerajui perubahan di sekolah mereka berkhidmat. Kepimpinan dalam pembangunan sekolah sudah tentu membawa satu anjakan paradigma dalam bidang pendidikan yang boleh menanggapi revolusi insudutri 4.0. Sumbangan mereka dalam pembangunan organisasi bukan

sahaja akan dapat melahirkan pemimpin-pemimpin yang berkompentensi tinggi malah dapat mewujudkan guru-guru atau bakal pemimpin yang lebih bertanggungjawab. Ini secara tidak langsung, sudah tentu melahirkan murid-murid yang berpindidikan serta berpengatahuan.

1.3 Objektif Kajian

- 1) Membincangkan peranan kepimpinan dalam pembangunan organisasi inovatif.
- 2) Membincangkan hubungan kepimpinan dengan budaya organisasi inovatif.
- 3) Membincangkan anjakan paradigma dalam menangani revolusi industri 4.0.

1.4 Kajian-kajian Terdahulu

1.4.1 Konsep Organisasi

Weber (1948) mendefinisikan organisasi sebagai perhubungan sosial yang menghad kemasukan orang luar dengan mengadakan peraturan. Daripada definasi ini, wujud lima elemen penting iaitu 1) kewujudan interaksi sosial antara ahlinya secara aktif dan rasional, 2) terdapat hirarki kuasa dan pembahagian tugas, 3) terdapat sempadan yang memasukkan sebahagian populasi dan memisahkan yang lain, 4) proses interaksi yang sokong menyokong dan tidak *communal* dan 5) organisasi terlibat dengan aktiviti yang bermatlamat tertentu.

Kecaman paling hebat terhadap organisasi tertutup diutarakan oleh Katz dan Kahn (1966). Mereka menyatakan perpektif ini tidak mengendahkan persekitaran yang memberi kesan kepada organisasi. Organisasi sentiasa bergantung kepada input dari luar. Dengan itu mereka mentakrifkan organisasi sebagai;

“a sosial system consisting of resource variable, interrelated with various management policies, practices and techniques which interact with environmental suprasystem to achieve a set of goals.”

Takrifan ini memberikan lapan ciri organisasi yang mengamalkan sistem terbuka iaitu: 1) kemasukan input dari persekitaran, 2) transformasi input melalui aktiviti kerja, 3) salur keluar output kepada persekitaran, 4) proses transformasi berbentuk kitaran, 5) kecenderungan mengimport tenaga kerja lebih daripada yang diperlukan, 6) sistem menerima maklum balas daripada persekitaran sebagai respons kepada aktiviti, 7) kecenderungan menambah peranan dan pengkhususan fungsi, 8) sistem mempunyai pilihan strategi untuk mencapai matlamat.

1.4.2 Kecemerlangan Organisasi

Cemerlang membawa erti bersinar, berkilau, gilang-gemilang, kejayaan (Kamus Dewan 1994). Kecemerlangan organisasi merujuk kepada pencapaian organisasi yang bermutu tinggi dan mengatasi pencapaian organisasi lain dalam bidang yang sama. Penilaian kecemerlangan organisasi dibuat secara objektif dan subjektif. Majalah Fortune (2015) menggunakan kriteria yang lebih subjektif untuk menilai syarikat iaitu: 1) kualiti pengurusan, 2) kualiti barangan dan perkhidmatan, 3) Inovasi, 4) penambahan nilai sebagai pelaaburan jangka panjang, 4) kesihatan kewangan, 5) kebolehan menarik, membangun, dan mengekal staf berbakat, 5) komitmen terhadap masyarakat dan alam sekitar, 8) penggunaan aset korporat. Kriteria ini amat berguna sebagai titik permulaan, tetapi tidak mencakupi semua organisasi. Satu set kriteria yang menggabungkan kriteria objektif dan subjektif perlu untuk menilai organisasi yang benar-benar unggul.

1.4.3 Budaya Organisasi

Denison (1996) menjelaskan budaya adalah struktur organisasi terpendam yang berakar umbi dengan nilai, kepercayaan dan andaian-andaian yang dipegang oleh anggota organisasi. Oleh itu, apabila kita bercakap mengenai budaya organisasi kita merujuk kepada tindakan-tindakan yang terpamir, prosedur-prosedur, dan protokol serta interaksi yang berlaku di dalam organisasi. James et al. (2007) menjelaskan budaya sebagai kepercayaan normatif iaitu sistem nilai dan tanggapan gelagat bersama iaitu sistem norma di dalam sesebuah organisasi. Mengikut Following Moran dan Volkwein (1992), dan Glisson dan James (2002), budaya organisasi adalah berbeza dengan iklim organisasi tetapi kedua-dua konstruk ini berkait. Menurut Beugelsdijk, Koen, and Noorderhaven (2006), budaya organisasi adalah spesifik kepada sebuah organisasi (Smircich, 1983), dan pandangan ini konsisten dengan pandangan (Christensen & Gordon, 1999), yang menyatakan iklim dan budaya mempengaruhi antara satu sama lain. Justeru

budaya organisasi dilihat sebagai sumber penting yang menentukan kelestarian organisasi yang berdaya saing (Miron, Erez, & Naheh, 2004).

1.5 Kepimpinan Organisasi

Kepimpinan organisasi bukan bermakna hanya seorang sahaja yang berperanan dan yang lain tiada peranan. Ia juga bukan sama sekali berkenaan arahan ketua dan dipantau oleh ketua. Pemimpin melakukan perkara yang betul manakala pengurus memastikan perkara dilakukan dengan betul. Ini bermakna pemimpin perlu mempunyai pemikiran yang betul tentang pencapaian organisasinya dan mempunyai nilai sendiri yang betul supaya pemikiran menjadi betul. Malahan kepimpinan organisasi merupakan keupayaan pengurusan untuk mendapatkan dan melindungi keuntungan organisasi melalui kesedaran sendiri pemimpin terhadap keperluan pekerja dan sasaran organisasi serta membawa mereka bekerja bersama di dalam persekitaran kerja yang lebih baik untuk mencapai matlamat bersama (Sansom, 1998). Kepimpinan organisasi adalah pusat kepada peranan dalam evolusi dan penambahbaikan organisasi. Ia dapat membantu ahli-ahli dalam organisasi menjadi satu pasukan kerja untuk menghadapi cabaran dan bekerja bersama dalam mencapai matlamat organisasi dengan keadaan yang menambah nilai kepada organisasi.

Dunphy dan Stace (1994) menjelaskan kepimpinan organisasi sebagai seorang yang berupaya memimpin perubahan di dalam organisasi melalui visinya dan strategi yang diambil sebagai inisiatif menanggapi masalah atau isu. Dalam dunia yang VUCA (*Voility, Uncertainty, Complexs and Ambiguity*), adalah penting pemimpin organisasi memainkan peranan sebagai pemimpin perubahan. Kepimpinan strategik sangat diperlukan di dalam sesebuah organisasi kerana mereka adalah seorang yang berkebolehan untuk menjangkakan perubahan-perubahan penting dan berupaya membuat perubahan. Dalam pada itu, mereka terlebih dahulu menyediakan persekitaran kerja yang kondusif untuk pekerja sebelum mereka berjaya mendapatkan komitmen tinggi dari pekerja. Dengan demikian mereka berupaya memahamkan perubahan yang dingini dari pasukan kerja tersebut, dan mereka berupaya membawa pasukan kerja mengadoptasi perubahan tersebut dengan berjaya. Tindakan pemimpin ini dilihat mempunyai keupayaan membuat keputusan yang cepat bukan sahaja semata-mata untuk keberkesanan organisasi tetapi demi kelestarian organisasi (Bass, 1990); Burke & Cooper, 2006).

1.5.1 Organisasi Inovatif

Perkataan inovasi berasal dari perkataan Latin, *novus* atau *new*. Menurut Gopalakrishnan & Damanpour (1994), inovasi adalah satu idea baharu, kaedah atau alat atau proses memperkenalkan perkara baharu. Organisasi inovatif merujuk kepada memperkenalkan samada produk baharu, proses, atau sistem ke dalam organisasi (Suranyi-Unger, 1994). Definasi yang pertama merujuk kepada inovasi sebagai *outcome* (Damanpour, 1991, 1992; Damanpour & Evan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981) dan definasi kedua pula sebagai proses (Cooper & Zmud, 1990; Ettl, 1980; Rogers, 1983). Kajian sorotan literatur menggariskan bahawa terdapat tiga kategori yang muncul iaitu penentu inovasi, proses *intrafirm diffusion* dan proses *interfirm diffusion*. Mengikut Wolfe (1994) faktor penentu kepada organisasi inovatif adalah kepimpinan organisasi dan budaya organisasi. Pandangan ini selari dengan Ahmad (1998) yang menyatakan inovasi adalah enjin perubahan...dan budaya adalah penentu utama kepada inovasi.

Orchard (1998) Parker & Bradley (2000) dan Valle (1999) merumuskan bahawa organisasi hendaklah lebih flexible, adaptif, keusahawanan, dan inovatif agar dapat memenuhi keperluan yang berubah-ubah sesuai dengan zaman ini. Kenapa kita perlu berubah kepada pilihan baharu? Kita perlukan produk atau proses perkhidmatan baharu yang dapat menyeimbangkan keperluan individu dan juga masyarakat keseluruhan. Idea-idea baharu yang dapat atasi cabaran global seperti kesihatan, kemiskinan, dan pendidikan (Tim Brown, 2009). Justeru, adalah penting pemimpin organisasi mempunyai ciri kepimpinan yang sesuai untuk membawa perubahan tersebut (Bass, personal communication, December 15, 1998, 1998; Brown, 1992; Kotter & Heskett, 1992; Prajogo & Ahmed, 2006; Schein, 1992).

Organisasi kreatif tidak bermakna tempat kerja kelihatan gila-gila, tidak formal (*kooky*) (Tim Brown, 1994) tetapi memenuhi syarat asas tempat kerja yang mempunyai ruang untuk sosial, di mana pekerja mengetahui mereka boleh melakukan beberapa cuba jaya, ambil risiko, dan berpeluang menggunakan pemikiran mereka untuk penerokaan mendalam.

1.5.3 Hubungan Kepimpinan dan Organisasi Inovatif

Kajian empirikal banyak mendapati kepimpinan transformasi secara teoritikal mempunyai kaitan dengan *outcome* organisasi (Howell & Avolio, 1993; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Ogbonna & Harris, 2000; Waldman, Ramirez,

House, & Puraman, 2001). Terutama kajian oleh Jung, Chow, and Wu (2003) menyatakan kepemimpinan transformasi meningkatkan inovasi melalui (a) menyokong sistem nilai personal pekerja (Bass, 1985; Gardner & Avolio, 1998) dan dengan demikian dapat meningkatkan tahap motivasi ke arah (Shamir, House, & Arthur, 1993) dan (b) menggalakkan pekerja untuk berfikir secara kreatif (Sosik, Avolio, & Kahai, 1997). Dalam pada itu, Elenkov dan Manev's (2005) mengkaji pengaruh 270 pengurusan atas organisasi di Negara Eropah terhadap inovasi mendapati konteks sosial penting di dalam hubungan kepemimpinan dan inovasi dan mereka mengesahkan bahawa pemimpin dan pengurus atasan mempunyai pengaruh positif terhadap proses inovasi di dalam organisasi. Pandangan ini konsisten dengan kajian-kajian yang dijalankan oleh Henry (2001), Howell & Higgins (1990), West et al. (2003).

1.5.4 Hubungan Kepimpinan dan Budaya Inovasi

Kajian yang dijalankan oleh Jung et al. (2003) terhadap 32 syarikat di Taiwan mendapati kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan positif dengan organisasi inovatif, di mana budaya organisasi menjadi mediator kepada hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi. Mereka juga menyatakan budaya organisasi ini terbentuk apabila kepemimpinan menggalakkan pekerja untuk berbincang idea dengan bebas dan mengeluarkan idea-idea dan pendekatan inovatif. Mereka juga mencadangkan agar simulasi intelektual secara berkala dijalankan untuk membina cabaran-cabaran secara tetap supaya pekerja dapat berinovasi. Cadangan ini adalah baik dalam membentuk pemikiran intuitif yang baik mengenai organisasi terutama menggalakkan pekerja mencari idea baharu bagi menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam kerja mereka. Mengikut Bundy (2002) simulasi intelektual pemimpin dapat memandu kepada penjana idea-idea baharu dan cuba jaya yang menjadi sebahagian daripada proses inovasi dan pandangan pemimpin semasa sesi simulasi ini merupakan persepsinya terhadap proses kerja. Dengan yang demikian, pemetaan pemikiran pekerja dan pemimpin organisasi terbentuk. Proses kompleks ini menghasilkan intuitif kepada pemimpin untuk merasai apa yang dirasai pekerja. Dengan itu, terbentuk kemahiran empati dalam kalangan pemimpin, seterusnya dapat menjana idea inovasi berdasarkan keperluan pihak lain. Pemikiran ini dipanggil pemikiran inovatif berinspirasi (Tim Brown, 2009). Pemimpin yang berkemampuan pemikiran inovatif berinspirasi diharapkan dapat membangun kapasiti modal insan organisasi menjadi kreatif dan inovasi untuk berdaya saing di persekitaran perkerjaan baharu, revolusi industri 4.0.

Kewujudan prosedur-prosedur dan usaha menerima pandangan ke hadapan pekerja dengan mudah hanyalah satu titik mula kepada inovasi, tetapi tidak mencukupi untuk membudayakan inovasi organisasi. Kajian (Forbes, 2015) menunjukkan langkah-langkah yang diambil oleh kepimpinan untuk memupuk budaya organisasi inovatif adalah seperti berikut:

1. **Pemimpin inovatif mempunyai visi masa hadapan**, bukan melihat semata-mata kejayaan segera tetapi kejayaan matlamat jangka masa panjang.
2. **Pemimpin inovatif membina kepercayaan pekerja terhadapnya**, Pekerja yang percaya kepada kepimpinan pemimpin didapati berfikir pelbagai kaedah dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan.
3. **Pemimpin inovatif dapat mencabar status quo**, bukan semata-mata berasa selesa dan selamat dengan kedudukan sedia ada, tetapi bergantung kepada visi masa hadapan dalam membuat keputusan.
4. **Pemimpin inovatif memiliki kepakaran di dalam bidang yang memerlukan inovasi**, sama ada mengetahui secara terperinci keadaan organisasi dalam 'automation technology', dan mempamirkan keinginan untuk belajar secara profesional tentang bagaimana untuk memacu organisasi ke arah penggunaan teknologi tersebut.
5. **Pemimpin inovatif menetapkan matlamat yang berinspirasi**, mencabar pekerja untuk capai prestasi yang lebih tinggi berbanding prestasi pada tahun sebelumnya. Kualiti ini perlu ada beriringan antara pemimpin dan pekerja, di mana pemimpin memberi kebebasan kepada pekerja untuk mencapai matlamat.
6. **Pemimpin inovatif bergerak cepat ke hadapan**, di mana kajian mendapati terdapat korelasi antara kelajuan bertindak dan darjah inovasi. 10% pemimpin yang bergerak laju ke hadapan adalah kalangan peratus teratas keberkesanan inovasi.
7. **Pemimpin inovasi mengukir maklumat**, dengan mengenal pasti fakta relevan. Kemahiran menyoal soalan dan kemahiran mendengar maklum balas adalah kritikal.
8. **Pemimpin inovasi cemerlang dalam pasukan kerja**, iaitu dengan meletakkan minat sendiri ke dalam pasukan kolaboratif dan mencipta nilai tambah kepada pasukan.
9. **Pemimpin inovatif mempunyai nilai yang mencapah dan inklusif**. Di mana pandangan pemimpin tekal, walaupun berdepan dengan kumpulan pemikir yang pelbagai pengalaman

dan pandangan dan mampu bertindak sebagai enjin kepada proses inovas

1.6.Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kecenderungan melaksanakan idea-idea baru; sentiasa melakukan transformasi diri mereka sendiri ; kekal fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di persekitaran mereka, dan sentiasa terdorong untuk menambah baik orang-orang di sekeliling mereka. Dua pakar Teori Transformasi yang sering dikaitkan dengan kajian mengenai gaya kepimpinan transformasional ialah Bass dan Burns.

Dalam banyak artikel dan bukunya, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Bass menulis mengenai teori asas ciri-ciri yang mentakrifkan Kepimpinan Transformasional, yang sangat jauh bercangah dengan gaya Kepimpinan Transaksional. James McGregor Burns dengan jelas menyatakan ciri-ciri Pemimpin Transformasi yang dimiliki oleh pemimpin dalam bidang yang berbeza seperti politik , perniagaan dan lain-lain lagi.

1.6.1 Pendekatan Kepimpinan Berinspirasi Rekabentuk

Rekabentuk bukan semata-mata mencantikkan idea spesifik tetapi adalah satu kaedah penyelesaian masalah sukar dan huru hara. Keupayaan rekabentuk mampu dibangun dan dididik. Kualiti keupayaan rekabentuk terselah apabila seseorang itu: 1) berfikiran kreatif, berfikiran menegak, dan intuitif, 2) Menjelaskan dan menyampaikan konsep dan idea melalui model, lakaran, dan penceritaan. 3) Berfokus kepada penyelesaian - pereka mengambil kira sesuatu masalah mengikut ruang sempadan dan cuba mencari penyelesaian. 4) Berfokus kepada bagaimana sesuatu benda atau perkara seharusnya berlaku berbanding dengan berfokus kepada bagaimana sesuatu perkara atau benda sedang berlaku. Pemikiran rekabentuk adalah satu proses pemikiran kognitif pereka bentuk. Mengikut Tim Brown (2009) ciri-ciri pemikir rekabentuk adalah seperti berikut; iaitu empati, pemikiran integratif, optimistik, cuba jaya, dan kolaborasi.

1.6.1.1 Pemimpin Berpemikiran Rekabentuk

Pemimpin berpemikiran rekabentuk melihat dunia dalam bentuk masalah-masalah dan produk. Mengikut Buchaanan (2001) mereka mengubah suai pandangan yang meluas berkenaan sesuatu produk termasuk informasi, artifak, aktiviti, perkhidmatan, sistem, dan persekitaran. Semua perkara ini boleh direkabentuk untuk menyelesaikan masalah spesifik. Entiti tersebut dalam bidang kuasa seorang pemimpin (Gray et.al, 2010). Pemikiran rekabentuk adalah satu pendekatan berfikir untuk memahami masalah mengikut konteks dan budaya, oleh yang demikian pemahaman mendalam mengenai pekerja, konteks masalah dan bantuan yang

diperlukan dapat memenuhi keperluan mereka. Pemimpin juga melihat diri mereka sebagai satu produk, iaitu mereka mengguna pendekatan ubahsuai secara rekabentuk terhadap sikap sendiri, kelakuan dan penampilan. Menurut Tim Brown (2004) pemimpin berpemikiran rekabentuk menjadikan diri mereka sebagai versi yang memandu kepada prestasi luar biasa pasukan mereka. Mereka juga memupuk keupayaan sebagai pereka terutama empati dan optimis. Pemimpin jenis ini bertindak sebagai pencetus kepada kreativiti.

1.7 Kesimpulan

Kesimpulannya, berdasarkan kajian-kajian terdahulu secara saintifik, adalah dipercayai bahawa perubahan organisasi, yang berasaskan kepada wawasan pemimpin dan diikuti dengan pendekatan inovasi yang diamalnya untuk menjelmakan wawasan, mempunyai hubungan yang kuat dengan pembangunan organisasi. Perubahan organisasi yang dimulai dan dilaksanakan oleh kepemimpinan berwawasan dan inovatif, mempunyai hubungan kuat dengan kejayaan. Perubahan organisasi bukan semata-mata penting tetapi memerlukan masa, dan peranan utama kepemimpinan. Wawasan dan Pendekatan Inovatif di dalam kepemimpinan pemimpin memandu organisasi ke arah pengurusan dan kepemimpinan perubahan yang lebih baik dan akan menghasilkan peluang kejayaan yang lebih gemilang. Tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah setiap individu perlu lebih prihatin terhadap pelonjakan pendidikan di negara ini agar terus maju ke arah negara transformasi yang lebih mantap. Sebagai pemimpin abad ke-21 memberi tumpuan atau fokus kepada penyelesaian masalah, namun mereka tidak cenderung untuk menawarkan apatah lagi menyediakan jawapan atau penyelesaian kepada masalah. Sebaliknya mereka lebih cenderung untuk meneroka mencari jalan bagi mengatasi atau menyelesaikan masalah yang ditemui dalam pentadbiran.

Pemimpin seperti ini selalu dikaitkan dengan pemimpin yang kreatif dan inovatif serta berani mencuba dan mengambil risiko. Mereka selalunya berfikiran terbuka dan berlapang dada terhadap sesuatu yang baharu. Berbekalkan pengetahuan, kemahiran, nilai dan pengalaman serta bantuan tenaga muda yang lebih kreatif, kritis serta inovatif, pemimpin seperti ini mampu membawa perubahan besar kepada organisasi terutamanya dalam menangani revolusi industri 4.0.

Sehubungan dengan itu, organisasi yang mementingkan inovasi cenderung untuk mengekalkan pemimpin yang mempunyai ciri-ciri dan gelagat kepimpinan seperti di atas. Namun begitu, terdapat jurang di antara kehendak untuk berinovasi dan realiti halangan untuk berubah. Pemimpin perlu memainkan peranan dalam merapatkan jurang ini.

1.8 Rumusan dan Cadangan

- i. Pemimpin organisasi berperanan membantu staf meningkatkan penerokaan sendiri untuk mewujudkan budaya berfikir kreatif dan inovatif
- ii. Pemimpin sekolah seharusnya sedar bahawa kepimpinan mempengaruhi pembentukan iklim sekolah dan pengukuhan budaya sekolah.
- iii. Perubahan organisasi hendaklah berfokuskan kebolehan individu dalam mengubah suai (*adaptability*) perkara baharu atau tujuan baharu.

- iv. Pemimpin seharusnya menyediakan ruang interaksi atau hubungan bermakna untuk membangun Model Mental Baharu dan Proses atau Tindakan Memberi Makna (*Sense Making*).
- v. Pemimpin perlu berusaha untuk mewujudkan persekitaran kerja yang seimbang dalam menanggapi faktor persekitaran luaran dan dalaman.
- vi. Pemimpin organisasi seharusnya mengamalkan pendekatan kepemimpinan berinspirasi rekabentuk untuk menjadikan diri sebagai rujukan model inovatif dan mendorong sub ordinat untuk menjadikan diri mereka inovatif dan secara tidak langsung akan membentuk pemikiran rekabentuk, membina empati di dalam diri, optimistik, berani melakukan cuba jaya, pemikiran progresif dan berkolaborasi.

Perubahan kepimpinan pemimpin sekolah kritikal dan penting sejajar dengan perubahan dunia hari ini, yang memerlukan penghasilan modal insan yang berakhlak serta berinovasi dan kreatif bagi memenuhi cabaran dunia pekerjaan evolusi industri 4.0

Rujukan

1. Fullan, M. (2010). *The Moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
2. Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap... and others dont*. New York: HarperCollins.
3. Maxwell, J. C. (2011). *The 360 leader: developing your influence from anywhere in the organization*. Nashville: Thomas Nelson.
4. UNESCO (2016). *School and Teaching Practices for Twenty-first Century Challenges: Lessons from the Asia-Pacic Region (Regional synthesis report)*. Bangkok: UNESCO Publishing.
5. Li, W. (2011, August). Research on Leadership and Motivation Impact on SAS's Individual and Organizational Performance. In *Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on* (pp. 1-5). IEEE.
6. Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38(8), 550-564.
7. McCluskey, A. (2004). *Leading in Complex Situations*.
8. Grant, K. (2003). Making sense of education change at Thistle College: the existence of witchcraft, witches and shamans. *International Journal of Educational Management*, 17(2), 71-83.
9. Abu-Tineh, A. M. (2006). Organizational Culture and Some Proposed Variables as Predictors of Organizational Change at the Hashemite University in Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, 33(2).
10. Bass, B. M. (1990). *Theory, Research & Managerial Applications*. Bass and Stogdill's *Handbook of Leadership*, Free Press. New York, USA.
11. Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* 3rd ed., New York: Free P ress.
12. Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). The human resources revolution. *The human resources revolution: Why putting people first matters*, 3-12.
13. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.

14. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
15. Lee, S. M. (2014). Finding Congruence between Leadership Style, Organizational Culture, and Hiring Criteria.
16. Stid, D., & Bradach, J. (2009). How visionary nonprofits leaders are learning to enhance management capabilities. *Strategy & Leadership*, 37(1), 35-40.
17. McMurray, A. J., Islam, M. M., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2013). Workplace innovation in a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), 367-388.
18. Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.
19. Tjandrawina, R.R. (2016). Industri 4.0: Revolusi industry abad ini dan pengaruhnya pada bidang kesehatan dan bioteknologi. *Jurnal Medicinus*, Vol 29, Nomor 1, Edisi April.
20. Buchanan, R. (2001). "Design Research and the New Learning." *Design Issues*.
21. Bass, B. M. (1991). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
22. Brown, T. (2008). "Design Thinking." *Harvard Business Review*.
23. Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*, 1st edition.
24. Michalko, M. (2006). *Thinkertoys*. Random House LLC.
25. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). "The Work of Leadership." *Harvard Business Review*.
26. Kolko, J. (2015). "Design Thinking Comes of Age." *Harvard Business Review*.