

## Kepimpinan dan Tadbir Urus PTV: Elemen Terbaik dalam Pengurusan Mampan

### *Leadership and Administration in TVE: The Best Element in Sustainable Management*

Ahmad Khusairi Othman<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Technical & Vocational Education  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Johor

\*Corresponding Author: [gb220033@student.uthm.edu.my](mailto:gb220033@student.uthm.edu.my)  
DOI: <https://doi.org/10.30880/jttr.2024.02.01.007>

#### Maklumat Artikel

Diserah: 7 Februari 2024  
Diterima: 24 Jun 2024  
Diterbitkan: 30 Jun 2024

#### Kata Kunci

Kepimpinan, mampan, pendidikan teknikal dan vokasional

#### Abstrak

Kepimpinan dalam organisasi memainkan peranan penting dalam mengimbangi dan melindungi pembangunan ekonomi sambil memenuhi tanggungjawab sosial. Kajian ini memfokuskan kepada amalan lestari yang mesti diguna pakai oleh pemimpin untuk memastikan kelangsungan dan kejayaan organisasi mereka dalam konteks semasa. Kepimpinan strategik adalah penting bagi sesebuah organisasi untuk berkembang maju di dunia, dan amalan mampan diperlukan untuk mencapai matlamat ini. Kajian ini mengambil kira etika individu, aspek organisasi, dan pakatan antarabangsa. Objektif utama kajian ini adalah untuk meneroka kajian teori berkaitan amalan kepimpinan lestari dan mengklasifikasikannya berdasarkan elemen yang ditetapkan. Kajian literatur sistematik terhadap 22 artikel dalam talian telah dijalankan, yang mendedahkan bahawa kepimpinan mampan diamalkan oleh kebanyakan organisasi, termasuk pengurusan Pendidikan Latihan Teknik dan Vokasional. Kajian merumuskan bahawa pelbagai elemen perlu diteliti untuk memastikan kepimpinan mampan menjadi asas pengurusan organisasi. Rangka kerja jadual bersepadu kepimpinan lestari telah dibina, meringkaskan elemen yang dinyatakan dalam kajian lepas. Kajian ini bertujuan untuk menonjolkan amalan dan ciri kepimpinan lestari yang diguna pakai oleh pemimpin dalam organisasi pentadbiran.

#### Keywords

Leadership, sustainable, technical and vocational education

#### Abstract

Leadership in organizations plays a crucial role in balancing and protecting the economy's development while fulfilling social responsibilities. This study focuses on the sustainable practices that leaders must adopt to ensure the survival and success of their organization in the current context. Strategic leadership is essential for an organization to thrive in the world, and sustainable practices are required to achieve this. The study considers individual ethics, organizational aspects, and cross level. The main objective of this study is to explore theoretical studies related to sustainable leadership practices and classify them based on set elements. A systematic literature

*review of 22 online articles was conducted, which revealed that sustainable leadership is practiced by most organizations, including Technical and Vocational Education and Training management. The study concludes that various elements need to be examined to ensure that sustainable leadership becomes the basis of organizational management. An integrated table framework of sustainable leadership has been constructed, summarizing the elements stated in previous studies. The study aims to highlight sustainable leadership practices and characteristics adopted by leaders in administrative organizations.*

## 1. Pengenalan

Dalam situasi dunia moden yang menjadi pesaing yang kuat antara manusia, kepimpinan menjadi keutamaan dalam kejayaan untuk kekal bersaing dan terus relevan dengan kejayaan organisasi yang diterajui dalam prestasi dan kemapanan untuk kekal bertahan. Melalui penstrukturan kerja kepimpinan yang digunakan dengan betul dan komited, organisasi perlu menempuhi dunia moden dan perlu berubah untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan keadaan global dalam tempoh masa yang dekat (Lussier & Achua, 2006). Kepimpinan sebagai satu bidang yang penting dan luas dalam mana-mana organisasi justeru boleh melihat pelbagai aspek serta bidang yang berbeza seperti menumpukan kepada komitmen dalam kepimpinan, gaya kepimpinan yang digunakan, kecekapan dan pendekatan yang komprehensif dapat digunakan serta teras dan dasar kepimpinan dalam pembangunan individu yang cemerlang. Kesanggupan dalam menjunjung amalan baik tersebut menunjukkan komitmen pemimpin dalam menerajui tujuan dan matlamat organisasi yang cemerlang.

Idea untuk kekal mampan merupakan keupayaan untuk organisasi berada dalam pesaing yang mana menawarkan perkara ataupun dalam pasaran yang sama (Roscoe et al., 2019). Organisasi yang mampan mampu untuk kekal dalam berdaya saing serta mampu untuk bertahan dalam menguasai pasaran dan memperoleh lebih banyak penebusan ataupun nilai berbanding pesaing yang lain. Mampan dalam sesebuah organisasi bukanlah hanya terikat kepada entiti yang memfokuskan kepada keuntungan tetapi juga boleh melibatkan aspek perkara awam dan juga organisasi yang tidak memfokuskan kepada kewangan. Dalam penerusan kolej PTV terutama melibatkan kepada organisasi awam yang harus berdaya saing dan kekal relevan dalam meningkatkan impaknya kepada Masyarakat yang perlu untuk mengemudi pertumbuhan, pembangunan dan kemapanan yang berterusan. Institusi Latihan Pendidikan Teknikal dan Vokasional (PTV) menjadi pemacu kepada ekonomi Malaysia dan melakukan perubahan kepada sistem pendidikan negara yang menyediakan kepada peluang pasaran dengan kemahiran teknikal yang sesuai dan diperlukan kepada dengan industri utama negara. Pada tahun 2020, pembangunan PTV yang diterapkan dari prasekolah hingga kolej menjadi amat penting terutama kepada institusi pembangunan kepada ekonomi negara bagi terus membangun. Oleh hal demikian, dalam memastikan kepada keberhasilan yang telah ditetapkan, pemimpin yang produktif diperlukan untuk menunjukkan kemampuan dalam mengerakkan institusi yang diurus demi bersaing secara sihat sekali gus mampu untuk menerapkan pengetahuan dan kemahiran yang bertaraf dunia.

Dalam perbincangan melalui UNESCO-Pusat Antarabangsa UNEVOC untuk PTV pada tahun 2019 menunjukkan bahawa keperluan kepada pemimpin yang menyahut cabaran dan peluang terutama dalam menunjukkan ciri kepimpinan abad ke-21, mereka perlu memastikan pengaruh yang kuat untuk melakukan perubahan kepada institusi dan juga sistem PTV. Dalam memastikan kepada kepimpinan mampan mengambil kira skop yang komprehensif iaitu saling berhubungan dengan dalam kalangan individu, komuniti, dan menjadi kesejahteraan dengan mengambil kira sosial serta memperoleh kejayaan dalam jangka masa panjang melalui keputusan yang strategik dengan mengamalkan nilai-nilai yang sesuai dengan keadaan sekeliling (Burawat, 2019). Mengamalkan amalan mampan dalam organisasi akan memacu hasil jangka panjang dan menguntungkan (Iqbal et al., 2018). Dengan menyediakan pelan hala tuju serta amalan terbaik dalam menstrukturkan pendekatan dalam pengurusan seperti dapatan Gaan dan Mohanty (2019), dan memanfaatkan perspektif jangka panjang dengan menjalinkan kerjasama pelbagai pihak berkepentingan menurut Avery dan Bergsteiner (2011), kepimpinan yang mengamalkan ciri ciri pemimpin mampan akan mempengaruhi prestasi mereka dengan ketara (Burawat, 2019).

Pemacu utama dalam pendidikan melalui sektor kerajaan akan melihat tumpuan kepada institusi PTV yang menjadi keperluan untuk melengkapkan warga awam khususnya melibatkan belia dengan kemahiran psikomotor yang memerlukan kemahiran teknikal dan praktikal sesuai untuk diserap secara langsung kepada pasaran pekerjaan berbanding kemahiran pengurusan yang tidak memberikan kesan yang signifikan kepada penggerak ekonomi negara. Melalui kewujudan pendidikan PTV di seluruh negara sekali gus mewujudkan kesedaran kepada masyarakat dan mengharapkan lebih ramai belia dalam menyertai khusus teknikal. Walaubagaimanapun dalam mengekalkan industri PTV untuk kekal relevan dalam industri pendidikan negara, kepimpinan yang menerajui institusi tersebut haruslah mengamalkan aspek kepimpinan yang kukuh demi menjadikan PTV terus kekal dilihat sebagai keutamaan negara. Ini dibuktikan melalui kajian Keong et al. (2018), bahawa pentadbiran dalam institusi

pendidikan masih tidak memandang serius terhadap kesediaan untuk perubahan dalam organisasi pendidikan itu sendiri. Oleh hal itu, timbul persoalan tentang apakah perkara yang perlu diamalkan dan kepimpinan yang mampan untuk melihat keupayaan pengurusan kolej PTV bagi memberikan kesan yang baik kepada proses pembelajaran. Oleh hal demikian adalah penting dan mustahak untuk mengumpulkan dan cuba untuk menilai kepimpinan mampan untuk diintegrasikan bagi mengekalkan pendidikan PTV supaya berdaya saing dalam institusi pendidikan di Malaysia.

## 2. Kepimpinan Mampan

Dalam kajian oleh Somprach et al. (2017), melihat kepada penerokaan dalam manfaat serta kesan kepada hubungan dalam gaya kepimpinan kepada pentadbiran sekolah dalam penglibatan guru dalam memastikan amalan komuniti serta pembelajaran profesional di sekolah pendidikan di Thailand. Dalam dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan mampan merupakan kepimpinan yang menjadi dorongan kepada pentadbiran sekolah dengan min yang tinggi. Kepimpinan dalam institusi PTV yang menyeluruh dapat memastikan kepada perubahan dalam kejayaan organisasi yang dipimpin. Kejayaan organisasi adalah menggambarkan kepada prestasi pemimpin yang mampu memberikan kesan serta mempengaruhi menyebabkan mampu untuk meningkatkan semangat ahli organisasi dalam meningkatkan tahap kompetensi demi memastikan mencapai visi dan misi seperti yang ditetapkan. Tahap kecekapan dalam kepimpinan institusi PTV merupakan perkara yang amat penting untuk menyelia organisasi itu sendiri dimana ketua perlu menguasai pengetahuan dan kemahiran dalam skop tugas yang telah di berikan bagi melaksanakan peranan dan tanggungjawab.

Kepimpinan dalam institusi PTV akan memerlukan aspek yang berbeza dengan kepimpinan pendidikan yang lain di sebab kerana aspek yang disasarkan melihat kepada pasaran industri dan usahawan yang mana keberhasilan pelajar perlu memenuhi kehendak sektor pasaran pekerjaan. Menurut Gachunga et al. (2020), menyatakan bahawa sifat kepimpinan dan kaedah yang digunakan dalam satu sektor atau organisasi tidak semestinya sesuai untuk digunakan sektor atau organisasi lain atau tempoh masa. Menurut OECD (2021), kepimpinan melibatkan institusi PTV melibatkan kepada peranan multidimensi dalam memastikan keseimbangan tanggungjawab dan etika yang pelbagai daripada pendidikan berbentuk umum. Menurut Khan et al. (2021), bahawa PTV menjadi penyedia kepada perkhidmatan untuk individu, ekonomi dan masyarakat. sekali gus mempunyai hubungan yang signifikan dengan pekerjaan. Apabila dikaitkan dengan kepimpinan mampan, dimana matlamatnya adalah mampu bertahan melalui mewujudkan keseimbangan antara kepentingan kewangan dan ekonomi serta sosio-ekologi, pandangan baru tertentu tentang kepimpinan diwujudkan (Ferdig, 2007). Melalui kepimpinan mampan akan mewujudkan sikap kefahaman prihatin dengan memberikan faedah dalam pemerintahan semasa dan juga kepada masa depan sambil memperbaiki keadaan semasa supaya lebih baik (Hargreaves & Fink, 2012).

Oleh hal demikian, keperluan pihak institusi dalam skop kajian ini melibatkan institusi PTV memerlukan kepimpinan yang mampu untuk mencipta strategi serta menghubungkan bidang- bidang utama yang melibatkan pihak berkepentingan melalui proses yang membimbing dan memberikan inspirasi kepada orang lain serta mampu untuk membentuk penyesuaian sebuah komuniti yang lebih kuat sekali gus mampu untuk mengurus dan mengharungi semua cabaran (Broman et al., 2017).

## 3. Metodologi

Kajian literatur yang berkaitan digunakan melalui mengumpul data daripada artikel yang sesuai. Artikel yang berkaitan akan dinilai dan dimuat turun daripada buku jurnal yang diakses melalui enjin carian dalam talian. Manakala, terdapat sebahagian jurnal yang dilangan telah diakses melalui perpustakaan UTHM. Terdapat 25 artikel yang menepati sebahagian kriteria yang ditetapkan namun 22 buah artikel sahaja yang memenuhi kepada keperluan penyelidik berdasarkan kepada tajuk yang diambil kira dalam pelaporan kajian literatur. Maklumat kandungan berkaitan daripada artikel jurnal, prosiding persidangan, kertas perbincangan, pelaporan dan rujukan yang menepati kriteria penulisan pendidikan dianalisis untuk dijadikan sebahagian dalam kajian ini seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

**Jadual 1** Ringkasan sumber artikel

Bil	Artikel	Jumlah
1	Procedia Manufacturing	1
2	Frontiers in Psychology	1
3	International Journal of Modern Education	1
4	Pertanika Journal of Social Science and Humanities	1
5	International Journal of Scientific and Research Publications	1

6	Procedia - Social and Behavioral Sciences	1
7	Solid State Technology	1
8	Journal of Technical Education and Training	1
9	International Journal of Evaluation and Research in Education	1
10	Sustainability	1
11	International Journal of Language and Linguistics	1
12	Advanced Journal of Technical and Vocational Education	1
13	Human Resource Management International Digest	1
14	Frontiers in Psychology	1
15	Teaching and Teacher Education	1
16	Review of Business Management	1
17	Journal of Global Entrepreneurship Research	1
18	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences	1
19	Academic Medicine	1
20	Journal of Science and Technology Policy Management	1
21	Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning,	1
22	Journal of Vocational, Adult and Continuing Education and Training	1

#### 4. Dapatan Kajian dan Perbincangan

Sebanyak 22 artikel penyelidikan yang berkaitan telah dianalisis dan dirujuk bagi tujuan tentang amalan dan ciri terbaik dalam pengurusan mampan. Dapatan daripada hasil pembacaan yang diperoleh oleh penyelidik telah disimpulkan bagi tujuan untuk mendapatkan abstrak keseluruhan kajian dengan maklumat yang terperinci dan sistematik. Merujuk kepada saranan Liao, (2022), telah mengemukakan definisi kepada situasi yang berbeza dalam pembangunan mampan. Berdasarkan kepada kajian Gerard et al. (2017) dan Armani et al. (2020), tentang kepimpinan mampan ini menganalisis kepada tiga peringkat iaitu Individu, Organisasi dan gabungan. Oleh hal demikian pengkaji juga telah kategori yang telah dikelaskan serta boleh diekstrak daripada 22 artikel yang telah dikaji. Secara ringkasnya elemen yang terdapat dalam kategori dirumuskan kepada Jadual 2.

**Jadual 2** Ringkasan dapatan kajian mengikut kategori dan elemen

Kategori / Peringkat	Perspektif	Elemen	Penulis
Individu dan Etika	Ciri Individu	• Kemahiran kognitif	• (Guzmán et al., 2020)
		• Kemahiran emosi	• (Liao, 2022)
		• Kemahiran keusahawanan	• (Abdullah et al., 2021)
		• Pembangunan manusia	• (Ahmad, 2015)
			• (Wang et al., 2018)
			• (Lee & Louis, 2019)
			• (Roberts & Frick, 2018)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etika</li> <li>• Nilai</li> <li>• Prinsip moral</li> <li>• Menjadi contoh teladan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Liao, 2022)</li> <li>• (Abdullah et al., 2021)</li> <li>• (Ahmad, 2015)</li> <li>• (Lee &amp; Louis, 2019)</li> <li>• (Armani et al., 2020)</li> <li>• (Eichbaum, 2017)</li> </ul>
Organisasi	Budaya organisasi dan orientasi strategik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi inovatif</li> <li>• Hala tuju strategik dalam penglibatan pekerja</li> <li>• Meramalkan situasi</li> <li>• Pengurusan risiko</li> <li>• Kualiti pengurusan</li> <li>• Kepimpinan teknologi</li> <li>• Inspirasi motivasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Guzmán et al., 2020)</li> <li>• (Liao, 2022)</li> <li>• (Abdullah et al., 2021)</li> <li>• (Gachunga et al., 2020)</li> <li>• (Ahmad, 2015)</li> <li>• (Rohanai et al., 2020)</li> <li>• (Abelha et al., 2020)</li> <li>• (Obied, 2023)</li> <li>• (Ismail et al., 2021)</li> <li>• (Okoro et al., 2017)</li> <li>• (Marzuki et al., 2023)</li> <li>• (Wang et al., 2018)</li> <li>• (Armani et al., 2020)</li> <li>• (Rehman et al., 2019)</li> <li>• (Iqbal et al., 2021)</li> <li>• (Chua &amp; Osman, 2021)</li> </ul>

Aras silang	Pembangunan sumber manusia serta interaksi antara individu dan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pemimpin strategik</li> <li>● Sokongan organisasi</li> <li>● Pengaruh organisasi</li> <li>● Kepimpin konseptual</li> <li>● Membuat keputusan yang betul</li> <li>● Mampu menyampaikan visi</li> <li>● Interpersoanal</li> <li>● Membina hubungan luar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (Liao, 2022)</li> <li>● (Abdullah et al., 2021)</li> <li>● (Gachunga et al., 2020)</li> <li>● (Ahmad, 2015)</li> <li>● (Rohanai et al., 2020)</li> <li>● (Osman &amp; Kamis, 2019)</li> <li>● (Lee &amp; Louis, 2019)</li> <li>● (Armani et al., 2020)</li> <li>● (Sivathanu &amp; Pillai, 2018)</li> </ul>
-------------	---	---	--

*Adaptasi daripada kajian (Liao, 2022)*

Kajian ini adalah bertujuan untuk menganalisis ciri-ciri dan amalan dalam menilai kepimpinan mampan untuk dirangkumkan. Berkenaan dimensi dilihat melalui kajian Liao (2022), bahawa kepimpinan mampan melalui struktur dengan empat dimensi iaitu melalui kepimpinan yang beretika, mampan, prihatin dan juga perkhidmatan. Melalui kajian Liao (2022), juga menetapkan bahawa kepimpinan mampan mampu untuk melihat diri mereka berkembang maju dari segi kemakmuran dan kesejahteraan yang meliputi sosial dan psikologi. Hubungan yang positif kepimpinan mampan dengan profesionalisme kepimpinan yang mana mencadangkan bahawa kepimpinan mampan akan melihat diri mereka sebagai rangka dalam abad ke-21 yang mencabar dan menjadi contoh dalam kalangan kepimpinan mereka. Melalui konstruk kepimpinan mampan mampu untuk digunakan dalam konteks organisasi bagi membentuk tindakan yang strategik dan membina persekitaran manusia yang lebih baik seta mampu untuk menyokong pekerja yang berkembang maju dan berdaya tahan (Di Fabio, 2017). Namun begitu meneliti pandangan Burawat (2019), kepimpinan mampan bukan sahaja dalam mempertimbangkan kepada hubungan antara organisasi serta kompleks antara individu, komuniti, persekitaran mahupun pasaran, namun mampu untuk mengembangkan satu rangkaian melibatkan kepada nilai pasaran serta mampu untuk melakukan keputusan strategik untuk memperoleh pencapaian dalam masa panjang serta terus mengambil berat dalam kebajikan sosial serta perkara sekitar.

Menurut Abelha et al. (2020), melihat bahawa kualiti pengurus di pusat latihan perlulah mempunyai ciri dalam kemahiran kebolehpasaran berdasarkan kepada sejauh mana pelatih mampu untuk mengintegrasikan ke dalam pasaran buruh. Hal ini sekaligus melihat bahawa ketua institusi PTV yang mempunyai pengalaman perlu merancang dan melaksanakan dengan betul latihan yang dijalankan supaya organisasi serta institusi mampu untuk melahirkan graduan yang mempunyai kemahiran dalam bidang teknikal dan vokasional dan juga boleh untuk dipasarkan. Menurut Abdullah et al. (2021), keperluan kepada pemimpin PTV perlulah mempunyai pengalaman dalam melihat kepada keperluan industri dalam memastikan keberhasilan graduan dalam tumpuan ekonomi mengikut lokaliti yang dikenal pasti dengan memastikan nilai graduan yang holistik. Dalam sesebuah institusi PTV melihat kepada hubungan dengan pihak luar, elemen dalam pemimpin PTV seperti komunikasi berkesan serta kemahiran interpersonal mampu menjadi faktor yang penting kepada kejayaan dalam rundingan yang dilakukan secara bersama untuk mencapai satu keputusan dengan pihak berkepentingan dan akan dapat mengenal pasti keperluan dan kehendak industri (Okoro et al., 2017)

Merujuk kepada Ahmad dan Ibrahim, (2019), ciri-ciri yang luar biasa dalam kepimpinan transformasi dimiliki oleh pemimpin yang lebih tinggi daripada pengikutnya, mempunyai inspirasi dalam motivasi, pengaruh ideal serta kreatif. Menggalakkan inovasi dan kreatif dalam berfikir dan bertindak turut menjadi perkara yang digalakkan kepada pemimpin PTV. Penulisan Marzuki et al. (2023), di peringkat individu, kepimpinan mampan bergantung terutamanya pada ciri individu pemimpin yang mampan untuk mewujudkan organisasi yang mampan. Kepimpinan mampan dari perspektif ciri merujuk kepada nilai pembangunan mampan yang dimiliki oleh pemimpin dan kesedaran mampan mereka yang terkandung dalam kerja mereka. Dalam organisasi, sesetengah pemimpin lebih cenderung untuk mengamalkan sikap bertanggungjawab terhadap inisiatif dan aktiviti yang

relevan, yang sebahagian besarnya bergantung kepada ciri peribadi pemimpin (Waldman & Siegel, 2008). Dalam memastikan pemimpin terus relevan, mereka bukan sahaja melaksanakan tanggungjawab dalam tugas pengurusan namun mempunyai keupayaan dalam melaksanakan kepada muka organisasi yang lebih baik. Melalui perubahan ini adalah melibatkan kepada strategi dan pengikut berdasarkan kepada visi dan misi ditetapkan. Selain itu jelas menunjukkan bahawa dalam meneraju kepemimpinan yang responsif serta pemimpin yang boleh bertindak balas kepada situasi perubahan yang berlaku (Sivathanu & Pillai, 2018). Dalam *structural empowerment theory* untuk meningkatkan penglibatan individu dalam struktur organisasi adalah melihat kepada pemberian hak dan mendelegasikan melalui perkongsian kuasa (Wang et al., 2018). Seterusnya, amalan budaya kolaborasi merupakan menjadi perkara yang utama dalam memastikan penambahbaikan dalam budaya institusi melalui kepemimpinan mampan (Lee & Louis, 2019). Budaya kolaborasi yang dilakukan secara profesional ini diamalkan terutama melibatkan kepada komuniti pembelajaran profesional.

Melihat kepada konsep interaksi antara individu dalam organisasi terutama saling mempercayai kepemimpinan yang bukan sahaja merupakan ciri-ciri individu, budaya organisasi dan strategi kepemimpinan, tetapi perlu mengintegrasikan kesemua nilai baik tersebut. Sebagai contoh, Armani et al. (2020), menekankan bahawa kemahiran dalam interpersonal dan perubahan dalam hala tuju kepemimpinan merupakan ciri individu pemimpin selain fokus kepada pihak-pihak berkepentingan untuk memastikan kelangsungan organisasi dan memberi perhatian kepada kestabilan melalui penyelarasan budaya organisasi dan nilai moral yang mengekalkan prinsip dalam amalan perondaan dan juga langkah-langkah organisasi. Armani et al. (2020), membincangkan bahawa pembangunan kepada kesedaran sendiri dalam pengurusan membolehkan kepada peningkatan kepada kepemimpinan yang mampan, kerana kepemimpinan yang mampan adalah bergantung kepada metod pemimpin melihat dunia serta kepentingan mereka terhadap kuasa dalam organisasi tertentu yang melibatkan kepada isu etika. Chua dan Osman (2021), menegaskan bahawa banyak ciri individu, seperti kerendahan hati, kognisi, dan integriti, boleh mempengaruhi kepemimpinan mampan secara positif, tetapi kenaikan pangkat ini lebih berkemungkinan berlaku dalam organisasi yang beretika tinggi.

Melihat kepada kepentingan dalam kerohanian iaitu semangat dalam organisasi juga memainkan pengaruh yang signifikan kepada kestabilan dalam organisasi dan sangat penting (Iqbal et al., 2021). Dari segi faktor kontekstual organisasi, Shaaban (2020) membincangkan konsep kepemimpinan bertanggungjawab dan kepemimpinan mampan dan mengujinya secara empirikal mengesahkan kesan pemudah cara kepemimpinan bertanggungjawab terhadap organisasi yang diperintahkan. Amalan kepemimpinan juga mempromosikan kepada kebaharuan idea, memfokuskan kepada pembelajaran dan penambahbaikan yang berterusan (Rehman et al., 2019). Dalam mewujudkan persekitaran dimana pekerja berasa selesa dan dapat bekerja dengan terus baik, kepemimpinan mampu untuk menerima kesiapan dengan baik dan tidak mewujudkan sikap menghukum dalam organisasi yang dikuasainya (Eichbaum, 2017).

## 5. Kesimpulan

Melihat ciri kepemimpinan mampan membawa kepada multidimensi Gerard et al. (2017), dan membawa kepada banyak pertindihan serta pembahagian elemen antara kepemimpinan lestari dan kepemimpinan transformasi, kepemimpinan beretika, dan kepemimpinan bertanggungjawab dalam kajian sedia ada, menyebabkan pelbagai persoalan dalam dimensi kepemimpinan mampan yang memberi kesan kepada pembangunan teori kepemimpinan mampan. Oleh hal demikian, merujuk kepada kajian daripada 22 artikel yang menunjukkan kepada amalan dan ciri kepemimpinan mampan adalah perkara penting dan perlu untuk didominasikan kepada kepemimpinan organisasi PTV. Dalam kejayaan kepemimpinan, tahap kesedaran kepemimpinan juga memainkan peranan penting dalam membantu mereka menghadapi situasi ekonomi, sosial dan sekeliling yang kompleks, dan membuat perubahan apabila perlu, untuk menggalakkan inovasi organisasi yang mampan (Macke & Genari, 2019). Amatlah penting untuk mengamalkan elemen yang telah dikaji dan diterapkan dalam organisasi untuk melaksanakan sistem pentadbiran yang berkualiti. Seterusnya, kepemimpinan yang sepatutnya mempunyai ciri dan amalan tersebut perlu menjadikan pentadbiran dalam organisasi untuk kekal utuh dan relevan serta kekal stabil supaya berjaya meneruskan kepemimpinan mampan. Akhir sekali melalui kesimpulan kepada dapatan mengelaskan bahawa semua elemen berikut adalah sebahagian kepada ekosistem pentadbiran dan membawa kepada keseimbangan dan integrasi yang baik. Dalam mencapai kejayaan dalam organisasi dan pembangunan diri, amat penting untuk mengambil kira ciri dan amalan kepemimpinan secara holistik supaya lebih berusaha dan memperbaiki serta memperkukuhkan setiap elemen dan diamalkan dalam konteks yang sesuai.

## Penghargaan

Terima kasih kepada semua pihak yang membantu menyiapkan kajian ini secara langsung atau tidak langsung.

## Konflik Kepentingan

Penulis mengesahkan bahawa penghasilan kajian ini tidak mengandungi sebarang kepentingan peribadi.

## Sumbangan Penulis

Penulis mengesahkan bahawa bertanggungjawab sepenuhnya untuk perkara berikut: konsep dan reka bentuk kajian, pengumpulan data, analisis dan tafsiran keputusan, dan penyediaan manuskrip.

## Rujukan

- Abdullah, J. B., Hj Mohd Nor, Z., & Abd Hamid, A. (2021). Development Of TVET Leadership Model Among Leaders in TVET Institutions. *International Journal of Modern Education*, 3(11), 77–92.
- Abelha, M., Fernandes, S. R., Mesquita, D., Barreto de Seabra Borges, F. I., & Ferreira-Oliveira, A. (2020). Graduate Employability and Competence Development in Higher Education-A Systematic Literature Review Using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900. <https://doi.org/10.3390/su12155900>
- Ahmad, H. (2015). Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(1), 1471–1476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.446>
- Ahmad, H., & Ibrahim, B. (2019). Championing TVET Malaysia through Leadership: a Malaysian Leaders Experience. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 25(1), 149–156.
- Armani, A., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Review of Business Management*, 22(4), 820–835. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>
- Broman, G., Robert, R., Collins, T. J., & Basile, G. (2017). Science in support of systematic leadership towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 1–9.
- Chua, H. C., & Osman, Z. (2021). Exploring Effect of Leadership Styles on Task Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(12), 1595–1615. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i12/10977>
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Eichbaum, Q. (2017). Collaboration and Teamwork in the Health Professions: Rethinking the Role of Conflict. *Academic Medicine*, 93(4), 574–580. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002015>
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35. <https://doi.org/10.1080/14697010701233809>
- Gachunga, M. N., Ngugi Karanja, Dr. P., & Njogu Kihara, Dr. 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>
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable Leadership*. John Wiley & Sons.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2021). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 463–490. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- Ismail, S. N., Omar, M. N., & Raman, A. (2021). The authority of principals' technology leadership in empowering teachers' self-efficacy towards ICT use. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(3), 878–885. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i3.21816>
- Keong, C. C., Ghani, M. F., & Abdullah, Z. (2018). Cabaran Amalan Komuniti Pembelajaran Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 6(3), 1–14.



- Khan, M. H., Razak, A. Z., & Kenayathulla, H. B. (2021). Professional Learning Community, Trust, and Teacher Professional Development in Malaysian Secondary Schools. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 46(01), 25–37. <https://doi.org/10.17576/JPEN-2021-46.01-03>
- Lee, M., & Louis, K. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81(1), 84–96. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2006). *Leadership-Theory, Application, & Skill Development* (2nd ed.). Thomson/South-Western.
- Marzuki, M. A. B., Musa, K., & Ishak, R. (2023). Elements of TVET Leadership in the Industry 4.0 Era: A Short Review. *Advanced Journal of Technical and Vocational Education*, 7(1), 16–22. <https://doi.org/10.26666/rmp.ajtve.2023.1.3>
- Obied, A. (2023). Resonant Leadership: A Catalyst for Job Empowerment Among Palestine Technical University Kadoorie Employees. *Journal of Technical Education and Training*, 15(3), 105–114.
- Okoro, E., CWashington, M., & Thomas, O. (2017). The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 28–32.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). OECD. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- Osman, N. W., & Kamis, A. (2019). Innovation leadership for sustainable organizational climate in institution of technical and vocational education and training (TVET) in Malaysia. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 9(1), 57–64. <https://doi.org/10.37134/ajatel.vol9.no1.6.2019>
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Roberts, C., & Frick, L. (2018). Conflicting priorities: The dichotomous roles of leadership and management at TVET colleges. *Journal of Vocational, Adult and Continuing Education and Training*, 1(1), 71–87. <https://doi.org/10.14426/jovacet.v1i1.14>
- Rohanai, R., Sumayong, A. J., Zaima, A. F., & Othman, H. (2020). Leadership Style among TVET Postgraduates Student. *Solid State Technology*, 63(6), 1–8.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>
- Somprach, K., Tang, K. N., & Popoonsak, P. (2017). The relationship between school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools. *Educational Research for Policy and Practice*, 16(2), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s10671-016-9206-7>
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01946>