

KEPIMPINAN GLOBAL PENGARAH DAN PENAMBAHBAIKAN KOLEJ KOMUNITI ZON TIMUR, MALAYSIA: PERANAN PEMERKASAAN PENSYARAH SEBAGAI MEDIATOR

DIRECTORS' GLOBAL LEADERSHIP AND COMMUNITY COLLEGE IMPROVEMENT IN THE EASTERN ZONE, MALAYSIA: THE MEDIATING ROLE OF LECTURER EMPOWERMENT

Mohammad Azwan bin Ja'afar^{1*}
Muhammad Faizal bin Abd. Ghani²

^{1,2} Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

(E-mel: azwanjaafar@kku.edu.my / mdfaizal@um.edu.my)

*Pengarang penghubung (Corresponding author): azwanjaafar@kku.edu.my

Article history

Received date : 5-8-2026

Revised date : 6-8-2026

Accepted date : 12-9-2026

Published date : 13-9-2026

To cite this document:

Ja'afar, M. A., & Abd. Ghani, M. F. (2026).
Kepimpinan global pengarah dan penambahbaikan
Kolej Komuniti Zon Timur, Malaysia: Peranan
pemeriksaan pensyarah sebagai mediator. *Journal of
Islamic, Social, Economics and Development
(JISED)*, 11 (86), 14 – 24.

Abstrak: Agenda transformasi kolej komuniti di bawah ekosistem Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (TVET) negara menuntut pengarah institusi memiliki kompetensi kepimpinan global bagi mendepani cabaran globalisasi dan piawaian antarabangsa. Makalah konsep ini menyorot dan mensintesis literatur berkaitan tiga konstruk utama iaitu kepimpinan global pengarah (pembolehubah bebas), pemeriksaan pensyarah (mediator) dan penambahbaikan kolej komuniti (pembolehubah bersandar) bagi mencadangkan satu kerangka konseptual yang relevan dengan konteks kolej komuniti Zon Timur (Pahang, Terengganu dan Kelantan), Malaysia. Menerusi kajian kepustakaan yang menilai secara kritis persamaan, perbezaan dan jurang kajian terdahulu, makalah ini mendapati kompetensi kepimpinan global pengarah diukur menerusi adaptasi Global Leadership Competency Inventory (Bird, 2019; Mendenhall et al., 2017) berpotensi besar meningkatkan pemeriksaan psikologi pensyarah (Spreitzer, 1995), lantas menyumbang kepada penambahbaikan pelbagai domain institusi TVET (Hussein et al., 2023). Bukti empirikal daripada konteks organisasi lain turut menyokong fungsi pemeriksaan sebagai mekanisme mediasi (Zhang & Bartol, 2010; Mohd Rashid et al., 2023), namun kajian bersepadu yang menguji ketiga-tiga konstruk ini serentak dalam konteks kolej komuniti Zon Timur masih tidak dijumpai. Justeru, makalah ini mencadangkan pemeriksaan pensyarah dikonsepkan sebagai mediator kritikal dalam model kepimpinan-penambahbaikan institusi TVET, sekali gus menyediakan asas bagi pengujian empirikal seterusnya menerusi pendekatan seperti PLS-SEM.

Kata kunci: Kepimpinan global, pemeriksaan pensyarah, penambahbaikan kolej komuniti, mediator, TVET

Abstract: *The transformation agenda for community colleges under Malaysia's Technical and Vocational Education and Training (TVET) ecosystem requires institutional directors to possess global leadership competencies capable of addressing globalisation and international standards. This concept paper reviews and synthesises the literature on three core constructs directors' global leadership (independent variable), lecturer empowerment (mediator) and community college improvement (dependent variable) to propose a conceptual framework relevant to Eastern Zone (Pahang, Terengganu and Kelantan) community colleges in Malaysia. Through a library-research approach that critically evaluates the convergences, divergences and gaps in prior studies, this paper finds that directors' global leadership competency measured through an adapted Global Leadership Competency Inventory (Bird, 2019; Mendenhall et al., 2017) holds considerable potential to enhance lecturers' psychological empowerment (Spreitzer, 1995), thereby contributing to improvement across multiple domains of TVET institutions (Hussein et al., 2023). Evidence from other organisational settings further supports empowerment's function as a mediating mechanism (Zhang & Bartol, 2010; Mohd Rashid et al., 2023), yet no integrated study testing all three constructs simultaneously within the Eastern Zone community college context could be located. The paper therefore proposes that lecturer empowerment be conceptualised as a critical mediator in the leadership-institutional improvement model for TVET, providing a basis for subsequent empirical testing through approaches such as PLS-SEM.*

Keywords: *Global leadership, lecturer empowerment, community college improvement, mediator, TVET*

Pengenalan

Sektor Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional (TVET) di Malaysia sedang mengalami anjakan besar seiring keperluan menyelaraskan diri dengan piawaian industri global (Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi [MOSTI], 2021; Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia [KPT], 2021). Dalam anjakan ini, pengarah kolej komuniti dituntut menjadi peneraju yang bukan sahaja cekap secara pentadbiran, tetapi juga berwawasan global merupakan satu keperluan yang diperkukuh oleh senarai Malaysia Critical Occupations List (TalentCorp Malaysia, 2023) yang menekankan kebolehpasaran graduan bertaraf antarabangsa. Berbeza daripada tanggapan keberkesanan organisasi yang statik, penambahbaikan sesebuah institusi TVET merupakan proses berterusan yang menuntut autonomi akademik serta profesionalisme yang tinggi (Middlehurst, 2013; Fullan, 2020).

Isu yang timbul ialah: adakah kompetensi kepimpinan global pengarah semata-mata memadai untuk menghasilkan penambahbaikan sebenar di peringkat institusi? Zamri dan Azman (2022), menerusi analisis SEM-PLS ke atas pengarah kolej komuniti Zon Timur, mendapati amalan kepimpinan instruksional memberi impak berbeza-beza terhadap prestasi pensyarah mengikut lokasi petunjuk bahawa laluan pengaruh kepimpinan tidak semudah hubungan sebab-akibat langsung. Dapatan ini turut disokong laporan rasmi Jabatan Pendidikan Politeknik dan Kolej Komuniti (2023) yang mencatatkan variasi prestasi tahunan antara kolej komuniti. Kebanyakan kajian sedia ada, sebagaimana diujikan Baron dan Kenny (1986) serta diperkukuh Hayes (2022), cenderung menguji hubungan kepimpinan-hasil organisasi secara terus tanpa meneliti saluran psikologi yang menghubungkannya.

Pensyarah selaku pelaksana dasar institusi di peringkat operasi berkemungkinan menjadi saluran tersebut. Apabila pensyarah berasa bermakna, kompeten, berautonomi dan mampu

memberi impak dalam kerja mereka iaitu keadaan pemerkasaan psikologi sebagaimana didefinisikan Spreitzer (1995) kemungkinan besar hala tuju kepimpinan pengarah lebih berjaya diterjemahkan menjadi penambahbaikan sebenar di peringkat institusi (Zhang & Bartol, 2010). Justeru, makalah konsep ini disediakan bagi menyorot dan mensintesis literatur berkaitan ketiga-tiga konstruk tersebut, seterusnya mencadangkan satu kerangka konseptual bersepadu yang menerangkan laluan langsung dan tidak langsung antara kepimpinan global pengarah dengan penambahbaikan kolej komuniti dengan tumpuan khusus kepada konteks kolej komuniti Zon Timur, Malaysia.

Objektif Penulisan

Empat objektif berikut mendasari penyediaan makalah konsep ini:

- Menghuraikan definisi konseptual bagi kepimpinan global pengarah, pemerkasaan pensyarah dan penambahbaikan kolej komuniti berasaskan sorotan literatur sedia ada.
- Menganalisis kerangka teori dan model yang menjadi asas kepada hubungan antara ketiga-tiga konstruk kajian.
- Menilai secara kritis dapatan kajian terdahulu berkenaan tahap amalan, hubungan dan peranan mediasi antara konstruk kajian, termasuk kelemahan metodologi dan jurang yang wujud.
- Mengusulkan kerangka konseptual bersepadu yang menempatkan pemerkasaan pensyarah sebagai mediator antara kepimpinan global pengarah dengan penambahbaikan kolej komuniti.

Metodologi Penulisan

Pendekatan kajian kepustakaan (*library research*) digunakan bagi menghasilkan makalah ini, dengan penekanan kepada sintesis kritis dan bukan sekadar penyenaian deskriptif kajian lepas. Sumber yang disorot merangkumi artikel berwasit, buku ilmiah dan laporan dasar yang berkaitan dengan kepimpinan global, pemerkasaan psikologi, teori penentuan sendiri dan penambahbaikan institusi TVET. Setiap kelompok literatur dinilai dari segi persamaan dapatan, percanggahan, kekuatan serta had metodologi, sebelum disintesis secara induktif menjadi kerangka konseptual yang menghubungkan kepimpinan global pengarah, pemerkasaan pensyarah dan penambahbaikan kolej komuniti.

Definisi Konseptual Pembolehubah Kajian

Kepimpinan Global Pengarah

Kepimpinan global bukan sekadar lanjutan daripada model kepimpinan konvensional; ia satu konstruk berbilang dimensi yang menuntut kecekapan merentas budaya di samping wawasan strategik bertaraf global. Mendenhall et al. (2017) menghuraikannya sebagai proses mempengaruhi pemikiran, sikap dan tindak tanduk warga organisasi serta pemegang taruh yang berlatar belakang pelbagai, bagi mencapai matlamat bersama satu proses yang menuntut kecekapan kognitif, emosi dan sosial untuk berfungsi merentas sempadan budaya dan geografi. Pendekatan berbeza diambil Jokinen (2005), yang melihat kepimpinan global sebagai binaan tiga lapis: lapisan ciri asas (kesedaran diri dan komitmen terhadap pembangunan sendiri), lapisan dimensi yang diperlukan (keterbukaan kepada kepelbagaian, kefleksibelan, kebolehan membina konsensus), dan lapisan dimensi fungsional (kemahiran sosial, kepakaran berunding, kecekapan kognitif merentas budaya).

Adaptasi tempatan turut dilakukan oleh Mohd Jamil et al. (2021), yang membangunkan model kepimpinan global khusus bagi pemimpin institusi TVET Malaysia, dengan penegasan bahawa

pengarah perlu berupaya menyelaraskan hala tuju institusi dengan piawaian kemahiran antarabangsa tanpa mengabaikan keperluan industri tempatan. Dari sudut pengukuran, Bird (2019) mencadangkan lima kluster kompetensi kepimpinan global: pemikiran perniagaan global, keinkuisitifan intelektual, kematangan personal, ketangkasan interpersonal, serta ketangkasan kepimpinan.

Makalah ini mengambil pendirian bahawa kepimpinan global pengarah kolej komuniti wajar diukur menerusi adaptasi kluster kompetensi Bird (2019) kepada lima dimensi operasional yang lebih kontekstual, iaitu pemikiran strategik global, kecerdasan budaya, keupayaan membina kerjasama industri antarabangsa, pengurusan perubahan dan integriti kepimpinan. Pendirian ini membezakan makalah ini daripada kajian tempatan terdahulu seperti Ali (2019) dan Shaari dan Md Yusof (2024) yang menggunakan ukuran kepimpinan yang lebih generik tanpa membezakan secara khusus dimensi global.

Pemeriksaan Pensyarah

Dua tradisi konseptual wujud dalam kesusasteraan pemeriksaan organisasi. Tradisi pertama melihat pemeriksaan dari sudut struktural iaitu sejauh mana pekerja mempunyai akses kepada peluang, maklumat, sumber dan sokongan organisasi (Spreitzer & Doneson, 2005). Tradisi kedua, yang dipelopori Spreitzer (1995), menumpukan kepada pengalaman dan persepsi dalaman pekerja terhadap kerja mereka sendiri, iaitu pemeriksaan psikologi. Makalah ini memilih tradisi kedua kerana ia lebih sesuai untuk menghuraikan motivasi intrinsik dan reaksi psikologi pensyarah terhadap gaya kepimpinan yang mereka alami.

Empat dimensi membentuk pemeriksaan psikologi menurut Spreitzer (1995): makna (*meaning*) sejauh mana matlamat kerja selari dengan nilai peribadi; kecekapan (*competence*) keyakinan terhadap kemahiran diri melaksanakan tugas; autonomi (*self-determination*) darjah kebebasan memulakan dan mengawal tindakan kerja; dan impak (*impact*) persepsi terhadap kemampuan mempengaruhi hasil strategik atau operasi organisasi. Relevansi keempat-empat dimensi ini dalam kalangan pensyarah TVET tempatan turut disahkan oleh beberapa kajian, antaranya Mat et al. (2022), Ismail et al. (2020) serta Wan Nor Shuhada dan Kamarul Zaman (2021). Sokongan teoritikal tambahan diperoleh daripada Teori Penentuan Kendiri (*Self-Determination Theory*) Deci dan Ryan (2017), yang menjelaskan bagaimana kepuasan keperluan psikologi asas memungkinkan motivasi intrinsik lantas menerangkan mengapa pemeriksaan psikologi berupaya menjadi saluran perantaraan yang berkesan antara amalan kepimpinan dan hasil institusi.

Penambahbaikan Kolej Komuniti

Penambahbaikan institusi pendidikan tinggi tidak sepatutnya disamakan dengan model keberkesanan sekolah yang lebih tradisional; ia satu proses transformasi sistematik yang merangkumi pengukuhan tadbir urus, peningkatan kualiti akademik dan kepekaan terhadap keperluan pemegang taruh (Middlehurst, 2013). Fullan (2020) menambah bahawa kelestarian penambahbaikan bergantung kepada keupayaan kepimpinan membina kapasiti dalaman kakitangan secara berterusan menerusi budaya pembelajaran profesional, bukan sekadar arahan dari atas ke bawah.

Khusus bagi konteks TVET Malaysia, Hussein et al. (2023) menerusi analisis sistematik literatur antarabangsa dan tempatan mencadangkan kerangka penambahbaikan institusi kolej komuniti yang merangkumi tujuh domain: kepimpinan instruksional, jangkaan prestasi tinggi, kejelasan visi dan misi, persekitaran pembelajaran kondusif, kualiti pengurusan pelajar, inovasi

pedagogi dan teknologi, serta kerjasama strategik dengan industri. Ketujuh-tujuh domain ini dipilih kerana ia mengambil kira ciri unik institusi TVET yang tidak sepenuhnya ditangani oleh instrumen keberkesanan institusi pendidikan tinggi awam yang sedia ada, khususnya dari segi jalinan industri dan kebolehpasaran graduan. Bagi tujuan makalah ini, penambahbaikan kolej komuniti dikonsepsikan menerusi ketujuh-tujuh domain tersebut.

Kerangka Teoritik dan Kerangka Konseptual

Kerangka Teoritik

Tiga teori digabungkan secara integratif dalam makalah ini bagi menerangkan laluan pengaruh kompetensi kepimpinan global pengarah terhadap penambahbaikan institusi menerusi mekanisme pemerkasaan pensyarah.

Bagi pembolehubah bebas, Teori Kepimpinan Global (Mendenhall et al., 2017; Jokinen, 2005) menjadi asas utama, dengan andaian bahawa pemimpin masa kini memerlukan kecekapan merentas budaya dan wawasan strategik global untuk berfungsi dalam persekitaran organisasi yang kompleks. Mohd Jamil et al. (2021) menegaskan bahawa peranan pengarah kolej komuniti dalam konteks ini melangkaui pentadbiran rutin, sebaliknya menuntut penyelarasan strategi institusi dengan piawaian antarabangsa. Ini berbeza daripada teori kepimpinan sekolah yang lebih umum seperti model kepimpinan pengajaran Leithwood et al. (2020), yang tidak secara khusus menangani dimensi global.

Bagi pembolehubah mediator, Teori Pemerkasaan Psikologi Spreitzer (1995) disokong Teori Penentuan Kendiri Deci dan Ryan (2017) menerangkan bahawa kesan kepimpinan terhadap prestasi organisasi jarang berlaku secara langsung, sebaliknya disalurkan menerusi keadaan psikologi pekerja. Pendekatan psikologi ini dipilih berbanding perspektif pemerkasaan struktural (Spreitzer & Doneson, 2005) kerana ia lebih mampu menangkap pengalaman dalaman pensyarah sebagai mekanisme perantaraan; hujah ini turut disokong kajian tempatan seperti Azman et al. (2021) dan Nasrudin dan Wan Daud (2021).

Bagi pembolehubah bersandar pula, gabungan Teori Perubahan Pendidikan Fullan (2020) dengan kerangka penambahbaikan institusi TVET Hussein et al. (2023) digunakan. Berbeza daripada model keberkesanan sekolah konvensional, gabungan ini memberi penekanan kepada jaminan kualiti, jalinan industri dan kebolehpasaran graduan sebagai penanda aras kejayaan institusi TVET yang unik sifatnya.

Kerangka Konseptual

Sintesis ketiga-tiga teori di atas membawa kepada satu kerangka konseptual yang meletakkan kepimpinan global pengarah sebagai pembolehubah bebas (diukur menerusi adaptasi lima dimensi Bird, 2019), pemerkasaan pensyarah sebagai mediator (Spreitzer, 1995), dan penambahbaikan kolej komuniti sebagai pembolehubah bersandar (Hussein et al., 2023). Jadual 1 merumuskan struktur kerangka ini.

Jadual 1: Ringkasan Kerangka Konseptual dan Dimensi Konstruk Kajian

IV: Kepimpinan Global Pengarah (Bird, 2019; Mendenhall et al., 2017)	Mediator: Pemeraksanaan Pensyarah (Spreitzer, 1995)	DV: Penambahbaikan Kolej Komuniti (Hussein et al., 2023)
Dimensi: 1. Pemikiran strategik global 2. Kecerdasan budaya 3. Kerjasama industri antarabangsa 4. Pengurusan perubahan 5. Integriti kepimpinan	Dimensi: 1. Makna (meaning) 2. Kecekapan (competence) 3. Autonomi (self-determination) 4. Impak (impact)	Domain: 1. Kepimpinan instruksional 2. Jangkaan prestasi tinggi 3. Kejelasan visi & misi 4. Persekitaran pembelajaran kondusif 5. Kualiti pengurusan pelajar 6. Inovasi pedagogi & teknologi 7. Kerjasama strategik industri

Kerangka ini mengandaikan dua laluan pengaruh: laluan langsung daripada kepimpinan global pengarah kepada penambahbaikan kolej komuniti, dan laluan tidak langsung yang disalurkan menerusi pemeraksanaan pensyarah. Andaian laluan tidak langsung ini bersandarkan dapatan Zhang dan Bartol (2010), yang membuktikan pemeraksanaan mampu menjadi penghubung antara gaya kepimpinan dengan peningkatan prestasi kerja, dan diperkukuh oleh Mohd Rashid et al. (2023) dalam konteks tempatan yang mengesahkan pemeraksanaan psikologi sebagai ejen perantara antara kepimpinan pengurusan dengan keberkesanan institusi pengajian tinggi. Ringkasnya, model yang dicadangkan ialah: Kepimpinan Global Pengarah → Pemeraksanaan Pensyarah → Penambahbaikan Kolej Komuniti, dengan laluan langsung Kepimpinan Global Pengarah → Penambahbaikan Kolej Komuniti turut disertakan.

Sorotan Kritis Kajian Lepas

Tahap Amalan Kepimpinan Global Pengarah

Berbanding limpahan kajian kepimpinan dalam sektor korporat dan sekolah aliran perdana, penyelidikan tentang amalan kepimpinan global di institusi TVET tergolong masih baharu. Instrumen GLCI yang dibangunkan Mendenhall et al. (2017) sendiri telah disahkan menerusi kajian besar melibatkan lebih 1,200 pemimpin dari 25 buah negara, membuktikan konstruk kepimpinan global boleh diukur secara empirikal dengan kesahan tinggi. Pada skala serantau, meta-analisis Hallinger dan Chen (2015) ke atas lebih 600 kajian dari Asia mendapati faktor kepimpinan institusi berada di tangga kedua kepentingan hanya di bawah kualiti pengajaran dalam menentukan keberkesanan pendidikan.

Wan Daud dan Omar (2022) merupakan antara kajian tempatan awal yang menghubungkan amalan kepimpinan global dengan inovasi organisasi, melibatkan 287 pensyarah tiga universiti awam dan mencatatkan hubungan positif signifikan ($r = 0.58$, $p < 0.01$); namun kajian ini tidak menyentuh konteks TVET secara langsung. Mohd Jamil et al. (2021) pula membina model kepimpinan global khusus TVET berasaskan sorotan sistematik 45 kajian, tetapi model tersebut kekal di tahap konseptual tanpa pengujian empirikal. Sementara itu, Mansor et al. (2019) dan Ahmad et al. (2022) masing-masing mendapati kepimpinan pengarah mempengaruhi budaya organisasi dan keberkesanan kolej komuniti, namun kedua-duanya menggunakan ukuran kepimpinan am tanpa memfokuskan dimensi global – suatu jurang yang menjustifikasikan keperluan pengukuran empirikal khusus bagi kepimpinan global pengarah kolej komuniti.

Tahap Pemerkasaan Pensyarah

Kesahan model pemerkasaan psikologi Spreitzer (1995) sendiri telah dibuktikan menerusi dua kajian berasingan ($N = 393$ pengurus), yang mendapati keempat-empat dimensinya berbeza secara statistik namun berkorelasi antara satu sama lain. Skop yang lebih luas diperoleh daripada meta-analisis Seibert et al. (2011), merangkumi 142 kajian dan melebihi 30,000 responden, yang mengesahkan hubungan signifikan antara pemerkasaan psikologi dengan prestasi kerja ($r = 0.34$), komitmen afektif ($r = 0.55$) dan inovasi organisasi ($r = 0.38$), kesemuanya pada $p < 0.01$.

Fokus kepada konteks kolej komuniti Malaysia pula ditunjukkan Ismail et al. (2020), yang mendapati tahap pemerkasaan 312 pensyarah berada pada paras sederhana ($M = 3.42$, $SP = 0.61$) dengan dimensi makna tercatat tertinggi dan dimensi impak terendah. Mat et al. (2022), melibatkan 278 pensyarah TVET, turut mengesahkan korelasi positif pemerkasaan psikologi dengan komitmen organisasi ($r = 0.49$). Dari sudut kesan negatif, Wan Nor Shuhada dan Kamarul Zaman (2021) mendapati pemerkasaan psikologi meramal secara negatif niat pusing ganti pensyarah TVET ($\beta = -0.38$), manakala Azman et al. (2021) mengesahkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi pemerkasaan psikologi pensyarah IPTA secara signifikan ($\beta = 0.48$). Walaupun dapatan-dapatan ini konsisten, tumpuan khusus kepada kolej komuniti Zon Timur serta peranan pemerkasaan sebagai mediator antara kepemimpinan dan penambahbaikan institusi masih belum diuji secara meluas menerusi analisis kesan langsung dan tidak langsung serentak.

Tahap Penambahbaikan Institusi Kolej Komuniti

Bilangan kajian mengenai penambahbaikan kolej komuniti di Malaysia terhad. Hamzah et al. (2020), berdasarkan tinjauan 186 pensyarah, mendapati tahap penambahbaikan institusi berada pada paras sederhana ($M = 3.51$), dengan domain kepemimpinan instruksional mencatat skor tertinggi berbanding domain inovasi pedagogi yang terendah. Hubungan antara kepemimpinan pengarah dan keberkesanan kolej komuniti turut disahkan Mohd Noor et al. (2021) menerusi tinjauan 245 pensyarah ($r = 0.61$, $p < 0.01$). Pada peringkat sorotan sistematik pula, Hussein et al. (2023) yang meneliti 38 kajian merumuskan bahawa penambahbaikan kolej komuniti perlu dinilai secara multidimensi menggunakan instrumen khusus konteks TVET, kerana instrumen keberkesanan sekolah sedia ada didapati kurang sesuai. Kekurangan kajian yang menguji kerangka multidimensi ini secara menyeluruh lebih-lebih lagi bagi laluan pengaruh tidak langsung memberi asas kukuh kepada keperluan kajian lanjutan.

Perbezaan Amalan Kepimpinan Global Mengikut Negeri

Kajian bersifat perbandingan lokasi dalam landskap TVET Malaysia masih jarang dijumpai. Zamri dan Azman (2022), menerusi analisis SEM-PLS ke atas pengarah kolej komuniti Zon Timur, melaporkan perbezaan ketara impak kepemimpinan instruksional terhadap prestasi pensyarah antara negeri Pahang, Terengganu dan Kelantan. Had kajian sedemikian turut diakui sendiri oleh Shaari dan Md Yusof (2024), yang skop kajiannya tertumpu semata-mata kepada kolej komuniti wilayah utara. Kamal dan Ramli (2021) menegaskan variasi geografi dalam amalan kepemimpinan wajar diteliti lebih mendalam memandangkan perbezaan akses sumber, jaringan industri dan infrastruktur antara negeri di Zon Timur satu kelompok yang memperkuat justifikasi kajian empirikal lanjutan bagi meneroka bagaimana dimensi kepemimpinan global diamalkan mengikut demografi negeri.

Hubungan antara Kepimpinan Global dan Pemerkasaan Pensyarah

Kajian am mengenai perkaitan kepimpinan-pemerkasaan agak banyak, walaupun jarang tertumpu kepada dimensi global secara spesifik. Lee dan Nie (2014) mendapati tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah terutamanya perkongsian autonomi dan sokongan emosi meramal secara signifikan tahap pemerkasaan guru. Nasrudin dan Wan Daud (2021) pula mengesahkan kepimpinan etika mempengaruhi pemerkasaan psikologi warga institusi awam Malaysia secara signifikan ($\beta = 0.44$), selari dengan dapatan Zakaria et al. (2021) berkenaan kesan kepimpinan transformasional terhadap pemerkasaan kakitangan sektor awam ($\beta = 0.51$). Namun kesemua kajian ini lebih tertumpu kepada gaya kepimpinan umum; ketiadaan kajian yang secara khusus menghubungkan amalan kepimpinan global dengan pemerkasaan pensyarah dalam konteks kolej komuniti Malaysia kekal sebagai jurang literatur yang nyata.

Hubungan antara Pemerkasaan Pensyarah dan Penambahbaikan Institusi

Bogler dan Somech (2004) antara kajian awal yang mengesahkan pemerkasaan guru berkorelasi positif dengan komitmen organisasi ($r = 0.46$) dan tingkah laku kewargaan organisasi ($r = 0.38$). Dalam konteks Malaysia, Omar et al. (2020) mendapati pemerkasaan guru berkait rapat dengan komitmen kerja dan inovasi pedagogi ($r = 0.52$), manakala Zulkarnain dan Mahyuddin (2022) mengesahkan pemerkasaan pensyarah kolej komuniti berhubung secara positif dengan inovasi pengajaran ($\beta = 0.46$). Meskipun begitu, kajian-kajian ini lebih tertumpu kepada kesan pemerkasaan terhadap pembolehubah peringkat mikro seperti prestasi individu atau inovasi bilik darjah hubungan langsung antara pemerkasaan pensyarah dengan agenda penambahbaikan kolej komuniti secara menyeluruh masih kurang diterokai dalam kesusasteraan tempatan.

Peranan Mediasi Pemerkasaan Pensyarah

Sokongan empirikal bagi fungsi mediasi pemerkasaan diperoleh daripada pelbagai konteks organisasi. Zhang dan Bartol (2010), menerusi pemodelan SEM, mendapati pemerkasaan memediasi secara separa hubungan antara kepimpinan dan kreativiti pekerja. Dalam konteks pengurusan pengetahuan organisasi, Park dan Kim (2019) turut mendokumenkan peranan kepimpinan dan perkongsian pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi, memberi sokongan tidak langsung kepada andaian mediasi psikologi. Paling relevan bagi makalah ini, Mohd Rashid et al. (2023) kajian terawal yang menguji kesan mediasi pemerkasaan psikologi dalam institusi TVET tempatan mendapati pemerkasaan memediasi secara separa hubungan antara kepimpinan dan prestasi pensyarah kolej komuniti. Skop kajian tersebut bagaimanapun tidak menyentuh dimensi kepimpinan global secara khusus, lantas mengukuhkan keperluan kajian lanjutan yang menguji laluan mediasi ini dalam acuan kepimpinan global di kolej komuniti Zon Timur.

Kesimpulan

Sorotan literatur dalam makalah ini mengukuhkan beberapa dapatan asas. Pertama, kepimpinan global merupakan konstruk berstruktur yang boleh diukur dan amat relevan diuji dalam konteks pengurusan TVET Malaysia. Kedua, pemerkasaan psikologi pensyarah konsisten menunjukkan fungsi sebagai mekanisme perantara yang menghubungkan corak kepimpinan pengurusan dengan hasil organisasi. Ketiga, penambahbaikan kolej komuniti merupakan konstruk multidimensi yang menuntut instrumen penilaian tersendiri, bukan sekadar pinjaman daripada model keberkesanan sekolah am. Keempat, dan paling penting, gabungan ketiga-tiga laluan pengaruh langsung dan tidak langsung dalam satu kerangka bersepadu masih belum diuji secara empirikal khususnya dalam konteks kolej komuniti Zon Timur, Malaysia.

Kerangka konseptual yang diusulkan dalam makalah ini menyediakan asas teoretikal bagi kajian empirikal seterusnya, terutamanya menerusi pendekatan kuantitatif seperti pemodelan persamaan struktur (PLS-SEM), bagi mengesahkan secara statistik peranan mediasi pemeraksanaan pensyarah. Implikasi praktikal turut dijangka kepada Jabatan Pendidikan Politeknik dan Kolej Komuniti dan pihak pengurusan kolej komuniti dalam merangka strategi pembangunan kepimpinan pengarah serta program pemeraksanaan pensyarah bagi mempercepat penambahbaikan institusi TVET di Malaysia.

Rujukan

- Ahmad, M. F., Ismail, I., & Zakaria, N. (2022). Amalan kepimpinan strategik pengarah kolej komuniti dan hubungannya dengan keberkesanan institusi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(3), 1-18.
- Ali, A. (2019). Kepimpinan pengurusan dan hubungannya dengan prestasi kerja pensyarah kolej komuniti di negeri Melaka. *Politeknik & Kolej Komuniti Journal of Life Long Learning*, 3(1), 1-15.
- Azman, I., Nor Ain, M. S., Nurfazreen, A. M., & Ainon Mardhiyah, S. (2021). Hubungan kepimpinan transformasional dan pemeraksanaan psikologi terhadap kepuasan kerja pensyarah institusi pengajian tinggi awam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(9), 339-352. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i9.1000>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bird, A. (2019). The development of global leadership competencies. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 12, pp. 75-101).
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Hallinger, P., & Chen, J. (2015). Review of research on educational leadership and management in Asia: A comparative analysis of research topics and methods, 1995-2012. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/1741143214535744>
- Hamzah, M. I. M., Yakop, F. M., & Nordin, N. M. (2020). Kepimpinan pengarah, budaya organisasi dan keberkesanan kolej komuniti. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(2), 89-101. <https://doi.org/10.17576/JPEN-2020-45.02-09>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.
- Hussein, M. A., Ismail, S. N., & Yaakob, M. F. M. (2023). Penambahbaikan institusi pendidikan tinggi teknikal: Satu analisis sistematik. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 10(1), 1-22.
- Ismail, A., Suhana, S., & Hasbee, U. (2020). Hubungan pemeraksanaan dan sokongan pengurusan dengan komitmen pensyarah kolej komuniti di Malaysia. *International Journal of Management Studies*, 27(1), 57-82.
- Jabatan Pendidikan Politeknik dan Kolej Komuniti. (2023). *Laporan prestasi tahunan politeknik dan kolej komuniti 2023*. Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia.

- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Kamal, M. N., & Ramli, N. H. (2021). Peranan pemimpin dalam membangunkan budaya pembelajaran di kolej komuniti Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2), 22-38.
- Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia. (2021). *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara 2021-2025*. KPT.
- Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. (2021). *Dasar Sains, Teknologi dan Inovasi Negara (DSTIN) 2021-2030*. MOSTI.
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal leadership behaviors. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67-79. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.03.006>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mansor, A. N., Hamzah, M. I. M., & Bachok, M. (2019). Persepsi pensyarah terhadap kepimpinan pengarah dan hubungannya dengan prestasi kerja di kolej komuniti. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3), 12-26.
- Mat, N. H. N., Nordin, M. S., & Abdullah, A. (2022). Pemerkasaan pensyarah dan komitmen organisasi: Kajian di institusi TVET Malaysia. *Sains Humanika*, 14(2), 91-99. <https://doi.org/10.11113/sh.v14n2.1868>
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., & Maznevski, M. (2017). *Global leadership: Research, practice, and development* (3rd ed.). Routledge.
- Middlehurst, R. (2013). Changing internal governance: Are leadership roles and management structures in United Kingdom universities fit for the future? *Higher Education Quarterly*, 67(3), 275-294.
- Mohd Jamil, M. R., Hussin, H., & Shamsuddin, A. (2021). Model kepimpinan global untuk pemimpin institusi TVET Malaysia. *Jurnal Sains Sosial*, 6(1), 1-12.
- Mohd Noor, N., Zin, A. N. M., & Kasa, Z. (2021). Hubungan kepimpinan transformasional pengarah dengan keberkesanan kolej komuniti. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 46(1), 63-74.
- Mohd Rashid, M. A., Abdul Aziz, N. A., & Hashim, N. (2023). Kesan mediasi pemerkasaan psikologi dalam hubungan kepimpinan dan prestasi pensyarah kolej komuniti. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 11(3), 1-20. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol11no3.1>
- Nasrudin, A. M., & Wan Daud, W. N. (2021). Kepimpinan etika dan hubungannya dengan pemerkasaan psikologi dalam kalangan warga kerja institusi awam. *Jurnal Pengurusan*, 63, 15-28. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-63-02>
- Omar, M. K., Zahar, S. N., & Rahmat, A. (2020). Hubungan pemerkasaan guru dengan komitmen kerja dan inovasi pedagogi: Kajian di sekolah-sekolah di Malaysia. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 34(3), 1-14.
- Park, S., & Kim, E. J. (2019). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1198-1222. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2018-0612>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological empowerment in the workplace: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shaari, M., & Md Yusof, M. (2024). Pemerkasaan pendidik melalui impak transformasi kepimpinan memacu motivasi pensyarah di kolej komuniti wilayah utara. *Prosiding National Postgraduate Research in Education Seminar 2024*, 45-58.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. In T. Cummings (Ed.), *Handbook of organizational development* (pp. 311-324). Sage.
- TalentCorp Malaysia. (2023). *Malaysia Critical Occupations List (MCOL) 2023*. Talent Corporation Malaysia Berhad.
- Wan Daud, W. N., & Omar, C. M. Z. (2022). Hubungan antara amalan kepimpinan global dan inovasi organisasi dalam institusi pengajian tinggi di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 65, 89-103. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2022-65-08>
- Wan Nor Shuhada, W. M., & Kamarul Zaman, K. (2021). Pengaruh pemeraksanaan psikologi terhadap niat pusing ganti dalam kalangan pensyarah institusi TVET di Malaysia. *Jurnal Teknologi*, 83(4), 125-134. <https://doi.org/10.11113/jurnalteknologi.v83.15602>
- Zakaria, A., Razak, N. A., & Hamid, M. A. (2021). Kesan kepimpinan transformasional ke atas pemeraksanaan kakitangan dan prestasi organisasi: Kajian di sektor awam Malaysia. *Jurnal Pengurusan Awam*, 16(1), 1-16.
- Zamri, M., & Azman, A. (2022). Impak kepimpinan instruksional pengarah terhadap prestasi pensyarah kolej komuniti di Zon Timur: Analisis SEM-PLS. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 19(2), 179-210.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zulkarnain, Z., & Mahyuddin, R. (2022). Pemeraksanaan pensyarah dan kesannya terhadap inovasi pengajaran di kolej komuniti