Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH) (e-ISSN : 2504-8562)
2022, Volume 7, Issue 9, e001783
DOI: https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i9.1783

Hubungan antara Amalan Kepimpinan *Invitational* Pengarah Kolej dengan Komitmen Organisasi Pensyarah Matrikulasi

(The Relationship between Invitational Leadership Practices with Organizational Commitment of Matriculation Lecturers)

Ahmad Zul Azri Mohd Yusoff[1*], Mohd Khairuddin Abdullah[2]

[1]Fakulti Psikologi & Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
Email: zulazri@kml.matrik.edu.my
[2]Fakulti Psikologi & Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
Email: khair@ums.edu.my

CORRESPONDING AUTHOR (*):
Ahmad Zul Azri Mohd Yusoff (zulazri@kml.matrik.edu.my)

KATA KUNCI:
Kepimpinan *invitational*
Komitmen organisasi
Pensyarah matrikulasi

KEYWORDS:
Invitational leadership practice
Organizational commitment
Matriculation lecturer

CITATION:
Ahmad Zul Azri Mohd Yusoff & Mohd Khairuddin Abdullah. (2022). Hubungan antara Amalan Kepimpinan *Invitational* Pengarah Kolej dengan Komitmen Organisasi Pensyarah Matrikulasi. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 7*(9), e001783. https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i9.1783

ABSTRAK

Kajian ini adalah berkaitan amalan kepimpinan *invitational* dan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi dan komitmen organisasi yang wujud dalam kalangan pensyarah matrikulasi. Di samping itu, kajian ini turut ingin melihat perbezaan amalan kepimpinan *invitational* dan komitmen organisasi berdasarkan jantina para pensyarah matrikulasi. Akhir sekali, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi dengan komitmen organisasi pensyarah Program Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Kajian ini adalah kajian berbentuk kuantitatif dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen dan dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS 24.0. Data dikumpulkan menggunakan satu set borang soal selidik yang ditadbir ke atas 338 orang pensyarah matrikulasi di seluruh negara. Analisis deskriptif menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan *invitational* para pengarah kolej matrikulasi berada pada tahap yang tinggi manakala komitmen organisasi pensyarah pula berada pada tahap yang sangat tinggi. Analisis inferensi kajian ini mendedahkan bahawa tiada sebarang perbezaan yang signifikan antara pensyarah lelaki dan perempuan bagi pemboleh ubah amalan kepimpinan *invitational* dan komitmen organisasi. Ujian korelasi Pearson pula menunjukkan bahawa terdapat hubungan linear positif yang kuat di antara amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej dengan komitmen organisasi pensyarah matrikulasi. Implikasi dan cadangan kajian lanjut turut dibincangkan.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

ABSTRACT

This study is related to invitational leadership practices and organizational commitment among matriculation lecturers. Specifically, this study aims to identify the level of invitational leadership practices of matriculation college directors and the organizational commitment that exists among matriculation lecturers. In addition, this study also wants to see the difference in the invitational leadership practices and organizational commitment based on the gender of the matriculation lecturers. Finally, this study aims to identify the relationship between the invitational leadership practices of matriculation college directors and the organizational commitment of lecturers in the Ministry of Education's Matriculation Program. This study is a quantitative study using a questionnaire as an instrument and analyzed using IBM SPSS 24.0 software. Data was collected using a set of questionnaires administered to 338 matriculation lecturers nationwide. Descriptive analysis shows that the level of invitational leadership practice of matriculation college directors is at a high level while the lecturers' organizational commitment is at a very high level. The inference analysis of this study revealed that there is no significant difference between male and female lecturers for the variables of invitational leadership practices and organizational commitment. The Pearson correlation test shows that there is a strong positive linear relationship between the invitational leadership practices of college directors and the organizational commitment of matriculation lecturers. Implications and recommendations for further research are also discussed.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dalam membincangkan komitmen organisasi dalam kalangan warga pendidik. Namun begitu kajian ini telah memfokuskan kepada kajian yang melibatkan konteks pendidikan prauniversiti dengan memberi tumpuan terhadap amalan kepimpinan *invitational* yang secara umumnya amat jarang diketengahkan oleh pengkaji tempatan.

1. Pengenalan

Jaminan terhadap mutu pendidikan tinggi negara bermula dengan penyediaan pendidikan prauniversiti yang berkualiti tinggi (Rozi, Abd. Latif, Sofiah & Faezah, 2017). Program Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia merupakan pendidikan pasca menengah khusus bagi para pelajar bumiputera sebelum melanjutkan pengajian ke peringkat tertiari di universiti-universiti awam ataupun swasta di seluruh negara (Nasri, 2022). Sebagai program persediaan pelajar ke universiti, Program Matrikulasi menghadapi cabaran bagi membangunkan modal insan selaras dengan falsafah pendidikan kebangsaan yang menyasarkan setiap pelajar yang lahir daripada sistem pendidikan negara ini harus memiliki kualiti intelek, keterampilan, moral dan akauntabiliti (Bahagian Matrikulasi, 2019). Dalam usaha mencapai visi sebagai penjana unggul pelajar bumiputera dalam bidang sains, teknologi dan profesional, komitmen para pendidik matrikulasi merupakan elemen penentu yang perlu diberi perhatian oleh semua pihak.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Apabila membincangkan komitmen para pendidik di negara ini, isu utama yang wajar diberi perhatian adalah tahap komitmen organisasi warga pendidik yang masih berada pada tahap yang kurang memuaskan (Baker & Ibrahim, 2017). Thien, Razak & Ramayah (2014) menegaskan bahawa fenomena sebegini akan memberi impak negatif terhadap perkembangan kualiti pendidikan negara seterusnya membantutkan perkembangan holistik potensi pelajar pada masa hadapan. Kemerosotan komitmen dalam kalangan pendidik di negara ini dapat dilihat dalam laporan Indeks Keterlibatan Penjawat Awam Malaysia yang mendedahkan bahawa tahap komitmen pendidik tekah merosot kepada 69.8% pada tahun 2018 daripada 71.9% pada tahun 2015 (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2019). Kemerosotan komitmen ini dikhuatiri akan memberi impak yang negatif terhadap pembangunan modal insan seterusnya mampu menggugat masa depan sesebuah negara (Teoh, Sathiamoorthy & Chua, 2017).

Selain itu, warga pendidik yang komited juga merupakan faktor penting dalam menghasilkan keputusan dan pencapaian yang baik dalam kalangan pelajar (Mustafa, 2017). Dalam konteks Program Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia, dilaporkan bahawa secara puratanya penguasaan pelajar terhadap *Course Learning Outcomes* (CLO) masih di bawah tahap yang ditetapkan oleh pihak Bahagian Matrikulasi berdasarkan keputusan Peperiksaan Semester Program Matrikulasi bagi sesi 2018/2019 (Bahagian Matrikulasi, 2019). Keadaan ini menimbulkan persoalan tentang sejauh mana tahap komitmen para pensyarah matrikulasi menjadi penentu kepada kualiti pelajar yang dihasilkan oleh Program Matrikulasi bagi memenuhi pasaran pendidikan tinggi di negara ini.

Dalam melahirkan para pendidik yang komited, amalan kepimpinan merupakan elemen yang perlu diberi perhatian di setiap organisasi pendidikan (Jamli & Salim, 2019). Antara punca berlaku kebenturan komitmen organisasi di institusi pendidikan adalah amalan kepimpinan yang tidak sesuai oleh para pentadbir yang mana kepimpinan yang dipraktikkan itu tidak berupaya memenuhi aspirasi anggota dan organisasi terlibat (Rusliza & Fawzy, 2016).

Griffith, Baur & Buckley (2018) menegaskan bahawa kecemerlangan sesebuah organisasi dapat dicapai melalui pendekatan kepimpinan baharu dan komprehensif yang berupaya melahirkan warga organisasi yang komited terhadap tugas dan tanggungjawab. Namun begitu, Vijian dan Wahab (2020) menjelaskan bahawa kualiti kepimpinan pendidikan di negara ini masih berada pada tahap yang kurang memuaskan walaupun pihak Kementerian Pendidikan Malaysia mewajibkan para pemimpin pendidikan mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) sebelum dilantik sebagai pentadbir di institusi Pendidikan. Dalam konteks matrikulasi, Mosamad & Mansor (2019) turut melaporkan bahawa amalan kepimpinan dalam kalangan pentadbir di kolej-kolej matrikulasi masih perlu dipertingkatkan dan ditambahbaikkan dalam menjamin kecemerlangan Program Matrikulasi. Oleh itu, amalan kepimpinan dalam kalangan pengarah kolej matrikulasi perlu dikaji bagi mendapatkan gambaran sebenar tentang kualiti kepimpinan yang dipraktikkan semasa melaksanakan rutin pengurusan harian di kolej-kolej matrikulasi seluruh negara.

Selain itu, komitmen organisasi seseorang individu turut dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sikap hormat (Keskes, Sallan, Simo & Fernandez, 2018), kepercayaan (Syakur, Susilo, Wike & Ahmadi, 2020) dan optimisme (Srivastava & Dhar, 2016). Faktor-faktor yang dinyatakan ini merupakan konstruk yang membentuk kepimpinan *invitational* dalam kalangan pemimpin pendidikan sebagaimana yang dinyatakan dalam Teori

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Invitational. Sorotan terhadap permasalahan di organisasi pendidikan di negara ini mendapati bahawa wujud permasalahan yang melibatkan faktor-faktor ini antaranya kebenturan sikap hormat di institusi pendidikan (Saad & Mohamad, 2020), terhakisnya unsur integriti dan kepercayaan (Vikaraman, Mansor & Mohd Hamzah, 2018) serta isu optimisme dan keyakinan pemimpin pendidikan terhadap keupayaan pendidik (Yusoff & Mohd Nor, 2018). Bagi merungkai permasalahan ini secara tuntas dan impaknya terhadap komitmen para pensyarah matrikulasi maka kajian melibatkan amalan kepimpinan *invitational* dalam kalangan pengarah kolej matrikulasi amat wajar untuk dilaksanakan.

1.1. Objektif Kajian

Kajian ini dilaksanakan berdasarkan objektif-objektif berikut:

i. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi dan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi.
ii. Mengenal pasti perbezaan amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej dan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi berdasarkan jantina.
iii. Mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej dengan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi.

1.2. Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian, kajian ini telah menetapkan dua hipotesis untuk diuji iaitu:

H_o1 Tidak terdapat perbezaan signifikan amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi berdasarkan jantina.
H_o2 Tidak terdapat perbezaan signifikan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi berdasarkan jantina.
H_o3 Tidak terdapat hubungan signifikan antara amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi dengan komitmen organisasi pensyarah matrikulasi.

2. Sorotan Literatur

2.1. Kepimpinan *Invitational*

Kepimpinan *invitational* merupakan suatu model kepimpinan pendidikan yang merujuk kepada pendekatan pemimpin pendidikan yang mengiktiraf bakat dan kebolehan warga pendidik serta mendorong mereka untuk turut menyumbang dalam perkembangan dan kemajuan organisasi pendidikan melalui perkongsian idea serta kemahiran (Coffey, 2018). Purkey dan Siegel (2013) pula mentakrifkan kepimpinan *invitational* merupakan kepimpinan yang mendorong setiap warga pendidik untuk turut serta dalam merealisasikan kejayaan organisasi pendidikan yang disertai. Pemimpin *invitational* sentiasa mengajak warga organisasi untuk mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan dan dipersetujui bersama. Kualiti *invitational* yang ditunjukkan oleh para pemimpin akan mendorong warga organisasi yang lain dalam usaha mereka menggapai kejayaan (Moss, 2018).

Secara konsepnya kepimpinan *invitational* dalam kalangan pemimpin pendidikan adalah terbina melalui tiga asas utama iaitu etika demokratik, tanggapan tradisi dan teori konsep

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

kendiri (Al-Musawi, 2020). Ketiga-tiga asas ini merupakan perkara utama yang memainkan peranan pembentukan kepimpinan *invitational* dalam kalangan individu yang melaksanakan amalan kepimpinan *invitational* di organisasi mereka. Purkey & Siegel (2013) menjelaskan kepimpinan *invitational* akan mula berkembang di sesebuah organisasi melalui elemen yang terdiri daripada manusia, tempat, polisi, program dan proses. Dengan memanfaatkan kelima-lima elemen ini, seseorang pemimpin akan dapat melaksana dan memupuk amalan kepimpinan *invitational* di organisasi masing-masing. Hansen, Morrow & Rocchi (2020) menjelaskan bahawa setiap elemen tersebut wujud dalam persekitaran yang sama yakni keadaan seseorang pemimpin yang cenderung untuk mengajak atau mengundang pekerja di sekelilingnya secara profesional untuk mencapai kejayaan.

Dalam menilai sejauh mana seseorang pemimpin sesebuah organisasi pendidikan mengamalkan kepimpinan *invitational*, rujukan terhadap tahap merupakan sesuatu yang signifikan (Agosto & Roland, 2018). Semakin tinggi tahap amalan kepimpinan *invitational* bermakna pihak pentadbir institusi pendidikan telah memenuhi tanggungjawab dalam mendorong dan mengiktiraf kebolehan warga pendidik dalam usaha mencapai matlamat organisasi (O'Connor, 2016). Walau bagaimanapun, kajian amalan kepimpinan *invitational* dalam kalangan pentadbir pendidikan di Malaysia masih lagi terbatas dan kurang diberi perhatian menyebabkan realiti tentang sejauh mana amalan kepimpinan jenis ini dipraktikkan tidak didasari oleh data yang tepat dan terkini (Almaki, Silong, Idris & Abd. Wahat, 2016). Secara teorinya, kepimpinan *invitational* dapat dipraktikkan dengan lebih berkesan apabila para pemimpin institusi pendidikan menerapkan kepimpinan jenis ini ke dalam persekitaran pekerjaan melalui lima domain iaitu manusia, tempat, polisi, program dan proses (Steyn, 2016). Berdasarkan sorotan, majoriti kajian berkaitan kepimpinan *invitational* mutakhir ini mendapati tahap amalan kepimpinan *invitational* dalam kalangan pentadbir institusi pendidikan hanya berada pada tahap yang sederhana (Steyn, 2016; Somprach et al., 2017; Evans, 2019).

Durna (2018) menyatakan jantina memberi kesan terhadap penilaian seseorang pendidik terhadap praktik kepimpinan *invitational* yang diterima di sesebuah institusi pendidikan. Walaupun realitinya tiada perbezaan di antara penilaian lelaki dan wanita terhadap sesuatu amalan pendidikan yang diterima, stigma masyarakat telah terbentuk bahawa pengamatan lelaki terhadap sesuatu perkara adalah lebih tepat dan lebih baik berbanding wanita (Lombard, 2018). Namun begitu, Al-Khatib (2018) menjelaskan bahawa banyak kajian telah menunjukkan yang penilaian wanita terhadap jenis kepimpinan yang diterima adalah sama dan setaraf dengan lelaki malah telah juga terbukti penilaian wanita adalah lebih adil dan menunjukkan sifat empati yang tinggi. Kajian yang dilaksanakan oleh Bhengu & Svosve (2019) serta Venketsamy, Sing & Smart (2020) telah menunjukkan bahawa tiada perbezaan di antara pekerja lelaki dan wanita dalam menilai kepimpinan *invitational* yang diterima oleh mereka.

Secara asasnya kepimpinan sesebuah organisasi akan mempengaruhi pembentukan komitmen organisasi dalam kalangan anggota organisasi berkenaan (Yahaya & Ebrahim, 2016). Kajian terhadap pelbagai teori kepimpinan dalam mempengaruhi komitmen organisasi telah membuktikan bahawa amalan kepimpinan sama ada kepimpinan autentik, transformatif, instruksional dan lain-lain telah memainkan peranan yang signifikan dalam menentukan tahap komitmen organisasi para pekerja (Smithikrai & Suwannadet, 2018). Namun begitu, sorotan ke atas peranan kepimpinan *invitational* dalam mempengaruhi komitmen warga pendidik menunjukkan bahawa tiada kajian yang secara khusus melihat hubung kait antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Walau

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

bagaimanapun, Teori *Invitational* menyatakan bahawa pemimpin organisasi yang mempraktikkan kepimpinan *invitational* mampu memberi impak terhadap pembentukan iklim organisasi yang positif termasuk melahirkan anggota organisasi yang komited (Majkowski & Collins, 2016).

2.2. Komitmen Organisasi

Komitmen secara umumnya berkait rapat dengan emosi, idea, falsafah dan nilai yang dipegang oleh individu sewaktu menjalankan tugas (Farrukh, Ying & Mansori, 2017). Selain itu, Spanuth & Wald (2017) mentakrifkan komitmen sebagai kelekatan secara psikologi antara pekerja dengan organisasi dan hal ini memberi pengaruh kepada pekerja dalam mengadaptasi perspektif dan karakter organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan suatu sikap yang menggambarkan kesetiaan pekerja kepada organisasi yang mana keadaan ini memberi ekspresi bahawa pekerja sanggup berusaha demi mencapai kemajuan dan matlamat organisasi. Yildirim, Acar, Bayraktar dan Akova (2015) telah merumuskan bahawa komitmen pekerja terhadap organisasi dan komitmen pekerja terhadap kerjaya adalah perkara yang sama dan mewakili keterikatan individu terhadap sesebuah organisasi serta perlu dilihat sebagai dimensi berganda.

Penilaian terhadap sejauh mana seseorang pendidik mempunyai keterikatan emosi dan obligasi terhadap tanggungjawab keguruan yang disandang dapat ditentukan oleh tahap komitmen organisasi mereka (Thien & Tan, 2019). Tahap komitmen organisasi para pendidik merupakan suatu indikasi tentang bagaimana seseorang pendidik memberikan dedikasi terhadap tugas dan tanggungjawab mereka dalam menyampaikan ilmu pengetahuan kepada para pelajar (Dou, Devos & Valcke, 2017). Kajian mutakhir terhadap tahap komitmen organisasi para pendidik telah menunjukkan bahawa tahap komitmen organisasi mereka berada pada tahap sederhana sebagaimana kajian yang dilaksanakan oleh Jais & Hamid (2019), Thomas (2020) serta Samancioglu, Baglibel & Erwin (2020). Dalam konteks kajian pendidikan tempatan, Teoh et al. (2017) dan Rozi et al. (2017) melaporkan bahawa para pendidik di negara ini memiliki tahap komitmen organisasi pada tahap yang tinggi. Walau bagaimanapun, Jais & Hamid (2019) dalam kajian yang mendedahkan tahap komitmen guru yang masih sederhana di negara ini menyatakan antara penyebab keadaan ini berlaku adalah disebabkan isu kepimpinan sekolah dan juga isu peribadi warga guru itu sendiri.

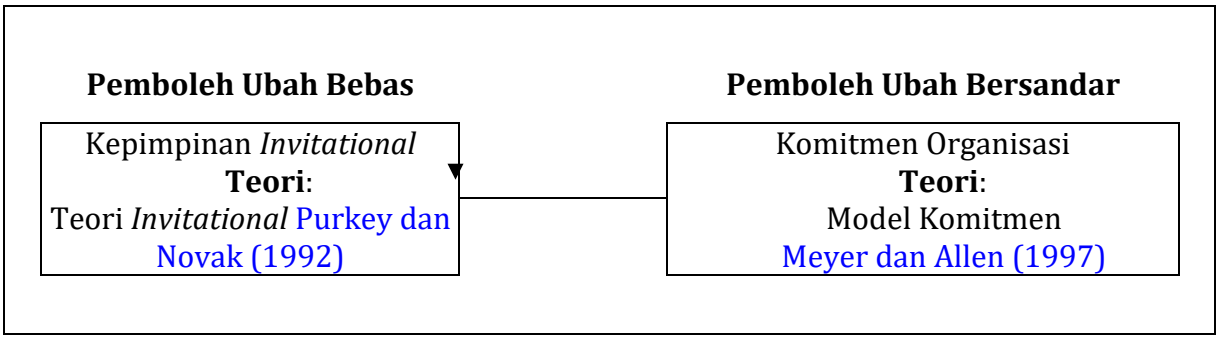
Mutakhir ini, kajian bagi melihat faktor-faktor yang mampu meramal perkembangan komitmen organisasi dalam kalangan pendidik telah menemui beberapa faktor utama antaranya adalah kepimpinan pendidikan ((Yahaya & Ebrahim, 2016) serta profesionalisme guru (Syed & Tappin, 2019). Model Komitmen oleh Meyer dan Allen (1997) yang sering dibahaskan oleh para sarjana kepimpinan pendidikan telah mencadangkan bahawa pembentukan dan pengembangan komitmen organisasi individu adalah berpunca daripada ciri organisasi, ciri peribadi, amalan kepimpinan dan pengalaman sosial (Georges, 2020). Maka dengan itu pemboleh ubah seperti amalan kepimpinan *invitational* dijangka mampu memenuhi saranan Model Komitmen oleh Meyer dan Allen (1997) dalam meramalkan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi. Terdapat beberapa kajian terkini berkaitan pemboleh ubah kepimpinan invitational yang menyatakan bahawa pemboleh ubah ini mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi antaranya adalah kajian oleh Majkowski dan Collins (2016) dan Evans (2019).

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

2.3. Kerangka Konseptual Kajian

Dalam kajian ini, komitmen organisasi pensyarah matrikulasi ditetapkan sebagai pemboleh ubah bersandar. Manakala, amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi merupakan pemboleh ubah bebas kajian. Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian



3. Metod Kajian

3.1. Reka Bentuk Kajian

Kajian jenis bukan eksperimental ini merupakan satu kajian berdasarkan pendekatan kuantitatif yang menggunakan kaedah tinjauan bagi mendapatkan maklum balas daripada anggota populasi. Pemerolehan data kajian adalah melalui borang soal selidik yang akhirnya dianalisis secara deskriptif dan inferensi.

3.2. Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian ini terdiri daripada para pensyarah Program Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia di seluruh negara yang berjumlah 2791 orang (Bahagian Matrikulasi, 2019). Bagi memenuhi prinsip dan tatacara pemerolehan data dan analisis statistik, kajian ini telah menetapkan jumlah sampel sebanyak 338 orang pensyarah sebagaimana yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Teknik pensampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah persampelan berkelompok.

3.3. Instrumen Kajian

Amalan kepimpinan *invitational* yang diamalkan oleh para pengarah kolej matrikulasi seluruh negara diukur menggunakan satu set soalan soal selidik yang dipetik dan diadaptasi daripada skala *Leadership Survey* (Asbill & Gonzalez, 2000) dan *Teacher Perceptions of Leadership Practices* (Burns, 2007). Pengukuran terhadap kepimpinan *invitational* ini melibatkan 37 soalan meliputi ukuran terhadap dimensi kepercayaan *(trust)*, hormat *(respect)*, optimisme *(optimism)* dan niat *(intention)*.

Sementara itu, pengukuran pemboleh ubah komitmen organisasi pensyarah matrikulasi dibuat menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada soal selidik komitmen organisasi oleh Celep (2000). Instrumen soal selidik Celep (2000) ini terdiri daripada 28 soalan yang merangkumi lima dimensi komitmen organisasi. Berdasarkan laporan beberapa kajian terdahulu, nilai *Alpha Cronbach* bagi item-item yang terdapat di dalam

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

instrumen ini adalah di antara 0.68 sehingga 0.88. Nilai-nilai alfa yang dinyatakan ini membuktikan bahawa soal selidik ini memiliki kebolehpercayaan yang memenuhi kriteria yang ditetapkan bagi suatu analisis statistik (Celep, 2000; Teoh et al., 2017).

4. Hasil Kajian

4.1. Tahap Amalan Kepimpinan *Invitational* Pengarah Kolej dan Komitmen Organisasi Pensyarah Matrikulasi

Analisis deskriptif melibatkan kekerapan, peratusan dan telah digunakan bagi menentukan tahap amalan kepimpinan *invitational* dalam kalangan pengarah kolej matrikulasi dan komitmen organisasi para pensyarah Program Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Interpretasi dan pemeringkatan tahap melibatkan ketiga-tiga pemboleh ubah kajian ini dilaporkan berpandukan pemeringkatan yang dicadangkan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia. Dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa skor min pemboleh ubah amalan kepimpinan *invitational* para pengarah kolej matrikulasi berada pada tahap tinggi dengan nilai M=4.1734 (SP=0.24833). Seterusnya, skor min bagi pemboleh ubah komitmen organisasi para pensyarah matrikulasi telah menunjukkan nilai M=4.2923 (SP=0.26326) yang memberi indikasi tahap komitmen organisasi para pendidik ini berada pada tahap yang sangat tinggi. Ringkasan dapatan analisis deskriptif kajian ini dipaparkan di dalam Jadual 1 seperti berikut.

Jadual 1: Tahap Amalan Kepimpinan *Invitational* Pengarah Kolej dan Komitmen Organisasi Pensyarah Matrikulasi (n=338)

Pemboleh Ubah	Min	SP
Amalan Kepimpinan *Invitational*	4.1734	0.24833
Komitmen Organisasi	4.2923	0.26326

4.2. H_o1 Tidak terdapat perbezaan signifikan amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi berdasarkan jantina

Jadual 2 menunjukkan keputusan ujian-t bagi menguji H_o1 kajian ini iaitu tidak terdapat perbezaan signifikan amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi berdasarkan jantina. Bagi sampel kajian ini (n=338), min pensyarah lelaki (M=4.1687, SP=0.2408) adalah lebih rendah berbanding min pensyarah perempuan (M=4.1768, SP=0.2541) dengan perbezaan min sebanyak 0.0081.

Jadual 2: Analisis Perbezaan Amalan Kepimpinan *Invitational* Berdasarkan Jantina (n=338)

Pemboleh Ubah	Jantina	Min	SP	Beza Min	df	t	Sig.
Amalan Kepimpinan *Invitational*	Lelaki	4.1687	0.2408	0.0081	336	-0.293	0.769
	Perempuan	4.1768	0.2541				

*p<0.05

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Dapatan analisis telah menunjukkan bahawa nilai t=-0.293 dan aras signifikan yang diperoleh adalah p=0.769, p>0.05. Berdasarkan nilai p yang dilaporkan, dapat dirumuskan bahawa secara statistiknya H_o1 adalah gagal ditolak. Oleh itu, interpretasi yang dapat dibuat adalah tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara pensyarah lelaki dan pensyarah perempuan berkaitan pengamatan mereka terhadap amalan kepimpinan *invitational* yang diamalkan oleh pengarah kolej matrikulasi di seluruh negara dalam urusan pentadbiran dan pengurusan di kolej-kolej matrikulasi.

4.3. H_o2 Tidak terdapat perbezaan signifikan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi berdasarkan jantina

Jadual 3 menunjukkan keputusan ujian-t bagi menguji H_o2 iaitu berkaitan perbezaan komitmen organisasi pensyarah matrikulasi berdasarkan jantina. Analisis ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan komitmen organisasi pensyarah matrikulasi antara pensyarah lelaki dengan pensyarah perempuan. Nilai p yang diperoleh ialah 0.253 dan aras signifikan yang ditetapkan adalah p<0.05. Berdasarkan nilai p yang dilaporkan maka secara statistiknya H_o2 kajian ini telah gagal untuk ditolak. Bagi sampel kajian ini (n=338), nilai t yang diperoleh adalah 1.146 dengan perbezaan min antara pensyarah lelaki dan pensyarah perempuan adalah sebanyak 0.0333. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa tahap komitmen organisasi pensyarah lelaki (M=4.3118, SP=0.2739) adalah sama dengan tahap komitmen organisasi pensyarah perempuan (M=4.2785, SP=0.2553).

Jadual 3: Analisis Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Jantina (n=338)

Pemboleh Ubah	Jantina	Min	SP	Beza Min	df	t	Sig.
Komitmen Organisasi	Lelaki	4.3118	0.2739	0.0333	336	1.146	0.253
	Perempuan	4.2785	0.2553				

*p<0.05

4.4. H_o3 Tidak terdapat hubungan signifikan antara amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi dengan komitmen organisasi pensyarah matrikulasi.

Hubungan antara amalan kepimpinan *invitational* dengan komitmen organisasi pensyarah matrikulasi diuji menggunakan ujian korelasi Pearson. Sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4, terdapat hubungan signifikan yang positif di antara pemboleh ubah amalan kepimpinan *invitational* dengan pemboleh ubah komitmen organisasi pensyarah matrikulasi (r=0.659, p<0.05). Oleh itu, hubungan yang wujud ini adalah pada kadar yang kuat dengan indikasi semakin tinggi amalan kepimpinan *invitational* yang diamalkan oleh para pengarah kolej matrikulasi maka semakin meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi. Dengan itu, hipotesis H_o3 kajian ini telah ditolak.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Jadual 4: Analisis Hubungan Amalan Kepimpinan *Invitational* Dengan Komitmen Organisasi Pensyarah (n=338)

		Komitmen Organisasi
Amalan Kepimpinan *Invitational*	Korelasi Pearson	0.659
	Sig. (2 hujung)	0.000
	N	338

*Signifikan pada aras 0.05 (2-hujung)

5. Perbincangan Kajian

5.1. Tahap Amalan Kepimpinan *Invitational* dan Tahap Komitmen Organisasi

Tingkah laku *invitational* merupakan elemen yang penting dalam membentuk persekitaran mendorong dalam sesebuah institusi pendidikan (Somprach et al., 2017). Matyo-cepero et al. (2017) menegaskan institusi pendidikan yang berprestasi tinggi dan efektif bermula daripada persekitaran yang mendorong hasil daripada penonjolan niat yang positif dan sikap percaya yang tinggi dalam kalangan pemimpin institusi pendidikan berkenaan. Dapatan kajian ini didapati mempunyai persamaan dengan dapatan kajian Allen dan Fitzgerald (2017) apabila mereka turut melaporkan bahawa amalan kepimpinan *invitational* dalam kalangan pemimpin sekolah yang dikaji adalah pada tahap yang tinggi. Namun begitu, kajian oleh Yamini dan Mahdian (2018) mendapati kepimpinan *invitational* bukan merupakan amalan kepimpinan yang popular dalam kalangan pemimpin pendidikan semasa. Kajian berkenaan mendedahkan tahap amalan kepimpinan *invitational* yang dipraktikkan dalam kalangan pemimpin pendidikan dalam populasi yang dikaji hanya pada tahap sederhana.

Seterusnya, dapatan kajian ini sekali lagi dilihat tidak selari dengan penemuan kajian Younis (2017) yang mendapati tahap amalan kepimpinan *invitational* dalam kalangan pengetua sekolah adalah pada tahap sederhana dengan tahap amalan kepimpinan *invitational* dalam kalangan pengetua sekolah berprestasi tinggi adalah lebih baik berbanding dengan pengetua di sekolah berprestasi rendah. Antara punca amalan kepimpinan *invitational* hanya pada tahap sederhana adalah disebabkan masalah implementasi kepimpinan jenis ini dalam kalangan pengetua (Younis, 2017). Pernyataan Younis (2017) adalah seiring dengan kajian kualitatif Martin dan Miller (2017) yang mendakwa kesukaran mempraktikkan amalan kepimpinan *invitational* menyebabkan para pemimpin pendidikan enggan menjadikan kepimpinan jenis ini sebagai pilihan mereka dalam melaksanakan urus tadbir institusi pendidikan. Namun begitu, pengkaji berpendapat bahawa pihak berwajib perlu memainkan peranan memperkenalkan dan mempromosikan kepimpinan *invitational* ini kepada para pemimpin pendidikan di setiap peringkat melalui latihan dan kursus peningkatan profesionalisme yang dijalankan.

Dalam membincangkan tahap komitmen organisasi pensyarah matrikulasi, kajian ini bersetuju bahawa pensyarah-pensyarah matrikulasi menunjukkan tahap komitmen organisasi yang sangat tinggi dalam melaksanakan tugas mereka sebagai seorang pendidik. Sorotan dan perbandingan yang dibuat terhadap kajian-kajian terkini sama ada dari dalam mahupun luar negara mendapati bahawa dapatan kajian ini tidak mempunyai persamaan dengan dapatan kajian-kajian semasa. Rata-rata kajian mutakhir berkaitan komitmen organisasi dalam kalangan warga pendidik mencatatkan skor min bagi tahap

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

komitmen adalah pada tahap tinggi dan sederhana. Kajian oleh Widodo dan Damayanti (2020), Manalo et al. (2020), Gokyer (2018), Teoh et al. (2017) dan Rozi et al. (2017) menunjukkan bahawa tahap komitmen organisasi para pendidik adalah pada tahap tinggi. Namun kajian oleh Samancioglu et al. (2020), Thomas (2020), Cheng dan Kadir (2018) dan Jahromi et al. (2018) pula menunjukkan komitmen para pendidik adalah hanya bertahap sederhana.

Berdasarkan Model Komitmen oleh Meyer dan Allen (1997), elemen seperti ciri organisasi, ciri peribadi, pengalaman sosial dan amalan kepimpinan merupakan pendorong yang bertindak sebagai motivasi yang mampu menggerakkan nilai dan usaha para pekerja untuk lebih komited dalam menjalankan tugas. Oleh itu, pihak pengurusan kolej matrikulasi perlu mengambil peluang dan iktibar daripada model ini untuk terus berusaha meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi dalam kalangan para pensyarah agar tahap komitmen dalam kalangan tenaga pengajar Program Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia ini terus utuh dan bersedia untuk memacu kecemerlangan pendidikan negara. Selain itu, pihak pengurusan kolej matrikulasi juga perlu melihat elemen keperluan sebagaimana yang dinyatakan dalam Teori Hierarki Keperluan oleh Maslow (1958) dalam usaha merangka polisi dan perancangan pembangunan sumber manusia dan profesionalisme para pensyarah agar motivasi warga pendidik ini sentiasa utuh yang mana jika elemen-elemen keperluan ini diabaikan dikhuatiri akan memberi kesan terhadap motivasi sedia ada dalam kalangan warga pensyarah yang akhirnya menyebabkan berlaku kemerosotan dalam komitmen terhadap organisasi (Novian et al., 2019).

5.2. Perbezaan Amalan Kepimpinan *Invitational* Pengarah Kolej Matrikulasi berdasarkan Jantina

Kajian ini mendapati bahawa para pensyarah lelaki dan pensyarah perempuan di kolej-kolej matrikulasi seluruh negara mempunyai tanggapan yang tidak berbeza terhadap amalan kepimpinan *invitational* yang mereka terima daripada pengarah kolej masing-masing. Daripada dapatan ini, boleh difahami bahawa praktis kepimpinan *invitational* dalam kalangan pengarah kolej-kolej matrikulasi di negara ini dilihat dan diterjemahkan dalam naratif yang sama oleh semua warga pendidik Program Matrikulasi tanpa mengira sempadan jantina.

Walaupun majoriti pengarah kolej matrikulasi terdiri daripada kaum lelaki, namun dapatan kajian ini telah menunjukkan kecenderungan atau prejudis jantina bukan merupakan suatu isu dalam penilaian para pensyarah matrikulasi terhadap amalan kepimpinan pengarah mereka. Keadaan ini telah menyanggah hujahan Hassan dan Hatmaker (2015) yang menyatakan para penjawat awam sangat cenderung untuk membina tanggapan yang lebih positif dengan ketua atau majikan mereka yang mempunyai jantina yang sama. Penghujahan Alonso-Almeida, Perramon dan Bagur-Femenias (2017) berkaitan kewujudan stereotaip dalam penilaian para pekerja perempuan terhadap amalan kepimpinan apabila majoriti kepimpinan organisasi adalah disandang oleh pemimpin lelaki juga telah diketepikan berdasarkan dapatan kajian ini yang memberikan keputusan yang bertentangan.

Dalam melihat penilaian terhadap kepimpinan *invitational* berdasarkan jantina, terdapat kajian oleh Younis (2017) yang menunjukkan bahawa kaum wanita lebih bersifat personal dan lebih teliti dalam menilai kepimpinan yang mereka terima melibatkan elemen kualiti, kompetensi serta kelayakan pemimpin. Pernyataan ini mendokong premis

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

yang menyatakan bahawa ciri demografi seperti jantina mempengaruhi persepsi individu, penilaian, sikap dan tingkah laku di tempat kerja (Karakus, 2018). Dari segi perbandingan skor min yang diberikan, pensyarah perempuan dalam kajian ini telah menunjukkan skor min yang lebih rendah berbanding pensyarah lelaki yang mana hal ini memberi indikasi bahawa pensyarah perempuan mungkin sedikit dipengaruhi oleh persekitaran mereka dan lebih terdedah kepada isyarat sosial dan emosi orang lain dalam memberi penilaian terhadap kepimpinan pengarah kolej.

Dalam konteks kajian ini yang ingin melihat peranan faktor jantina para pensyarah matrikulasi terhadap persepsi mereka berkaitan amalan kepimpinan *invitational* oleh pengarah kolej mendapati bahawa keputusan yang diperoleh tidak selari dengan trend dapatan kajian yang dilaksanakan oleh Evans (2019) serta Dee dan Tran (2020). Kajian oleh Evans (2019) serta Dee dan Tran (2020) telah memperlihatkan bahawa kedua-dua jantina menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam menilai praktik kepimpinan *invitational* oleh pentadbir sesebuah institusi pendidikan. Namun begitu, kajian ini berjaya mendukung dapatan beberapa kajian mutakhir yang menunjukkan bahawa jantina bukan merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan skor min pendidik lelaki dan perempuan dalam menilai kepimpinan *invitational* yang diterima oleh mereka (Garrett-Staib & Burkman, 2015; Bhengu & Svosve, 2019; Venketsamy et al., 2020). Ringkasnya dalam konteks kajian kepimpinan *invitational* di Malaysia, adalah masih sukar untuk menentukan sama ada jantina merupakan faktor yang benar-benar memainkan peranan penting dalam membentuk perspektif seseorang warga pendidik sewaktu menilai kualiti kepimpinan *invitational* yang diamalkan oleh para pentadbir institusi pendidikan disebabkan kajian yang dilaksanakan masih terhad dan tidak diberi perhatian oleh para sarjana pendidikan walaupun kepimpinan *invitational* ini adalah teori kepimpinan khusus dalam bidang pendidikan.

5.3. Perbezaan Komitmen Organisasi Pensyarah Matrikulasi berdasarkan Jantina

Ketiadaan impak jantina terhadap komitmen organisasi dalam penemuan kajian ini adalah sesuai dengan kajian terdahulu yang dilakukan oleh Rozi et al. (2017), Gokyer (2018), Cheng dan Kadir (2018) dan Manalo et al. (2020). Hasil kajian ini menunjukkan bahawa komposisi jantina tidak mempengaruhi tingkah laku para pensyarah matrikulasi dalam membina ikatan psikologi terhadap organisasi mereka. Rozi et al. (2017) misalnya, menegaskan bahawa sebagai pendidik seseorang itu perlu sentiasa komited dalam menjalankan tugas tanpa perlu membezakan tugasan yang dilaksanakan berdasarkan faktor jantina. Sementara itu kesimpulan yang dibuat oleh Gokyer (2018) berdasarkan penemuan kajiannya tentang komitmen pendidik pelbagai jantina, mendapati pendidik lelaki dan perempuan adalah sangat kompetitif dan sentiasa bekerjasama dalam melaksanakan tugas perguruan. Manalo et al. (2020), sebaliknya mendapati pendidik lelaki menunjukkan tahap yang lebih tinggi berbanding dengan responden perempuan namun masih melaporkan bahawa secara statistiknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kedua-dua jantina ini.

Walau bagaimanapun, terdapat juga penemuan kajian semasa yang mendapati wujud perbezaan ketara tahap komitmen organisasi pendidik lelaki dan pendidik perempuan yang mana kebanyakan kajian menunjukkan bahawa pendidik perempuan lebih komited berbanding rakan lelaki mereka. Dapatan kajian ini gagal memberikan sokongan empirik kepada kajian terdahulu yang mendapati wujudnya perbezaan komitmen terhadap organisasi pendidik lelaki dan perempuan misalnya kajian yang dilaksanakan oleh Teoh et al. (2017), Samancioglu et al. (2020) dan Thomas (2020). Dapatan kajian ini telah

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

membuktikan bahawa stereotaip wujudnya *'bias'* antara lelaki dan perempuan khasnya dalam organisasi pendidikan telah dapat disangkal walaupun sebilangan besar pengkaji terdahulu memilih untuk menyatakan bahawa perempuan adalah lebih komited dalam melaksanakan tugas mendidik (Teoh et al., 2017; Shoaib & Khalid, 2017).

Walaupun komposisi responden kajian ini menunjukkan pensyarah perempuan lebih ramai daripada pensyarah lelaki namun dapatan kajian tetap menunjukkan tahap komitmen mereka yang tidak berbeza. Ini menunjukkan bilangan responden tidak memberi kesan terhadap hasil kajian ini. Pendidik perempuan secara fitrahnya dikatakan lebih cenderung untuk lebih terikat secara emosi dan psikologi dengan organisasi yang disertai terutamanya melibatkan aspek sosial tetapi dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa pendidik lelaki turut mampu untuk mempunyai ikatan psikologi yang setanding pensyarah perempuan terhadap organisasi mereka (Lata & Sharma, 2016). Keadaan ini berlaku berkemungkinan disebabkan persekitaran sosialisasi di kolej-kolej matrikulasi seluruh negara tidak mengamalkan diskriminasi jantina dalam kalangan warga kolej. Moses, Admiraal dan Berry (2016) menyatakan jurang sosialisasi antara jantina akan sentiasa rapat apabila budaya di sesebuah organisasi mengamalkan gaya komunikasi "*rapport-talk*" yang mana gaya komunikasi jenis ini mampu membantu anggota organisasi untuk lebih terikat dan terlibat secara kolektif dalam memastikan matlamat organisasi tercapai.

5.4. Hubungan Amalan Kepimpinan *Invitational* dengan Komitmen Organisasi

Kajian ini telah menemukan dapatan yang menunjukkan bahawa amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej matrikulasi mempunyai hubungan signifikan yang kuat dengan komitmen organisasi pensyarah di kolej-kolej matrikulasi seluruh negara. Oleh itu, dapat dikatakan bahawa amalan kepimpinan *invitational* yang diamalkan oleh para pengarah kolej matrikulasi hanya memerlukan perubahan sedikit di samping implementasi yang jitu serta menyeluruh untuk memberikan perubahan terhadap komitmen organisasi para pensyarah Program Matrikulasi.

Perubahan terhadap komitmen organisasi ini hanya akan berlaku apabila para pengarah kolej berjaya dalam mempromosikan elemen perkongsian dalam kalangan warga kolej selain mewujudkan semangat kerja sepasukan yang utuh. Faktor sokongan dan sikap optimis yang dipamerkan oleh pengarah kolej juga merupakan elemen penentu kepada keterikatan psikologi para pensyarah terhadap organisasi mereka. Selain itu, para pensyarah matrikulasi juga kekal komited terhadap tanggungjawab mereka apabila pengarah kolej berjaya membina keyakinan dalam kalangan warga pendidik selain usaha yang dilakukan oleh pengarah kolej memupuk sikap kebersamaan dan saling menghargai dalam kalangan pensyarah matrikulasi. Kajian mutakhir oleh Majkowski dan Collins (2016) dan Evans (2019) telah mendedahkan bahawa terdapat trend yang positif apabila seseorang pemimpin pendidikan mengamalkan kepimpinan *invitational* maka komitmen dan penglibatan warga guru juga turut berkembang. Ini jelas membuktikan wujud hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Hubungan yang wujud di antara kedua-dua pemboleh ubah ini dapat menjelaskan bahawa amalan kepimpinan seseorang pemimpin institusi pendidikan mempunyai peranan yang penting dalam menentukan sikap dan tingkah laku kewargaan organisasi yang dipimpin. Maka, kemahiran dan pengetahuan berkaitan gaya dan amalan kepimpinan perlu sentiasa dipertingkatkan dan ditambah baik.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Dalam konteks matrikulasi, paparan daripada dapatan kajian ini menunjukkan bahawa para pengarah kolej matrikulasi telah mengamalkan kepimpinan *invitational* ini dalam kepimpinan masing-masing namun terdapat kegusaran terhadap keberkesanan dalam amalan yang dilaksanakan. Sebagai langkah meningkatkan kualiti kepimpinan *invitational* dalam kalangan pengarah kolej, pihak Bahagian Matrikulasi (BMKPM) perlu memainkan peranan yang proaktif melalui pelbagai program dan polisi dalam membantu para pengarah kolej meningkatkan keupayaan kepimpinan mereka. Kerjasama dengan institusi latihan dan profesional seperti Institut Aminuddin Baki (IAB) dan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dalam menyediakan latihan kepada bakal pengarah serta latihan kepada pengarah kolej sedia ada perlu dilaksanakan secara berterusan agar kemahiran kepimpinan dan nilai profesionalisme dalam kalangan mereka yang terlibat akan terus utuh dan dapat dipertingkatkan.

Bagi memastikan komitmen organisasi dapat digerakkan melalui peningkatan kualiti amalan kepimpinan *invitational*, para pensyarah matrikulasi perlu didedahkan dengan pengetahuan tentang teori dan amalan kepimpinan *invitational* di sesebuah organisasi. Pihak pengarah kolej perlu menyediakan inisiatif melibatkan pelbagai pendekatan dalam usaha untuk memberi kefahaman yang menyeluruh kepada para pensyarah berkaitan kepimpinan *invitational* ini. Ini kerana dengan kefahaman yang jelas terhadap setiap amalan kepimpinan yang dipraktikkan, para pensyarah yang terlibat akan lebih memahami hala tuju dan matlamat yang ingin dicapai seterusnya meningkatkan lagi komitmen organisasi dalam kalangan mereka. Teori *Invitational* oleh Purkey dan Novak (1992) menyatakan dengan jelas bahawa perubahan dan penerimaan sesuatu praktis kepimpinan perlu diusahakan dengan berterusan dan secara konsisten biarpun dalam suatu tempoh masa yang agak panjang namun hasrat dan matlamat sesuatu amalan kepimpinan dapat dicapai akhirnya.

Kesimpulannya, proses pembentukan dan peningkatan komitmen organisasi dalam setiap warga pendidik Program Matrikulasi memerlukan penglibatan dan dorongan yang berterusan daripada pihak pengarah kolej melalui pelbagai pendekatan dan tindakan dalam memupuk budaya hormat menghormati, saling mempercayai, niat yang betul serta sikap yang optimis terhadap warga kolej melalui peningkatan dan penambahbaikan polisi, proses, sumber manusia, program yang dilaksanakan dan tempat kerja yang kondusif (Durna, 2018).

5.5. Implikasi dan Cadangan

Secara objektifnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan *invitational* mempunyai potensi untuk dipraktikkan dengan lebih menyeluruh dan komprehensif dalam kalangan pengarah kolej-kolej matrikulasi di seluruh negara. Hal ini adalah berdasarkan keupayaan kepimpinan *invitational* ini dalam memberikan impak terhadap perkembangan komitmen organisasi kepada para pensyarah. Para pengarah kolej matrikulasi boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk menilai amalan kepimpinan sedia ada dengan sedikit penambahbaikan melibatkan penerapan elemen kepimpinan *invitational* seperti elemen seperti pemupukan nilai kepercayaan, optimisme, hormat menghormati dan niat yang ikhlas melalui pengenalan polisi yang adil, penyediaan tempat kerja yang kondusif, pelaksanaan program yang konstruktif dan perancangan proses yang kolaboratif sehingga memungkinkan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah terus dipertingkatkan.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Kajian ini memberi implikasi kepada pengayaan literatur berkaitan peranan amalan kepimpinan dalam meningkatkan komitmen organisasi di sesebuah institusi pendidikan prauniversiti. Walaupun kajian terdahulu telah menunjukkan kepentingan dan pengaruh amalan kepimpinan *invitational* (Majkowski & Collins, 2016) dalam memupuk komitmen organisasi, kajian ini dapat menambah pemahaman tentang peranan pemboleh ubah-pemboleh ubah berkaitan ke atas keterikatan psikologi dan hasrat untuk kekal melalui pengujian terhadap interaksi semua pemboleh ubah yang terlibat. Dapatan kajian yang mengaitkan interaksi antara amalan kepimpinan *invitational* dan komitmen organisasi adalah penemuan baharu dalam literatur yang melibatkan kedua-dua pemboleh ubah berkenaan dalam konteks kajian pengurusan pendidikan di Malaysia. Secara khususnya, para pendidik yang menerima praktis kepimpinan *invitational* daripada pentadbir institusi pendidikan akan memberi reaksi yang berbeza berbanding golongan pendidik yang menerima praktis kepimpinan jenis lain di organisasi mereka. Justeru, organisasi pendidikan seperti Bahagian Matrikulasi (BMKPM) perlu mengambil kira kepentingan penguasaan ilmu kepimpinan dalam kalangan para pentadbir kolej matrikulasi dalam mengenal pasti pengaruh amalan kepimpinan yang dibawa ke atas komitmen organisasi pensyarah-pensyarah matrikulasi.

Kajian ini turut memberi implikasi terhadap teori-teori yang digunakan iaitu Teori *Invitational* oleh Purkey dan Novak (1992)dan Model Komitmen oleh Meyer dan Allen (1997) yang merupakan kerangka utama kajian ini. Paling utama adalah kesan terhadap Model Komitmen Meyer dan Allen (1997) yang meramalkan bahawa ciri organisasi, ciri peribadi, pengalaman sosial dan amalan kepimpinan akan membawa kepada peningkatan komitmen organisasi seseorang individu. Dapatan kajian ini telah memperakui bahawa amalan kepimpinan merupakan elemen yang signifikan dalam memberi kesan kepada pembentukan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah matrikulasi sebagaimana yang disarankan oleh Model Komitmen Meyer dan Allen (1997).

Adalah dicadangkan agar kajian lanjutan melibatkan pemboleh ubah berkaitan dapat dilaksanakan di institusi-institusi pendidikan yang lain seperti di sekolah atau Institut Pendidikan Guru (IPG) bagi melihat sama ada dapatan kajian yang diperoleh nanti menyokong dapatan kajian ini atau sebaliknya. Akhir sekali, kajian lanjutan yang lebih terperinci dan konstruktif dalam kepimpinan pendidikan dan profesionalisme pendidik amat wajar untuk terus dilaksanakan dalam usaha menyediakan data terkini dan menyeluruh dalam konteks pendidikan tempatan bagi melihat realiti dan cabaran yang dihadapi oleh para pendidik pada era revolusi industri 4.0 ini.

6. Kesimpulan

Berdasarkan dapatan kajian ini yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan *invitational* pengarah kolej dengan komitmen organisasi pensyarah matrikulasi, maka dapat dirumuskan yang kepimpinan yang bersifat inklusif seperti kepimpinan *invitational* yang dipraktikkan oleh pihak pentadbir kolej matrikulasi merupakan elemen yang perlu diberi perhatian dan keutamaan dalam melaksanakan urusan pentadbiran di sesebuah kolej matrikulasi. Selain itu, pihak pensyarah juga perlu berusaha untuk memastikan agar komitmen mereka terhadap organisasi terus kekal dan utuh. Kajian ini merupakan antara kajian terawal yang meneroka elemen kepimpinan *invitational* dalam kalangan pentadbir di Program Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Maka dengan itu, sumbangan kajian ini amat jelas dalam meneroka persoalan terkait serta mendorong kajian seterusnya untuk melihat ruang dan kelompangan yang wujud dengan lebih terperinci.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para pengkaji telah mendapatkan kebenaran melaksanakan kajian daripada pihak Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD) Kementerian Pendidikan Malaysia. Kajian ini juga telah mematuhi semua syarat dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Bahagian Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia. Responden kajian dengan rela hati telah bersetuju untuk menjadi sebahagian daripada kajian ini.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Setinggi penghargaan kepada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan kajian ini terutamanya pihak Bahagian Matrikulasi Kementerian Pendidikan Malaysia, para pengarah kolej matrikulasi serta semua pensyarah Program Matrikulasi KPM atas kerjasama yang telah diberikan.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak terikat dengan sebarang tajaan, bantuan kewangan atau geran daripada mana-mana pihak.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interests*)

Kajian ini adalah bebas daripada sebarang konflik kepentingan sama ada terhadap isu kajian mahupun pihak yang terlibat dalam kajian ini. Para pengkaji merupakan pasukan pengkaji bebas yang tidak mempunyai sebarang kepentingan peribadi terhadap mana-mana pihak.

Rujukan

Al-Khatib, S. A. (2018). Gender Differences in Leadership Based on Transformational and Transactional Styles in Seven Private Schools in Dubai. *Global Journal of Current Research, 7*(4), 74-83.

Agosto, V., & Roland, E. (2018). Intersectionality and Educational Leadership: A Critical Review. *Review of Research in Education, 42*(1), 255-285.

Allen, E. J., & FitzGerald, A. M. (2017). Cultural Care and Inviting Practices: Teacher Perspectives on the Influence of Care and Equity in an Urban Elementary School. *Journal of Invitational Theory and Practice, 23*, 5-26.

Almaki, S. H., Silong, A. D., Idris, K., & Abd. Wahat, N. W. (2016). Challenges Faced Muslim Women Leaders in Higher Education. *Journal of Educational and Social Research*, *6*(3), 75.

Alonso-Almeida, M. D. M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership Styles and Corporate Social Responsibility Management: Analysis from a Gender Perspective. *Business Ethics: A European Review, 26*(2), 147-161.

Al-Musawi, N. M. (2020). Development and Validation of the Inviting Teaching Effectiveness Scale based on the Invitational Theory. *Journal of Educational and Psychological Studies*, *14*(4), 679-689.

Asbill, K., & Gonzalez, M. L. (2000). Invitational Leadership: Teacher Perceptions of Inviting Principal Practices. *Journal of Invitational Theory and Practice, 7*(1), 14-27.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Bahagian Matrikulasi. (2019). *Buku Panduan Program Matrikulasi*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Baker, R. & Ibrahim, H., I. (2017). Kecerdasan Emosi dan Komitmen Afektif: Peranan Keterikatan Kerja sebagai Pengantara. *Jurnal Peng*urusan, *49*, 103-115.

Bhengu, T. T., & Svosve, E. (2019). Transforming Education Through School-community Partnerships: Lessons from Four Rural Early Childhood Development Schools in Zimbabwe. *Africa Education Review, 16*(2), 16-35.

Burns, G., J. (2007). *Invitational Leadership in Public School*. Doctor of Education Dissertation. University of Missouri-Columbia.

Celep, C. (2000). Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations. *National Forum of Teacher Education Journal, 10*(3).

Cheng, N. P., & Kadir, S. A. (2018). Relationship between Work Environment and Organizational Commitment among Private School Teachers in Klang Valley. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8*(7), 781–793.

Coffey, D. (2018). Innovative Collaboration with Digital Stories: Making a Difference through Invitational Education. *Journal of Invitational Theory and Practice*, *24*, 5-16.

Dee, A. L., & Tran, Y. (2020). Intentional Mergers: Invitational Educational Practices and High-stakes Expectations. *Journal of Invitational Theory & Practice, 26, 41-54.*

Dou, D., Devos. G., & Valcke, M. (2017). The Relationship between School Autonomy Gap, Principal Leadership, Teacher's Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, *45*(6), 959-977.

Durna, Z. (2018). *Invitational Leadership Practices at a School of Foreign Languages from A Gendered Perspective*: A Case Study. Master Thesis, Middle East Technical University: Ankara, Turkey.

Evans, M. (2019). Transforming a Rural Elementary School through Invitational Education Practices. *Journal of Invitational Theory and Practice, 25*, 25-36.

Farrukh, M., Ying, C.W., & Mansori, S. (2017). Organizational Commitment: An Empirical Analysis of Personality Traits. *Journal of Work-Applied Management, 9*(1), 18-34.

Garrett-Staib, J., & Burkman, A. (2015). Leadership Practices of Texas Female Superintendents. *Advancing Women in Leadership Journal, 35*, 160-165.

Georges, F. T. (2020). Organizational Commitment: A Review of the Evolution from Side-Bets to The Three Component Conceptualisation Model. *Global Journal of Management and Business Research, 20*(5), 27-32.

Gokyer, N. (2018). Organizational Commitment of High School Teachers. *Journal of Education and Training Studies, 6*(n3a), 115-125.

Griffith, J. A., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2018). Creating Comprehensive Leadership Pipelines: Applying the Real Options Approach to Organizational Leadership Development. *Human Resource Development review, 29*(3), 305-315.

Hansen, B., Morrow, L. E., & Rocchi, J. (2020). Enhancing Learner Access Through Invitational Inclusive Education. *Inclusive Education: A Systematic Perspective*, pp. 383.

Hassan, S., & Hatmaker, D., M. (2015). Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory, 25*, 1127–1155.

Jabatan Perkhidmatan Awam. (2019). *Laporan Indeks Keterlibatan Penjawat Awam Perkhidmatan Awam Persekutuan 2018*. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.

Jahromi, M., Razmjooei, P., Managheb, S., Hosseini, M., Salehi, M. (2018). Evaluating Organizational Commitment of Secondary School's Teachers Based on Herzberg's Two Factor Theory. *Amazonia Investiga, 7*(13), 90-100.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Jais, N. M., & Hamid, A. H. A. (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal*, *1*(2), 13-26.

Jamli, N. F. B. A., & Salim, S. S. B. S. (2019). Malaysian Educational Leaders: The Conceptual Frameworks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9*(7), 994–998.

Karakus, M. (2018). The Moderating Effect of Gender on the Relationships between Age, Ethical Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies, 5*(1), 74-84.

Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader Member Exchange. *Journal of Management Development*, *37*(3), 271-284.

Krejcie, R., V., & Morgan, D., W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.

Lata, S., & Sharma, S. K. (2016). Teacher Effectiveness of Elementary School Teachers in Relation to Gender and Professional Commitment. *International Scholarly Research Journal, 4*(27), 3249-3258.

Lombard, E. (2018). Gender and Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship, 44*(2), 226-230.

Majkowski, J., & Collins, R. (2016). Invitational Leadership from the Middle. *Invitational Education and Practice in Higher Education: An International Perspective, 277*.

Maiti, R. B., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and Consequences of Organizational commitment in the School Education Sector. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2041.

Manalo, R, A., Castro, B., & Uy, C. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research, 9*(1), 133-160.

Martin, B. N., & Miller, C. M. (2017). Are Principals Prepared to Lead in Schools with Diverse Student Populations Using Invitational Leadership. *Journal of Education and Cultural Studies, 1*(2), 198-214.

Maslow, A. H. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation. In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding human motivation* (pp. 26–47). Howard Allen Publishers. https://doi.org/10.1037/11305-004

Matyo-Cepero, J. A., Varvisotis, S., & Lilienthal, L. K. (2017). Using The Tenets of Invitational Education to Create an Inviting Classroom in Higher Education. *Delta Kappa Gamma Bulletin, 83*(5), 11.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.

Mosamad, I. A., & Mansor, A. N. (2019). Kepimpinan Autentik dan Hubungannya dengan Prestasi Kerja Pensyarah Kolej Matrikulasi KPM Zon Timur. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan, 20*, 258-273.

Moses, I., Admiraal, W. F., & Berry, A. K. (2016). Gender and Gender Role Differences in Student–teachers' Commitment to Teaching. *Social Psychology of Education, 19*(3), 475-492.

Moss, J. D. (2018). Inviting Autonomy: Common Roots and Beliefs of Self-Determination Theory and Invitational Education Theory. *Journal of Invitational Theory and Practice, 24*, 17-28.

Mustafa Altun. (2017). The Effects of Teacher Commitment on Student Achievement. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 3*(3), 51-64.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Nasri, N. M. (2022). *Culturally Responsive Science Pedagogy in Asia: Status and Challenges for Malaysia, Indonesia and Japan*. London: Routledge.

Novian, Z., Akbar, M., & Mukhtar, M. (2019). The Effect of Organizational Structure, Personality and Work Motivation on Teacher Organizational Commitments. *Journal of Science & Science Education, 3*(1), 19-31.

O'Connor, J. (2016). *One Educator's Invitational Journey in Higher Education and Beyond*. Invitational Education and Practice in Higher Education: An International Perspective, pp. 227. Lexington Books: Maryland.

Purkey, W. W. & Siegel, B. L. (2013). *Becoming an Invitational Leader: A New Approach to Professional and Personal Success 2nd Edition*. Humanix Press, West Palm Beach, Florida.

Purkey, W. W., & Novak, J. M. (1992). An introduction to invitational theory. *Journal of Invitational Theory and Practice, 1*(1), 5-15.

Rozi, M., Kasim, A. L., Zakaria, S., & Mohd Nasir, F. (2017). Komitmen guru dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Daerah Kota Bharu, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS, 1*(1), 863-874.

Rusliza Yahaya & Fawzy Ebrahim. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal of Management Development, 32*(2), 190-216.

Saad, N. M., & Mohamad, M. (2020). Tahap Konflik Peranan Dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Menengah Di Negeri Kelantan. *Educational Leader, 8*(1), 1-16.

Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B., J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2), https://doi.org/10.29333/pr/6439.

Shoaib, H., & Khalid, I. (2017). Commitment with the Teaching Profession: Demographical View of Teacher Educators. *Pakistan Journal of Education, 34*(2), 19-36.

Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic Leadership and Proactive Work Behavior: Moderated Mediation Effects of Conscientiousness and Organizational Commitment. *The Journal of Behavioral Science, 13*(2), 94-106.

Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the Antecedents of Organizational Commitment in the Context of Temporary Organizations: An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Management*, *33*(3), 129-138.

~~Somers, M., Birnbaum, D., & Casal, J. (2020). An Empirical Test of Conceptual Arguments to Retire the Three-component Model of Work Commitment. *Personnel Review*, *49*(3), 887-902.~~

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.

Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Authentic Leadership for Teachers Academic Optimism. *Journal of Training and Development, 40*(5), 321-344.

Steyn, G. M. (2016). Teacher Collaboration and Invitational Leadership in A South African Primary School. *Education and Urban Society*, *48*(5) 504–526.

Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Styles for Teacher Commitment in Higher Education. *Humanities & Social Sciences*, *3*(2), 1325-1335.

Syed, J., & Tappin, R. M. (2019). IT Professionals' Personality, Personal Characteristics, and Commitment: Evidence from a National Survey. *Computer Information Science, 12*(3), 58-71.

Teoh, H. K, Sathiamoorthy, K. & Chua Y. P. (2017). The Effect of School Bureaucracy on The Relationship between Principals' Leadership Practices and Teacher Commitment in

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Malaysia Secondary Schools. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences, 5*(1), 37-55.

Thien, L. M., Razak, N. A, & Ramayah, T. (2014). Validating Teacher Commitment Scale Using a Malaysian Sample. *Sage Open*, 1-9.

Thomas, G. C. (2020). Perceived Impact of Teachers Teaching Commitment on Students Academic Performance in Technical Colleges in Rivers State. *International Journal of Research Publication, 47*(1).

Venketsamy, R., Sing, N., & Smart, L. (2020). Teachers' Perceptions in Creating an Invitational Learning Environment in Culturally Diverse Foundation Phase Classrooms. *Perspectives in Education*, *38*(2), 118-137.

Vijian, G., & Wahab, J. L. A. (2020). Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan kerja Guru Di Sekolah jenis Kebangsaan Tamil Zon Kajang. *International Journal of Education and Pedagogy, 2*(2), 18-31.

Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., & Mohd Hamzah, M. I. (2018). Influence of Ethical Leadership in Developing Trust in Leaders: A Pilot Study on Malaysian Secondary Schools. *International Journal of Engineering & Technology, 3*(3), 444-448.

Widodo, W., & Damayanti, R. (2020). Vitality of Job Satisfaction in Mediation: The Effect of Reward and Personality on Organizational Commitment. *Management Science Letters, 10*, 2131-2138.

Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal of Management Development, 35*(2), 190-216.

Yamini, M., & Mahdian, H. (2018). The Relationship Between the Invitational Education and Social Constructive Learning Environment Among the Students of Bojnourd Islamic Azad University. *Iranian Journal of Educational Sociology, 1*(9), 8-21.

Yildirim, M., Acar, A., Bayraktar, U., & Akova, O. (2015). The Effect of Organizational Commitment and Job Commitment to Intention to Leave of Employment: A Research in Hotel Management. *International Journal of Business and Social Science, 6*(11), 128-137.

Yusoff, S. A., & Nor, M. Y. M. (2018). Hubungan Budaya Optimis Akademik Guru Besar dengan Kualiti Guru Sekolah Rendah di Daerah Kuala Langat. *Selangor Humaniora Review, 2*(2), 16-28.

Younis, M. C. Z. (2017). *Teachers' Perspectives of the Principals' Invitational Leadership Behaviors, Teacher Job Satisfaction and Principal Effectiveness in High-Poverty Rural Elementary Schools*. Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).