

---

# KERTAS KAJIAN: KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DAN KOMITMEN GURU DI ZON MANTIN, NEGERI SEMBILAN

Anusha Selvadurai<sup>1</sup>, Azlin Norhaini Mansor<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia*  
E-mail: [anusha7086@gmail.com](mailto:anusha7086@gmail.com), [azlinpkp@gmail.com](mailto:azlinpkp@gmail.com)

---

## *Abstrak*

Kepimpinan seorang guru besar memainkan peranan yang sangat penting dalam memujuk, menggalakkan, mempengaruhi guru-guru agar bersedia berusaha ke arah mencapai objektif yang berkaitan dengan tugas hakiki mereka. Dalam pada itu, pelbagai kajian mendapati amalan kepemimpinan instruksional guru besar dapat meningkatkan komitmen kerja guru yang kurang berkesan. Justeru, motif kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan tahap komitmen kerja guru serta mengkaji hubungan antara amalan kepemimpinan instruksional guru besar dengan komitmen kerja guru sekolah rendah di Zon Mantin, Negeri Sembilan. Kajian kuantitatif deskriptif berdasarkan kaedah tinjauan menggunakan borang soal selidik google form telah diedarkan kepada 170 orang guru dari tujuh buah sekolah rendah di Zon Mantin, Negeri Sembilan. Hasil kajian mendapati tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan tahap komitmen kerja guru sekolah rendah di Zon Mantin adalah sangat tinggi. Namun begitu, perkaitan antara amalan pengajaran pengetua dan komitmen kerja guru adalah signifikan positif yang sederhana kuat. Ini bermakna amalan kepemimpinan instruksional guru besar masih kurang memberi kesan kepada komitmen kerja guru dan masih terdapat ruang untuk meningkatkan tahap komitmen kerja guru. Oleh itu, guru besar perlu meneliti faktor dominan lain yang menyumbang kepada komitmen kerja guru di Zon Mantin. Secara keseluruhannya, kajian ini menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen kerja guru.

**Kata Kunci** : *kepimpinan instruksional guru besar, sekolah rendah, komitmen kerja guru*

## *Abstract*

The leadership of a headmaster plays a very vital role in persuading, encouraging, influencing the teachers to be willing to work towards achieving the objectives related to their essential duties. In the meantime, various studies have found that the instructional leadership practices of headmasters can increase the work commitment of less effective teachers. Hence, the motive of this research is to identify the level of instructional leadership practices of headmasters and the level of work commitment of teachers and also to study the relationship between instructional leadership practices of headmasters and work commitment within primary school teachers in Zone Mantin, Negeri Sembilan. A descriptive quantitative study based on a survey method using google form questionnaire was distributed to 170 teachers from seven primary schools in Zone Mantin, Negeri Sembilan. The results of the study found that the level of instructional leadership practice of headmasters and the level of work commitment of primary school teachers in Zone Mantin is very high. Nevertheless, the connection between principals' instructional practices and teachers' work commitment was a moderately strong positive significance. This means that the instructional leadership practices of headmasters still have less impact on teachers' work commitment and there is still room to increase the level of teachers' work commitment. Therefore, headmasters need to examine other dominant factors that contribute to the work commitment of teachers in Zone Mantin. Overall, this study indicates that the level of instructional leadership practice of headmasters had a significant relationship with teachers' work commitment.

**Keywords** : *instructional leadership of headmaster, primary school, teacher's commitment*

---

## I. LATAR BELAKANG KAJIAN

Pendidikan merupakan proses instruksional dan bukan sahaja merupakan proses yang memerlukan pemindahan maklumat yang dipelajari tetapi juga menjadi proses di mana cakrawala individu diperluas jauh melebihi jangkauan mereka, sudut pandang progresif diberikan kepada pelajar supaya mereka dapat menyumbang kepada pengembangan tamadun dan idea kreatif dan inovatif dipromosikan. Semasa fasa pelaksanaan proses pendidikan, guru besar merupakan orang yang memimpin proses ini diharapkan dapat menjadi pemimpin yang berkesan dalam menerapkan idea inovatif bagi memastikan sistem pendidikan untuk mencapai matlamatnya (Akyeampong, K. & Bennell, P., 2017).[1]

Menurut Balci (2012), pengajaran dan pembelajaran yang berkesan memerlukan konsep pentadbiran baru dan pemimpin yang bergaya instruksional [2]. Pentadbir atau pemimpin bergaya instruksional akan menguruskan sekolah melalui kelas dan koridor yang kreatif serta inovatif dan dapat menggunakannya apabila diperlukan. Di samping itu, pemimpin yang bergaya instruksional tidak akan menghabiskan waktu untuk melakukan tugas-tugas birokrasi, tetapi akan menumpukan fokus dengan masalah dan cabaran mengajar, dan melalui instruktur, mengembangkan supaya hal ini menjadi bahagian yang tidak terpisah dari pengajaran. Guru besar sekolah tradisional memberi tumpuan kepada penyelenggaraan, pembaikan, pendapatan dan banyak tugas pentadbiran dan birokrasi yang lain, sementara pemimpin bergaya instruksional mengutamakan prestasi akademik dan proses pengajaran pelajar [9]. Kesan seorang guru terhadap pencapaian akademik seseorang pelajar boleh membawa kesan yang jauh melebihi tahap atau mata pelajaran tertentu di mana guru mengajar pelajar tersebut.

Organisasi sekolah harus menampilkan pemimpin yang mampu menangani semua perubahan dan kesan perubahan terhadap persekitaran, budaya, dan harapan orang bawahan. Di samping itu, sebagai pemimpin sekolah, Guru Besar perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman analisis dalam melaksanakan perubahan untuk membina visi dan dapat menggariskan matlamat dan visi dengan jelas. Penjelajannya membenarkan bahawa untuk melaksanakan perubahan, organisasi memerlukan ciri kepemimpinan di atas yang lebih dikenali sebagai kepemimpinan perubahan (Mohammed Sani & Jamalul Lail 2012).[13]

Tidak dinafikan kejayaan sesebuah sekolah sebagai sebuah organisasi berkait rapat dengan kredibiliti dan kualiti kepimpinan guru

besar Yen & Abdullah (2017) [11] dan kehadiran guru-guru yang komited (Mart 2013).

## II. PERNYATAAN MASALAH

Keadaan kerja sosial seperti budaya sekolah, persahabatan antara rakan sekerja, dan kepemimpinan guru besar adalah faktor utama yang disebut ketika meramalkan kepuasan kerja guru, komitmen organisasi, dan niat untuk tinggal di sekolah. Penjelajahan kajian yang berkaitan telah menunjukkan bahawa autoriti secara langsung mempengaruhi tanggungjawab hierarki wakil (Akyeampong & Bennell 2017) [1]. Kajian menjelaskan bahawa hasil tanggungjawab berwibawa; terutamanya perolehan, jangkauan perolehan, dan bukan penampilan, menunjukkan hubungan negatif dengan tanggungjawab yang berwibawa.[9]

Kajian menunjukan bahawa antara faktor yang disebut sebagai alasan seorang guru ingin ataupun mengambil keputusan untuk meninggalkan sekolah, kekurangan sokongan pentadbiran disebut sebagai alasan untuk meninggalkan sekolah [12]. Hasil dari kajian ini akan mengenal pasti fungsi kepemimpinan instruksional yang boleh dipraktikkan oleh pentadbir sekolah untuk menyokong pengajaran dan pembelajaran, yang boleh mempengaruhi komitmen guru terhadap organisasi sekolah. [5]

Komitmen organisasi telah dilaporkan kepada memberi kesan terhadap perolehan pekerja akibat komitmen organisasi. Penyelidikan telah memberikan bukti yang menunjukkan kesan kepemimpinan guru besar terhadap organisasi sekolah, keadaan sekolah, pengajaran dan pembelajaran, dan pencapaian pelajar. Maulod & Shafinaz (2017) juga mendakwa bahawa guru kelas adalah sumber utama untuk mempengaruhi pembelajaran pelajar dan kepemimpinan guru besar adalah yang kedua setelah arahan kelas mengenai hasil pelajar.[3]

Pengaruh guru besar terhadap pengajaran dan pembelajaran dilihat melalui kesan terhadap organisasi sekolah dan budaya sekolah serta tingkah laku guru dan amalan kelas (Hallinger & Leithwood, 2011[7]; Witziers, Bosker, & Kruger, 2003). Hallinger (2010) melaporkan bahawa guru besar mempengaruhi pembelajaran pelajar dengan mengembangkan struktur organisasi dan program yang mempromosikan pengajaran dan pembelajaran. Pemimpin instruksional menumpukan perhatian pada amalan yang mewujudkan keadaan untuk pembelajaran guru atau pelajar.

Kepemimpinan instruksional yang digubal oleh pemimpin sekolah telah terbukti mempunyai

kesan tidak langsung terhadap hasil pelajar (Bush, 2007; Supovitz et al., 2010). Walau bagaimanapun, penyelidikan mengenai kepemimpinan instruksional sebagai peranan pengantara jarang berlaku (Gan Pei Ling., 2013) [6]. Penyelidikan tidak banyak memahami interaksi antara guru besar dan guru mewujudkan jurang dalam literatur kepemimpinan guru besar (Gan Pei Ling., 2013)[6].

Selain permasalahan kepada corak kepimpinan instruksional guru besar, kajian ini juga melihat permasalahan daripada sudut komitmen guru. Menurut Lee et al. (2015) tahap komitmen guru juga dipengaruhi oleh tempoh perkhidmatan mereka. [19]

### III. OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti objektif-objektif yang dinyatakan seperti dibawah:

- Mengetahui tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar
- Mengetahui tahap komitmen kerja dalam kalangan guru
- Mengetahui hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap komitmen guru

### IV. KAEDAH KAJIAN

#### A. REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini adalah dalam bentuk tinjauan dan bereka bentuk kuantitatif. Kajian kuantitatif adalah proses formal, objektif, dan sistematik di mana data berangka digunakan untuk mendapatkan maklumat mengenai subjek (Burns and Grove, 2015).

#### B. POPULASI DAN SAMPLE KAJIAN

Populasi sasaran dalam kajian ini adalah para guru sekolah rendah di Zon Mantin. Ini melibatkan 3 buah Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, 2 buah Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil dan 2 buah Sekolah Kebangsaan. Bilangan responden untuk kajian ini ditentukan dengan merujuk jadual penentuan saiz populasi Krejcie & Morgan (1970). Oleh itu, bagi populasi seramai 265 adalah bersamaan dengan 155 sample. Akan tetapi pengkaji berjaya mengutip data dari 170 sample.

#### C. INSTRUMEN KAJIAN

Borang soal selidik berbentuk google form diedarkan untuk menjalankan kajian ini. Soal selidik mempunyai tiga bahagian. Bahagian A soal selidik menerangkan latar belakang responden, kategori merangkumi: jantina, tempoh perkhidmatan, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan, jantina guru besar dan jenis

sekolah. Bahagian B mengandungi pernyataan atau soalan mengenai pemboleh ubah kajian ini iaitu amalan kepimpinan guru besar yang berinstruksional dan item soalan ini menyentuh persoalan asas kajian (Ishak Mad Shah, 2016). Bahagian C soal selidik kajian ini merangkumi tentang soalan yang berkenaan dengan pemboleh ubah bersandar kajian ini iaitu soalan mengenai tahap komitmen guru. Item tertutup disiapkan dengan menggunakan model skala likert di mana penyelidik berpeluang mendapatkan keseragaman tindak balas responden yang lebih bermanfaat untuk memudahkan untuk di proses. Nilai skala berada di antara satu hingga lima (Ishak Mad Shah, 2016).

Bagi mengukur dan menilai amalan kepimpinan instruksional guru besar, pengkaji telah menyediakan soal selidik berdasarkan kepada 'Principal Instructional Management Rating Scale'(PIMRS) dimana ia merupakan instrumen yang menepati tujuan kajian ini yang telah dihasilkan oleh Hallinger & Murphy (1985). Sementara itu, untuk mengetahui tahap komitmen guru pula, soal selidik telah disediakan berdasarkan Organizational Commitment Questionnaire yang telah dibina oleh Allen & Mayer (1990)

Instrumen soal selidik bagi amalan kepimpinan instruksional guru besar ini diadaptasi dan diubahsuai daripada kajian Wan Mezanie (2015) yang berdasarkan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger manakala item-item komitmen guru pula diadaptasi dan diubahsuai daripada instrumen soal selidik Saravanan, Shahizan (2020) yang berdasarkan Model Allen & Meyer (1990).

### V. DAPATAN KAJIAN

#### A. PROFIL DEMOGRAFI RESPONDEN

Guru di Zon Mantin merupakan responden kajian ini. Seramai 170 orang guru terlibat dalam kajian ini. Soalan bahagian demografi ini terdiri daripada jantina guru, tempoh perkhidmatan, jantina Guru Besar, kelayakan akademik dan jenis sekolah yang responden sedang berkhidmat. Dapatan ini dipaparkan dalam bentuk jadual dengan menggunakan bilangan dan peratusan responden.

Latar Belakang	Responden	Kekerapan (n)	Peratusan (%)
Jantina Guru	Lelaki	32	18.8
	Perempuan	138	81.2
Tempoh Perkhidmatan Guru	5-9 tahun	16	9.4
	10-15 tahun	100	58.8
	>15 tahun	54	31.8
Jantina Guru Besar	Lelaki	119	70.0
	Perempuan	51	30.0
Kelayakan Akademik	Diploma	55	32.4
	Ijazah Sarjana Muda	85	50.0
	Ijazah Sarjana	30	17.6
Jenis Sekolah	Sek Keb	99	58.2
	Sek Jen Keb (C)	31	18.2
	Sek Jen Keb (T)	40	23.5

### Jadual 1 Profil Demografi Responden

Terdapat seramai 170 orang responden yang terlibat dalam kajian ini dan didapati sebanyak 18.8% atau 32 orang adalah terdiri daripada guru lelaki, manakala sebanyak 81.2 % atau 138 orang lagi terdiri daripada guru perempuan.

Seterusnya, bagi profil responden mengikut tempoh perkhidmatan menunjukkan seramai 16 orang (9.4%) berkhidmat antara 5 hingga 9 tahun, seramai 100 orang (58.8%) berkhidmat antara 10 hingga 15 tahun dan bakinya seramai 54 orang (31.8%) lagi berkhidmat antara 15 tahun dan ke atas. Ini menunjukkan majoriti tempoh perkhidmatan responden adalah terdiri antara 10 hingga 15 tahun.

Profil responden berdasarkan jantina Guru Besar mendapati sebanyak 70% peratus atau 119 orang adalah terdiri daripada Guru Besar lelaki, manakala sebanyak 30% peratus atau 51 orang lagi terdiri daripada Guru Besar perempuan.

Bagi profil responden mengikut kelayakan akademik pula menunjukkan seramai 55 orang (32.4%) mempunyai kelayakan peringkat Diploma, seramai 85 orang (50%) mempunyai kelayakan peringkat Ijazah Sarjana Muda dan bakinya seramai 30 orang (17%) lagi mempunyai kelayakan peringkat Ijazah Sarjana. Ini menunjukkan majoriti guru yang mengajar di Zon Mantin mempunyai kelayakan pada peringkat Ijazah Sarjana.

Jenis sekolah yang responden mengajar. Jumlah sekolah rendah di Zon Mantin ialah sebanyak 7 buah. Seramai 99 orang (58.2%) mengajar di Sekolah Kebangsaan, seramai 31 orang (18.2%) mengajar di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina dan seramai 40 orang (23.5%) lagi berkhidmat di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil.

### B. TAHAP AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR

Hasil analisis keseluruhan dan mengikut tiga dimensi tahap amalan kepimpinan instruksional Guru Besar di Zon Mantin dapat dijelaskan dengan berdasarkan Jadual 2. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengenalpasti nilai min dan sisihan piawai telah dilaksanakan bagi menjawab persoalan kajian 1 iaitu : 1. *Apakah tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar?*

	Min	SP	Tahap
Dimensi 1: Guru Besar sekolah merangka matlamat sekolah	4.57	.216	Sangat tinggi
Dimensi 2: Guru Besar mengurus program sekolah	4.61	.166	Sangat tinggi
Dimensi 3: Guru Besar membina iklim pembelajaran sekolah	4.58	.139	Sangat tinggi
<b>Keseluruhan (Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar)</b>	<b>4.59</b>	<b>.146</b>	<b>Sangat tinggi</b>

(Tahap: Sangat rendah = 1.00 – 1.80, Rendah = 1.81 – 2.60, Sederhana = 2.61 – 3.40, Tinggi = 3.41 – 4.20, Sangat tinggi = 4.21 - 5.00)

### Jadual 2 Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar

Berdasarkan jadual 2, tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar di Zon Mantin berada pada tahap yang sangat tinggi (min=4.59; s.p=0.146). Didapati bahawa ketiga-tiga dimensi dalam kepimpinan instruksional guru besar adalah berada pada tahap sangat tinggi. Dalam hal ini, guru besar di Zon Mantin paling kerap mengamalkan dimensi 2 iaitu guru besar mengurus program sekolah (min=4.61; s.p= 0.166). Ini diikuti dimensi 3 iaitu guru besar membina iklim (min=4.58; s.p= 0.139). Dimensi 1 iaitu guru besar sekolah merangka matlamat sekolah menduduki kedudukan terakhir dengan min = 4.57 dan sisihan piawai = 0.216

### C. TAHAP KOMITMEN KERJA DALAM KALANGAN GURU

Komitmen kerja dalam kalangan guru adalah berdasarkan Teori Komitmen Side Bet Becker (1960) yang bermula dengan aspek komitmen afektif, aspek komitmen berterusan dan aspek komitmen normatif. Hasil analisis keseluruhan dan mengikut setiap dimensi dapat dijelaskan dengan berdasarkan Jadual 3. Analisis deskriptif dilakukan untuk memperolehi nilai min dan sisihan piawai bagi menjawab persoalan kajian 2 berikut, iaitu: 2. *Apakah tahap komitmen kerja dalam kalangan guru?*

	Min	SP	Tahap
Aspek komitmen afektif	4.20	.356	Tinggi
Aspek komitmen berterusan	3.94	.395	Tinggi
Aspek komitmen normatif	4.05	.184	Tinggi
<b>Keseluruhan (Komitmen kerja guru)</b>	<b>4.07</b>	<b>.274</b>	<b>Tinggi</b>

(Tahap: Sangat rendah = 1.00 – 1.80, Rendah = 1.81 – 2.60, Sederhana = 2.61 – 3.40, Tinggi = 3.41 – 4.20, Sangat tinggi = 4.21 - 5.00)

### Jadual 3 Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Komitmen Kerja Guru



Secara keseluruhannya, didapati bahawa tahap komitmen kerja guru di Zon Mantin adalah pada tahap yang tinggi (min=4.07;s.p=0.274). Nilai min bagi tahap komitmen guru dari aspek komitmen afektif adalah tertinggi antara ketiga-tiga aspek (min=4.20;s.p=0.356). Ini diikuti oleh aspek komitmen normatif (min=4.05;s.p=0.184). Aspek komitmen berterusan mempunyai skor min yang paling rendah (min=3.94;s.p=0.184). Berdasarkan dapatan ini, dapat dilihat bahawa aspek komitmen afektif amat mempengaruhi tahap komitmen kerja guru pada keseluruhannya.

#### D. HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN KERJA GURU

Bahagian ini adalah menjelaskan tentang dapatan analisis korelasi kajian ini. Untuk menentukan tahap kekuatan hubungan anatar kepimpinan instruksional guru besar dan komitmen kerja guru di Zon Mantin. Ujian korelasi telah dijalankan dalam kajian ini. Hasil analisis hubungan korelasi antara kepimpinan instruksional guru besar dan komitmen kerja guru di Zon Mantin dijelaskan dalam jadual 4 dibawah.

	Komitmen Kerja Guru	
	r	Sig. P
Dimensi 1: Guru Besar sekolah merangka matlamat sekolah	0.261**	.001
Dimensi 2: Guru Besar mengurus program sekolah	0.278**	.000
Dimensi 3: Guru Besar membina iklim pembelajaran sekolah	0.316**	.000
Keseluruhan (Amalan kepimpinan instruksional Guru Besar)	0.335**	.000

\*\* p < 0.01

**Jadual 4 Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru**

Jadual 4 menunjukkan hasil analisis korelasi yang menyatakan terdapat hubungan positif yang sederhana kuat dan signifikan antara amalan kepimpinan guru besar dan komitmen kerja guru sekolah rendah di Zon Mantin (r=0.335, p<0.0001). Ini kerana guru besar merupakan akar kepada kecemerlangan sekolah. Kerjasama yang rapat diantara guru besar dan guru dapat meningkatkan prestasi sekolah. Berdasarkan jadual interpretasi Taylor, kepimpinan instruksional mempunyai perkaitan positif yang sederhana kuat

dengan komitmen guru (1990). Oleh itu, skor sederhana skor amalan kepimpinan instruksional guru besar menunjukkan skor komitmen guru yang sederhana. Dapat disimpulkan yang komitmen guru di Zon Mantin adalah tinggi apabila amalan kepimpinan instruksional guru besar adalah tinggi. Ini menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dapat menjangkakan tahap komitmen guru di sesebuah sekolah.

## VI. PERBINCANGAN

### A. TAHAP AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR

Kajian ini juga menunjukkan bahawa guru besar di Zon Mantin menunjukkan yang secara keseluruhan, tahap amalan kepimpinan instruksional yang sangat tinggi keseluruhan (min=4.59;s.p=0.146). Dalam perkara ini, kepimpinan instruksional guru besar adalah sangat tinggi bagi ketiga-tiga dimensi. Ini menunjukkan guru besar menitikberatkan amalan-amalan kepimpinan instruksional dalam menjalankan tugas.

Kajian juga mendapati guru besar di Zon Mantin paling kerap mengamalkan dimensi 2 iaitu mengurus program sekolah (min=4.61; s.p= 0.166). diikuti dimensi 3 iaitu membina iklim (min=4.58; s.p= 0.139).Dapatan ini sejajar dengan Premavathy (2010) yang mendapati guru besar mengamalkan kedua-dua dimensi kepimpinan instruksional iaitu menguruskan program dan mewujudkan iklim pembelajaran sekolah dan ia terdapat perkaitan yang signifikan dengan komitmen kerja guru.

Walaupun kesemua dimensi kepimpinan instruksional adalah pada tahap sangat tinggi, dimensi yang terendah ialah dimensi 1 (merangka matlamat sekolah merupakan elemen yang terendah yang diamalkan oleh guru besar) dengan min = 4.57 ; s.p = 0.216. Kajian ini menunjukkan yang kebanyakan guru besar perlu menentukan matlamat sekolah dan menyokong usaha peningkatan pengajaran dan pembelajaran guru. Secara langsung, matlamat sekolah yang ditetapkan oleh guru besar perlulah jelas, praktikal manakala kebolehpercayaan visi dan misinya perlu berada pada tahap yang mampu dicapai. Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian oleh Yusof (2019) yang mendapati tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan komitmen guru Pendidikan Islam pada tahap yang tinggi dalam kajian yang telah dijalankan di Sekolah Menengah Daerah Temerloh, Pahang.[16]

### B. TAHAP KOMITMEN KERJA DALAM KALANGAN GURU

Secara keseluruhan, guru di Zon Mantin, Negeri Sembilan menunjukkan komitmen yang tinggi (min = 4.07; s.p = 0.274). Min aspek komitmen afektif adalah tertinggi (min=4.20;s.p=0.356). Hasil kajian ini menyatakan bahawa majoriti guru sekolah dalam kajian ini berpendapat bahawa sekolah yang mereka bertugas itu sebagai organisasi mereka. Min kedua tertinggi dicatatkan oleh aspek komitmen normatif (min=4.05;s.p=0.184) diikuti aspek komitmen berterusan dengan skor min (min=3.94;s.p=0.184).

Dapatan ini menggambarkan guru kekal berada di sekolah mereka sebagai keperluan manakala segolongan guru tidak merasakan mereka perlu meninggalkan sekolah mereka. Berdasarkan dapatan ini, kajian yang lebih mendalam perlu dilakukan untuk mengenalpasti faktor dalaman yang mempengaruhi komitmen berterusan dalam bidang pendidikan. Hasil kajian ini juga mempunyai pengaruh tinggi aspek komitmen afektif terhadap tahap komitmen kerja guru pada keseluruhannya.

Malahan kajian oleh Nurulaim Asyikin dan Suhaida (2013) yang mengkaji komitmen guru terhadap 145 orang guru sekolah berada pada tahap sederhana. Tahap komitmen guru yang sederhana membuktikan kekurangan amalan pengajaran guru-guru disekolah-sekolah yang juga telah dibincangkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) (Kementerian Pendidikan Malaysia 2013)[17]

### **C. HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN KERJA GURU**

Kajian ini menunjukkan terdapat perhubungan positif sederhana kuat antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru di sekolah rendah Zon Mantin  $r=0.335$  dengan nilai signifikan,  $p<0.0001$ . Dapat disimpulkan yang amalan kepimpinan instruksional guru besar sekolah mempunyai kesan positif terhadap komitmen guru. Dapatan ini menyokong model teori Buck dan Watson (2002) yang menyatakan komitmen guru secara tidak langsung didorong oleh amalan kepimpinan guru besar, khususnya strategi pengurusan sumber manusia yang efektif. Dapatan ini juga menyokong kajian Nik Mustafa et.al (2015) [14] iaitu di tiga buah kolej MARA di Pahang yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru.

Dapatan kajian ini menyokong kajian oleh Elangkumaran (2012) yang mendapati wujud perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen organisasi

dalam kalangan responden guru di Sekolah Rendah Zon Tanjung Karang.[18]

## **VII. IMPLIKASI**

Kepimpinan instruksional berkesan dapat diterapkan melalui sikap guru besar yang memberi keutamaan terhadap hal ehwal dan kebijakan guru, menghargai komitmen guru, simpati terhadap permasalahan guru dan memberi penghargaan kepada sumbangan guru kepada sekolah. Komunikasi berkesan antara guru besar dan guru juga sangat penting. Menurut Jainabee dan Jameela (2011)[6] kepimpinan instruksional guru besar mempunyai kesan positif terhadap kesediaan guru-guru dalam melaksanakan perubahan kurikulum dan kokurikulum.

Kepimpinan instruksional dapat meningkatkan sepenuhnya komitmen guru. Pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar secara sterancang akan memberi kesan yang signifikan terhadap pengajaran dan pemudahcaraan(pdpc) di sekolah. Guru besar perlu pandai mentadbir dan mengurus sekolah untuk menjalin semangat kerjasama antara guru dan meneguhkan komitmen guru yang tinggi terhadap tugas yang diamanahkan.[4]

Guru besar adalah teraju utama kepada pencapaian dan kejayaan sekolah. Oleh itu, kerahasiaan diantara guru besar dan guru dapat meningkatkan prestasi sekolah. Sebagai pemimpin instruksional, guru besar juga perlu memahami tanggungjawab mereka sebagai pemimpin di sekolah.[10]

Disamping guru besar dan guru-guru, kepimpinan instruksional merangkumi kemampuan guru besar dalam melibatkan semua pemegang taruh untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran kondusif dan memberi kesedaran kepada semua pihak mengenai kesan kepelbagaian terhadap hasil pembelajaran. Ini dapat menyumbang kepada kesedaran, kecekapan dan kesaksamaan budaya dalam setiap bidang pembelajaran (Chen, 2017).[8] sehubungan itu, kepimpinan instruksional guru besar yang tinggi dapat mempertingkatkan komitmen guru terutamanya di sekolah yang dipimpin oleh guru besar yang pandai mengurus dan mentadbir gurugurunya.

## **VIII. KESIMPULAN**

Kajian ini mendapati kepimpinan guru besar adalah faktor penting yang berlakunya peningkatan komitmen guru terhadap sekolah. Sehubungan itu, kemahiran serta kepakaran kepimpinan instruksional guru besar perlu diperkasakan secara berterusan. Guru besar pula perlu menilai semula

amalan kepemimpinan instruksional mereka dan berusaha untuk meningkatkan amalan kepemimpinan instruksional mereka secara berterusan. Ini adalah kerana kepimpinan instruksional berkesan dapat meningkatkan komitmen guru dan keberkesanan sekolah. Komitmen guru yang tinggi membantu mereka melaksanakan tanggungjawab di tempat kerja dan ini secara tidak langsung dapat menaikkan prestasi kerja guru dan pencapaian mereka.

#### ACKNOWLEDGMENT

Dikesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada pensyarah saya, Prof Madya Dr Azlin Norhaini Mansor, yang telah membantu dalam penulisan kertas kajian ini, rakan-rakan seperjuangan, suami dan ahli keluarga yang telah memberikan sokongan yang besar terhadap pembelajaran saya ini.

#### REFERENCES

- [1] Akyeampong, K. & Bennell, P. (2017). *Teacher motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia*. Brighton, UK: Department of International Development.
- [2] Balci & Becker, T. (2012). *Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?* Academy of Management Journal, 35, 232-244.
- [3] Maulod, Shafinaz, (2017). Hubungan antara kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Negeri Sembilan / Shafinaz A. Maulod. PhD thesis, University of Malaya
- [4] Chen, A. (2017) Addressing Diversity on College Campuses: Changing Expectation and Practices in Instructional Leadership. *Higher Education Studies*, 7(2), 17-22.
- [5] Firestone, W.A., & Pennell, J.R. (2015). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- [6] Gan Pei Ling. (2013). *Hubungan persepsi guru terhadap tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru di daerah Kuala Pilah, Negeri Sembilan*. Tesis Master Sc. Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- [7] Hallinger, P. 2011. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration* 49(2): 125–142.
- [8] Jameelan Bibi Abdullah & Jainabee Md. Kassim (2011) Instructional Leadership And Attitude Towards Organizational Change Among Secondary School Principal In Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304-3309
- [9] Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2018). Planning for school turnaround in the United States: an analysis of the quality of principal-developed quick wins. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-21..
- [10] Lokman, T., Mohd Nihra, Haruzuan, M. S., Khadijah, D., Vazhathodi, S. H., & Khan, A. 2016. The benefits of headship mentoring: An analysis of Malaysian novice headteachers' perceptions. *Educational Management Administration & Leadership* 44(3): 420-450.
- [11] Yen.D.F.C., & Abdullah, M. (2017). Analisis Perbandingan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru. *International Journal of Psychology and Counselling*, 2(5), 318-339.
- [12] Mohammad, A. L., Mohd Yusoff, A.T., Azizo, A. & Syukri @ Sukreri, M. Z. 2016. Kepimpinan Instruksional Guru Besar Hubungkait dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru Dalam Bachok.
- [13] Mohammed Sani Ibrahim & Jamalullail Abdul Wahab. 2012. *Kepimpinan pendidikan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- [14] Nik Mustafa et.al .2015. Clinical Supervision Of Teaching Mara Junior Science College (MJSC), Malaysia. *Journal of Social and Behavioral Sciences* 191 ( 2015 ) 452 – 458
- [15] Premavathy, P. 2010. The relationship of instructional leadership, teachers organizational commitment and students' achievement in small schools. Unpublished Master Thesis. Universiti Sains Malaysia
- [16] Yusof, R., & Abdul Wahab, J. (2019). Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Komitmen Guru di

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Seremban. . International Journal of Education, Psychology and Counseling, 4 (33), , 107-121.

*Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris.*

- [17] Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir.2013. Komitmen Guru terhadap Sekolah Menengah Di Daerah Kangar, Perlis. Prosiding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDEC 2013). Universiti Putra Malaysia.
- [18] Elangkumaran Davarajoo.2012. Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja Dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang. *Kepimpinan Untuk Pembelajaran (Leadership For Learning)*
- [19] Lee Wai Leng, Ramlah Jantan & Hazalifah Hamzah.2015. Kecerdasan Emosi dan Komitmen Kerja Guru. Seminar Penyelidikan Kebangsaan 2015. *Memartabatkan Kesarjanaan Melalui Pendidikan. Vol.1. Fakulti Pengurusan dan*

#### AUTHOR'S INFORMATION

<p><b>First Author: Anusha Selvadurai</b></p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM, Bangi, Selangor, Malaysia</p> <p>E-mail: <a href="mailto:anusha7086@gmail.com">anusha7086@gmail.com</a></p>
<p><b>Second Author: Azlin Norhaini Mansor</b></p> 	<p>Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM, Bangi, Selangor, Malaysia</p> <p>E-mail: <a href="mailto:azlinpkp@gmail.com">azlinpkp@gmail.com</a></p>