

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI (SBT) DI DAERAH SEREMBAN

PRINCIPAL'S INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND ITS RELATION TO TEACHERS' COMMITMENT IN HIGH PERFORMANCE SCHOOLS (HPS) IN SEREMBAN DISTRICT

Rozila Md. Yusof¹

Faculty Education, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia.
(Email: p90352@siswa.ukm.edu.my)

Jamalul Lail Abdul Wahab²

Faculty Education, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia.
(Email: jamall64@ukm.edu.my)

Received date: 13-08-2019

Revised date: 22-09-2019

Accepted date: 10-11-2019

Published date: 15-12-2019

To cite this document: Md. 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.

DOI: 10.35631/IJEPC.433009

Abstrak: Transformasi pendidikan di Malaysia kini memfokuskan kepada perubahan kepimpinan sekolah. Sehubungan dengan itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional Pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di daerah Seremban, Negeri Sembilan. Tahap kepimpinan instruksional pengetua dinilai daripada dimensi mentakrif, membentuk matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim pembelajaran sekolah. Manakala, tahap komitmen guru dinilai daripada tiga dimensi iaitu penerimaan matlamat dan nilai organisasi, kesediaan untuk mencapai matlamat dan keinginan untuk kekal dalam organisasi. Pengkaji memilih kaedah penyelidikan tinjauan dan bersifat kuantitatif serta menggunakan borang soal selidik dan diuji kesahan dan kebolehpercayaan dengan nilai $\alpha = 0.985$. Teknik persampelan rawak bersrata digunakan untuk mengumpul data dalam kalangan populasi guru-guru Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) daerah Seremban di Negeri Sembilan dan saiz sampel adalah seramai 127 orang. Analisis kajian menggunakan statistik deskriptif dan inferensi bagi menjawab persoalan kajian. Data kajian dikumpulkan menggunakan *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* oleh Hallinger dan Murphy (1987). Kajian ini mendapati bahawa secara keseluruhan kepimpinan instruksional pengetua pada tahap sangat tinggi iaitu skor min = 4.40 manakala komitmen guru menunjukkan tahap sangat tinggi iaitu

skor min = 4.15. Selain itu, kajian mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru iaitu menunjukkan korelasi yang kuat iaitu $r = 0.687$. Kajian ini memberikan gambaran bahawa gaya kepimpinan instruksional pengetua memberikan kesan kepada komitmen guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. seterusnya menyumbang kepada keberkesanan organisasi di SBT.

Kata Kunci: Kepimpinan Instruksional, Komitmen Guru, Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT)

Abstract: *The transformation of education in Malaysia now focuses on the changes in school leadership. Therefore, this research aims at identifying the Principal's Instructional Leadership in relation to teachers' commitment in High Performance Schools (HPS) or Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) in Seremban district, Negeri Sembilan. The level of Principal's Instructional Leadership is assessed from various dimensions which are defining, creating school's objectives, organizing instructional programmes in school and encouraging school's learning climate. On the other hand, the level of teachers' commitment is assessed from three dimensions which are acceptance of objectives and organization values, readiness to achieve the objectives and willingness to stay in the organization. The researcher chose the research survey method and it is a quantitative nature that used questionnaire forms in which the validity and reliability are tested with the value of $\alpha=0.985$. The strata random sampling technique was used to collect data among the population of teachers in High Performance Schools (HPS) in Seremban district, Negeri Sembilan and the size of the samples is a total of 127 persons. Research analysis used descriptive statistics and inferences to find answers for research enquiries. The research data was gathered and collected by using Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) by Hallinger and Murphy (1987). This research found that the overall level of Principal's Instructional Leadership was at a very high score of min= 4.40. Meanwhile, teachers' commitment value showed that it was at a very high score of min=4.15. Besides, this research found that there was a significant relationship between Principal's Instructional Leadership and teachers' commitment which showed a strong correlation that is $r = 0.687$. This research gave an impression of Principal's Instructional Leadership styles impacts teachers' commitment in terms of executing tasks at school therefore contributes to effectiveness of an organization in High Performance Schools (HPS) or Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT).*

Keywords: *Instructional Leadership, Teachers' Commitment, High Performance School (HPS) or Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT)*

Pengenalan

Dalam usaha mentransformasikan sistem pendidikan yang bermutu tinggi, berdaya saing dan menghasilkan modal insan yang mampan , memenuhi keperluan ekonomi dan membangunkan negara, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dijadikan garis dasarnya. Adanya kepimpinan yang berwibawa dalam sesebuah organisasi maka dasar pendidikan negara akan berjaya dilaksanakan. Amalan kepimpinan pengetua menyumbang kepada kecemerlangan dan keberkesanan sebuah institusi pendidikan.Namun begitu, kesepakatan di antara pemimpin dan guru amatlah diperlukan dalam menentukan matlamat serta hala tuju untuk mewujudkan sekolah yang berkesan.Pemimpin yang berpemikiran kreatif berupaya untuk membuat perancangan, pelaksanaan, penilaian dan perubahan selari dengan keperluan sistem pendidikan negara.

Gaya kepimpinan instruksional dikenalpasti dapat meningkatkan prestasi sekolah kerana apa sahaja tindakan dan perbuatan pengetua atau guru besar mempengaruhi guru dan seterusnya meningkatkan prestasi pembelajaran murid (Mohd Yusri 2012). Manakala, Shahrul dan Azlin (2015) menyatakan proses kesinambungan pengajaran di antara guru, murid dan kurikulum termasuk tugas pengetua dalam menyelesaikan hal-hal pemantauan, pentaksiran, pembangunan profesionalisme dan latihan dalam perkhidmatan kepada guru adalah kepimpinan instruksional.

Sanzo, Sherman dan Calyon (2011) mendapati penglibatan pengetua dalam kepelbagai aktiviti membolehkan mereka untuk membina satu misi organisasi, menetapkan hala tuju sekolah dan mereka bentuk semula organisasi. Oleh itu, kepimpinan pengetua yang berkesan sering berkaitan dengan tingkah laku pemimpin iaitu memerhatikan cara pemimpin bertindak, berinteraksi, mengawal emosi dan perhubungan dengan kakitangan di dalam organisasi (Yulk 2013). Justeru, pengetua sebagai pentadbir dan pemimpin di sekolah perlulah melengkapkan persekitaran yang kondusif untuk membolehkan para guru bekerja secara produktif dan efektif.

Sharma,Sun dan Kanan (2012) menyatakan pengetua perlu melaksanakan tanggungjawab yang berkesan dan akauntabiliti ke atas pengajaran dan pembelajaran secara berterusan dalam usaha untuk pencapaian matlamat sekolah dan menghasilkan pendidikan yang berkualiti sebagai pemimpin instruksional.Walaubagaimanapun, tidak semua pengetua dapat mengamalkan sepenuhnya dimensi-dimensi dalam kepimpinan instruksional dan terdapat perbezaan pada tahap amalan kepimpinan instruksional.Maka keadaan ini menyebabkan perjalanan program instruksional sukar untuk dikawal.

Sebenarnya tanggungjawab guru selain daripada dapat menguruskan perbincangan dengan berkesan dan menjalankan tugas-tugas harian biasa yang lain mengikut piawaian yang ditetapkan, guru perlu mengekspresikan pengajaran dengan berkesan, inovatif,kreatif, pengurusan kelas dengan baik, teratur dan kemas mengikut piawaian yang ditetapkan (Kamaruzaman 2012). Pengetua juga perlu menghadapi kekangan iaitu (i) ketiadaan guru di sekolah, (ii) guru tidak masuk ke kelas, (iii) kelewatan guru masuk ke kelas,(iv) kelemahan guru mengajar dengan berkesan,(v) kekurangan sistem nilai dan kepercayaan guru, (vi) persekitaran pembelajaran bilik darjah yang tidak kondusif dan (vii) halangan dalam pentadbiran ,malahan pengetua juga berhadapan masalah untuk menuaikean kehendak sama ada daripada peringkat kementerian atau jabatan (Junaidah ,2012).

Selain itu, Lokman et al. (2013) turut membuktikan bahawa aspek pencerapan dan penyeliaan pengajaran oleh guru-guru juga kurang diberikan keutamaan oleh pengetua-pengetua cemerlang. Maka dapatan ini bertepatan dengan penjelasan PPPM 2013-2025 yang mendapati pengajaran guru diberikan pada tahap yang tinggi hanyalah pada 12% , manakala 38% lagi berada pada tahap memuaskan dan 50% pada tahap tidak memuaskan.Secara tidak langsung hal ini meletakan guru-guru di sekolah dalam situasi terdesak untuk mencapai matlamat pentadbir yang hanya mengutamakan pencapaian akademik semata-semata (Supian dan Khatijah 2014).

Justeru itu, dalam usaha melaksanakan perubahan seorang pemimpin mesti mewujudkan kesediaan ke arah perubahan dalam kalangan staf (Nor Azni et al., 2015). Langkah untuk memupuk kesediaan ini perlu difahami oleh pemimpin terlebih dahulu supaya mereka komited terhadap perubahan yang ingin dilakukan (Danielle 2018). Kewibawaan pemimpin dan staf perlu disatukan untuk meningkatkan hasil kerja individu dan juga pencapaian organisasi apabila wujudnya komitmen yang tinggi dalam diri mereka. Oleh itu untuk melaksanakan

perancangan dan agenda pendidikan bukan hanya memerlukan komitmen yang tinggi tetapi memastikan ia berjaya ke tahap piawaian dan kualiti yang telah ditetapkan.

Sehubungan itu , kajian ini dijalankan untuk mengkaji dan melihat mengenai tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di SBT di daerah Seremban wajar dilakukan bagi memastikan pengetua dapat memahami , mengetahui peranan dan tanggungjawab dalam mempengaruhi tahap komitmen guru yang tinggi ini dapat dikekalkan sekaligus memacu keberhasilan dan kejayaan sekolah.

Tinjauan Literatur

SBT adalah sebuah sekolah yang mempunyai etos, watak dan identiti yang tersendiri serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Di samping itu, SBT mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan yang berkembangan secara holistik dan berterusan serta berdaya saing di pesada antarabangsa dan menjadi sekolah pilihan utama masyarakat (Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Kecemerlangan 2014). SBT juga merupakan sub kepada Bidang Keberhasilan Utama Negara (National Key Results Area-NKRA).

Menurut Bendikson, Robinson dan Hattie (2012), guru-guru di sekolah yang mempunyai pencapaian akademik yang tinggi, menilai pengetua mereka selalu melaksanakan amalan kepimpinan pengajaran (instruksional) berbanding dengan sekolah yang mempunyai pencapaian rendah. Ini disokong oleh kajian Nik Mustafa et al. (2015) mendapatkan hubungan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru-guru di MRSMP, Pahang pada tahap yang tinggi seterusnya menjadikan MRSMP sebagai sebuah SBT yang berkesan.

Pihak pengurusan di SBT sentiasa memberikan penghargaan kepada pencapaian murid yang cemerlang semasa di perhimpunan. Hal ini selari dengan dapatan kajian oleh Aniza dan Zaidatol (2013) membuktikan SBT berada pada skor min yang paling tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah dan sekolah berprestasi sederhana.Selain dari membuat pertemuan dengan ibu bapa murid bagi memaklumkan pencapaian terkini anak-anak mereka.Justeru itu pengetua di SBT juga amat menyokong usaha guru untuk memberikan ganjaran kepada murid-murid di dalam kelas.Menurut,Jameela dan Jainabee (2012) yang menyatakan pengetua-pengetua di Sekolah Menengah Model Khas,Sekolah menengah Teknik Vokasional,Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) turut menyediakan insentif untuk pembelajaran murid.Selain itu, dapatan ini juga membuktikan bahawa kepimpinan instruksional pengetua di semua jenis sekolah mengamalkan dimensi menggalakkan iklim pembelajaran di sekolah yang positif dengan berkesan demi kecemerlangan murid.

Seterusnya kajian oleh Ramli et al. (2017), mendapatkan pengetua di sekolah menengah di negeri Johor melaksanakan amalan kepimpinan instruksional dalam dimensi iaitu mentakrif ,menentukan matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran sekolah. Namun begitu jenis dan faktor pencapaian sekolah bukan ukuran untuk melihat hubungan gaya kepimpinan pentadbir dengan komitmen guru di sekolah.Ini terbukti dari hasil dapatan kajian Kasturi (2016) yang menyatakan tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar di Sekolah Kurang Murid (SKM) di daerah Simunjan berada pada tahap tinggi dan kajian Ali (2017) menyatakan terdapat hubungan positif yang kuat antara amalan kepimpinan instruksional dan komitmen guru di sekolah rendah pedalaman di daerah Kapit.

Dapatan ini disokong oleh Shafinaz et al. (2016) yang menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan berada pada tahap tinggi ($\text{Min}=7.19, \text{SP}=1.304$) yang berdasarkan persepsi guru. Manakala kajian oleh Simen et al. (2015) dan Jameela (2012) juga turut memperolehi dapatan yang sama iaitu amalan kepimpinan instruksional pengetua pada keseluruhannya berada di tahap tinggi. Menurut Day et al. (2016), kajian menunjukkan bahawa pengetua bersama dengan kakitangan di sekolah rendah dan menengah yang sedang meningkat di England menerima dengan positif peranan strategi kepimpinan instruksional dalam mempromosikan dan menegakkan piawaian akademik di sekolah mereka.

Segala tindakan, sikap dan perilaku individu yang amat penting dalam menentukan kecekapan penadbiran dan tahap pencapaian matlamat organisasi merujuk kepada maksud komitmen. Moorhead & Griffin (2013) menyatakan komitmen adalah sikap yang menggambarkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan komited pada organisasinya. Oleh itu, komitmen juga menunjukkan tahap di mana seseorang mengenali sesbuah organisasi dan tertakluk pada tujuannya (Kreitner & Kinicki 2014). Ini kerana komitmen merujuk kepada dorongan instrinsik di dalam diri seseorang individu untuk berkhidmat sebaik mungkin bagi mencapai matlamat organisasinya (Porter et al. 1979 dalam Ali 2017).

Komitmen juga merupakan suatu perasaan memiliki dan ikatan perhubungan individu dengan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam konteks kajian ini, komitmen organisasi ditakrifkan sebagai keyakinan dan nilai kepercayaan pekerja terhadap matlamat dan hala tuju organisasi (penerimaan matlamat dan nilai organisasi), kesanggupan dalam melaksanakan tugas demi organisasi (kesediaan mencapai matlamat) dan berharap untuk kekal (keinginan kekal) menjadi ahli serta taat kepada organisasi. Ini dijelaskan lagi melalui Model Komitmen Organisasi Porter et al. (1970) sebagai rujukan utama kajian ini.

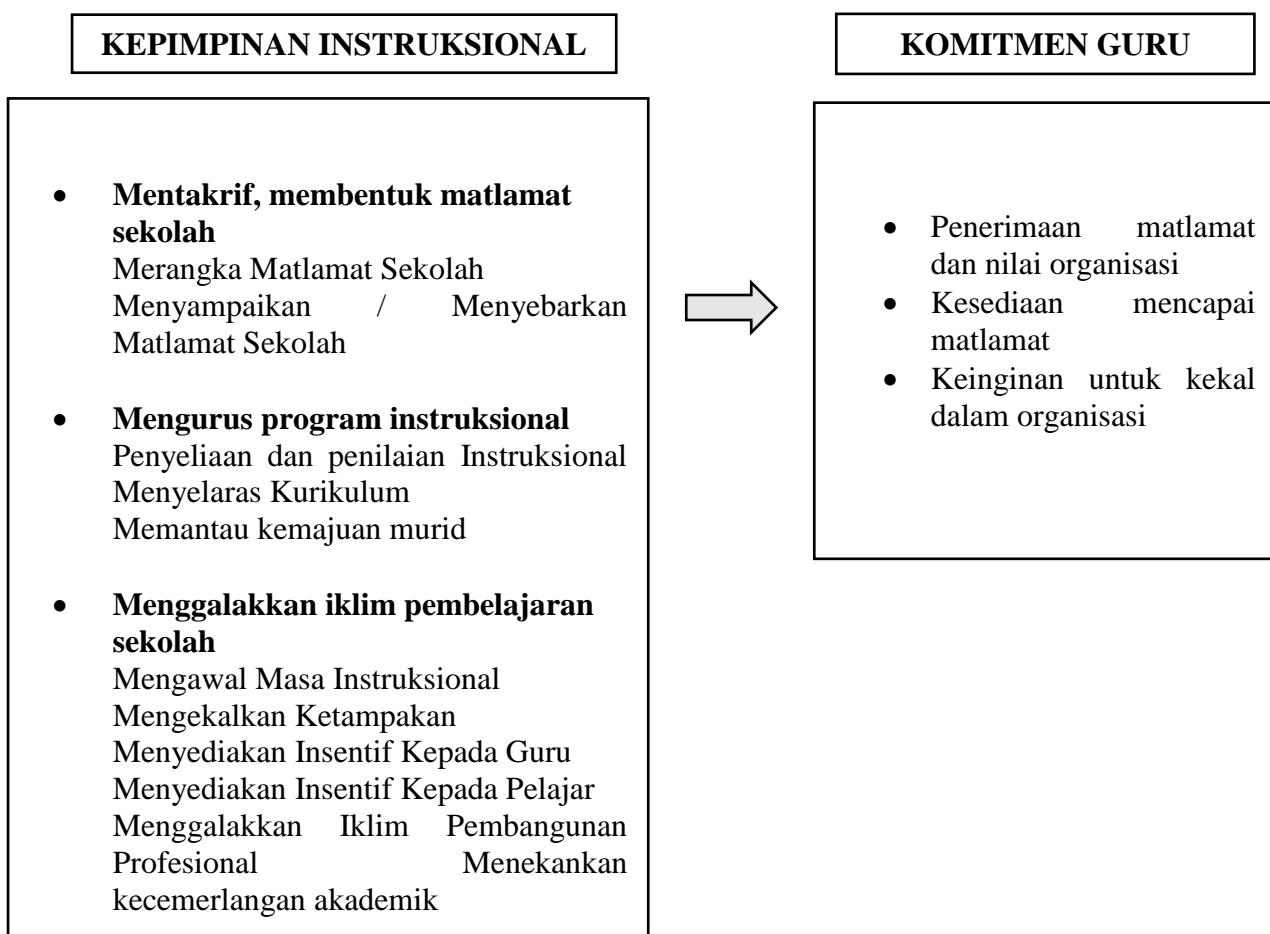
Walaupun kebanyakan dapatan kajian menunjukkan kedua-kedua pemboleh ubah ini mempunyai hubungan yang signifikan dan merupakan faktor kepada kecemerlangan dan kejayaan organisasi, namun kepimpinan instruksional dan komitmen guru bukanlah penentu utama kepada kejayaan sekolah sebaliknya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain (Mohmmad et al. 2016). Oleh itu usaha perlu dibuat bagi memastikan ianya kekal relevan dengan keperluan dan kehendak semasa dalam dunia pendidikan di samping dapat mempengaruhi guru-guru untuk meningkatkan komitmen, kualiti kerja seterusnya memberi impak dan nilai yang besar kepada organisasi sekolah keseluruhannya.

Metodologi

Terdapat dua pemboleh ubah utama dalam kajian ini ialah kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Dalam konteks kajian ini, kepimpinan instruksional pengetua di SBT merujuk kepada tiga dimensi yang terdapat dalam Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985). Tiga dimensi yang berkaitan dengan peranan pengetua sebagai pentadbir sekolah iaitu (i) mentakrif/membentuk matlamat sekolah, (ii) menguruskan program instruksional dan (iii) menggalakkan iklim pembelajaran di sekolah. Manakala pemboleh ubah bersandar dalam konteks kajian ini pula ialah komitmen guru-guru di SBT yang merujuk kepada Model Komitmen Organisasi Porter et al. (1979). Secara keseluruhannya model komitmen memfokuskan tiga aspek utama iaitu (i) penerimaan matlamat dan nilai organisasi, (ii) kesediaan mencapai matlamat dan (iii) keinginan untuk kekal dalam. Kerangka konseptual kajian ini turut melibatkan tempoh perkhidmatan yang merupakan

faktor demografi guru sebagai pemboleh ubah bebas.Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual kajian ini.

Rajah 1: Kerangka Konseptual



Sumber: Model Kepimpinan Instruksional Hallinger & Murphy (1985) dan Model Komitmen Organisasi Porter et. al (1979).

Populasi kajian adalah terdiri daripada guru-guru di tiga buah SBT di Negeri Sembilan di bawah tadbir urus Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan.Syarat pemilihan ini hendaklah mengandungi kumpulan yang mewakili ciri spesifik populasi di daerah Seremban ,demi mengelakkan unsur prejudis dalam kajian.Menurut jadual penentuan saiz populasi oleh Krejcie dan Morgan (1970) , populasi kajian seramai 184 orang ini memerlukan saiz sampel sebanyak 127 orang.Sehubungan itu, pengkaji telah mengedarkan borang soal selidik kepada 127 orang guru-guru di SBT yang dipilih.

Reka bentuk yang dipilih oleh pengkaji ialah kaedah penyelidikan bukan eksperimen iaitu kaedah kajian tinjauan. Kajian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan instrumen borang soal selidik. Instrumen ini telah melalui semakan yang mandalam oleh pakar dalam bidang kajian ini.Persampelan rawak berstrata mengikut kadar merupakan teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini.

Sehubungan itu, bagi memperoleh data kajian, satu set borang instrumen soal selidik telah dibina dan mengedarkannya kepada 127 orang guru-guru di SBT yang dipilih. Soal selidik digunakan dalam kajian adalah kerana pengumpulan data dapat dilakukan dengan cepat dan meluas, sesuai dengan bilangan responden yang ramai (Roselena 2007). Bagi pengukuran tahap kepimpinan instruksional pengetua adalah menggunakan model Hallinger dan Murphy (1985), manakala pengukuran tahap komitmen guru menggunakan model Porter et.al (1979). Instrumen yang diadaptasi adalah daripada *Principle Instructional Management Rating Scale 2.0 (PIMRS)* oleh Hallinger (2007) dan *Organizational Commitment Questioner (OCQ)* oleh Mowday, Steers dan Porter (1979). Borang soal selidik terdiri daripada tiga (3) bahagian yang terdapat 74 item iaitu Bahagian A adalah demografi responden mengandungi empat (4) item manakala Bahagian B mengandungi lima puluh lima (55) item dan Bahagian C mengandungi lima belas (15) item di mana mengukur tahap kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di SBT. Pemilihan jawapan berdasarkan skala Likert lima (5) mata iaitu merujuk kepada skala 1-Sangat Tidak Setuju; 2-Tidak Setuju; 3-Kurang Setuju; 4-Setuju dan 5-Sangat Setuju.

Seterusnya untuk memastikan instrumen kajian jelas, menarik, tidak mengelirukan responden, tekal dan mudah difahami maka kajian rintis telah dijalankan. Kajian rintis dilaksanakan untuk menguji instrumen yang digunakan sama ada memenuhi ciri-ciri kebolehpercayaan. Kajian rintis yang telah dilaksanakan oleh pengkaji melalui pentadbiran yang sama dengan kajian sebenar. Seramai 30 orang guru SBT dari daerah Kuala Pilah yang tidak terlibat dalam kajian sebenar telah dipilih bagi menjawab soal selidik kajian.

Hasil analisis menunjukkan nilai korelasi skor item dengan jumlah skor r (*Corrected Item Total Correlation*) adalah antara 0.33 hingga 0.80. Kaedah Cronbach Alpha digunakan oleh pengkaji bagi mendapatkan kebolehpercayaan instrumen kajian ini. Nilai Cronbach Alpha yang diperolehi adalah 0.985. Pengkaji menggunakan pekali korelasi bagi melihat keesahan kriteria dan konstruk. Menurut Pallant (2010) nilai korelasi yang baik mestilah melebihi 0.30. Manakala nilai Cronbach Alpha yang melebihi 0.80 menunjukkan bahawa item mempunyai kestabilan dan ketekalan dalam yang baik (Creswell, 2012) dan sesuai diteruskan kepada kajian sebenar.

Analisis data kajian dilakukan menggunakan perisian *komputer Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 22.0. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang diperolehi dari Bahagian A (Demografi). Seterusnya untuk menjawab persoalan kajian 1 dan 2 yang melibatkan min,sisihan piawai, serta penyusunan data. Bagi tujuan ini, interpretasi skor min ditentukan merujuk kepada Jadual 1 berikut.

- S1. Apakah tahap kepimpinan instruksional pengetua di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di daerah Seremban.?
- S2. Apakah tahap komitmen guru di Sekolah berprestasi Tinggi di daerah Seremban?

Jadual 1: Indikator Tahap Min

Nilai Min	Tahap
4.00 – 5.00	Sangat Tinggi
3.00 – 3.99	Tinggi
2.00 – 2.99	Sederhana
1.00 – 1.99	Rendah

Sumber: Ramlan (2016)

Persoalan kajian 3 menggunakan statistik inferensi. Ujian Korelasi Pearson digunakan pada aras signifikan 0.01. Tahap kekuatan hubungan antara pembolehubah yang terlibat ditentukan berdasarkan skala yang ditunjukkan dalam Jadual 2. Menurut Federick dan Larry (2012) menyatakan nilai $r \geq 0$ menunjukkan hubungan positif manakala nilai $r \leq 0$ menunjukkan hubungan negatif

S3 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap komitmen guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Seremban?

Jadual 2: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Pekali Kolerasi ,r	Interpretasi
Lebih 1.00	Sangat Kuat
0.51 – 1.00	Kuat
0.21 – 0.50	Sederhana
0.01 – 0.20	Lemah

Sumber: Cohen et.al (2011)

Dapatkan

Hasil analisis mendapati data yang dikutip adalah bertabur secara normal yang telah diuji tahap kenormalannya terlebih dahulu dengan menggunakan ujian normaliti Kolmogorov Smirnov. Seterusnya ujian deskriptif telah dijalankan untuk mengenal pasti taburan demografi responden sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Taburan demografi responden

Kod	Profil Responden	Frekuensi (N=127)	Peratusan
A1	Jantina	Lelaki	28
		Perempuan	99
A2	Umur	23 – 30 tahun	19
		31 – 40 tahun	53
		41 – 50 tahun	36
		51 tahun ke atas	19

A3	Tahap Akademik	Diploma	-	-
		Sarjana Muda	111	87.4
		Sarjana	16	12.6
		Doktor Falsafah	-	-
A4	Pengalaman mengajar	Kurang dari 3 tahun	12	9.4
		3 – 10 tahun	38	29.9
		11 – 20 tahun	44	34.6
		21 – 30 tahun	30	23.6
		31 tahun dan ke atas	3	2.4

S1 Apakah tahap kepimpinan instruksional pengetua di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di daerah Seremban?

Jadual 4 menunjukkan keputusan analisis skor min tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut konstruk. Skor min keseluruhan bagi tahap kepimpinan instruksional pengetua adalah ($\text{Min}=4.40$ SP=0.60). Merujuk kepada interpretasi skor min yang dicadangkan oleh Ramlan (2012), didapati tahap kepimpinan instruksional pengetua di SBT berada pada tahap yang sangat tinggi. Konstruk menyediakan insentif kepada murid merupakan konstruk yang mendapat skor min yang paling tinggi ($\text{Min}=4.53$, SP=0.56). Ianya diikuti oleh konstruk menekankan kecemerlangan akademik ($\text{Min}=4.48$, SP=0.53), menyampaikan /menyebarluaskan matlamat sekolah ($\text{Min}=4.47$, SP=0.61), merangka matlamat sekolah ($\text{Min}=4.44$, SP=0.61), memantau kemajuan murid ($\text{Min}=4.44$, SP=0.61), menggalakkan iklim pembangunan profesional ($\text{Min}=4.44$, SP=0.55), penyeliaan dan penilaian instruksional ($\text{Min}=4.43$, SP=0.59), menyelaras kurikulum ($\text{Min}=4.42$, SP=0.58), menyediakan insentif kepada guru ($\text{Min}=4.32$, SP=0.51), melindungi masa instruksional ($\text{Min}=4.23$, SP=0.69) dan yang paling rendah iaitu konstruk mengekalkan ketampakan ($\text{Min}=4.00$, SP=0.72).

Jadual 4: Skor Min Tahap Kepimpinan Instruksional Mengikut Konstruk

Tahap Kepimpinan Instruksional	Skor Min	SP	Interpretasi Skor Min
Merangka matlamat sekolah	4.44	0.61	Sangat Tinggi
Menyampaikan /Menyebarluaskan matlamat sekolah	4.47	0.61	Sangat Tinggi
Penyeliaan dan penilaian instruksional	4.43	0.59	Sangat Tinggi
Menyelaras kurikulum	4.42	0.58	Sangat Tinggi
Memantau kemajuan murid	4.44	0.61	Sangat Tinggi
Melindungi masa instruksional	4.23	0.69	Sangat Tinggi
Mengekalkan ketampakan	4.00	0.72	Sangat Tinggi
Menyediakan insentif kepada guru	4.32	0.51	Sangat Tinggi

Menyediakan insentif kepada murid	4.53	0.56	Sangat Tinggi
Menggalakkan iklim pembangunan profesional	4.44	0.55	Sangat Tinggi
Menekankan kecemerlangan akademik	4.48	0.53	Sangat Tinggi
Keseluruhan	4.40	0.60	Sangat Tinggi

Jadual 5: Tahap Skor Min Dimensi Kepimpinan Instruksional

Tahap Kepimpinan Instruksional	Skor Min	SP	Interpretasi Skor Min
Mentakrif, membentuk matlamat sekolah	4.46	0.61	Sangat Tinggi
Mengurus program instruksional	4.43	0.59	Sangat Tinggi
Menggalakkan iklim pembelajaran sekolah	4.33	0.59	Sangat Tinggi
Keseluruhan	4.40	0.60	Sangat Tinggi

Jadual 5 menunjukkan analisis keseluruhan bagi ketiga-tiga dimensi tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SBT di daerah Seremban mempunyai skor min pada tahap sangat tinggi ($\text{Min}=4.40$, $\text{SP}=0.60$). Dimensi mentakrif, membentuk matlamat sekolah mempunyai catatan skor min paling tinggi ($\text{Min}=4.46$, $\text{SP}=0.61$), dimensi mengurus program instruksional ($\text{Min}=4.43$, $\text{SP}=0.59$) dan dimensi menggalakkan iklim pembelajaran sekolah mempunyai catatan skor min paling rendah ($\text{Min}=4.33$, $\text{SP}=0.59$).

S2. Apakah tahap komitmen guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) daerah Seremban?

Analisis yang dijalankan mendapati tahap komitmen guru SBT di daerah Seremban menunjukkan skor min adalah pada tahap sangat tinggi ($\text{Min}=4.15$, $\text{SP}=0.61$). Berdasarkan Jadual 6 didapati konstruk penerimaan matlamat dan nilai organisasi merupakan konstruk yang mendapat skor min yang paling tinggi ($\text{Min}=4.35$, $\text{SP}=0.59$), diikuti oleh konstruk kesediaan mencapai matlamat ($\text{Min}=4.32$, $\text{SP}=0.59$) dan yang paling rendah konstruk keinginan untuk kekal dalam organisasi ($\text{Min}=3.79$, $\text{SP}=0.61$).

Jadual 6: Skor Min tahap komitmen mengikut konstruk

Komitmen Guru	Skor Min	SP	Interpretasi Skor Min
Penerimaan matlamat dan nilai organisasi	4.35	0.59	Sangat Tinggi
Kesediaan mencapai matlamat	4.32	0.59	Sangat Tinggi
Keinginan untuk kekal dalam organisasi	3.79	0.66	Tinggi
Keseluruhan	4.15	0.61	Sangat Tinggi

S3 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap komitmen guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) daerah Seremban?

Ujian Korelasi Pearson yang dijalankan menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan bagi kepimpinan insruksional pengetua dengan komitmen guru di SBT daerah Seremban pada tahap kuat ($r=0.687$, $p< 0.01$) sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 7. Merujuk kepada Jadual 8, didapati konstruk mentakrif / membentuk matlamat sekolah ($r=0.566$, $p<0.01$), mengurus program instruksional ($r=0.658$, $p<0.01$) dan menggalakkan iklim pembelajaran sekolah ($r=0.695$, $p<0.01$) mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen guru pada tahap kuat.

Jadual 7: Analisis Korelasi Pearson antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Komitmen Guru

Kepimpinan Instruksional Pengetua	Komitmen guru		
	Korelasi Pearson, r	Sig. p	n
	0.687**		

**Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung)

Jadual 8: Analisis Korelasi Pearson antara dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Komitmen Guru

	1	2	3	Komitmen guru
Mentakrif / membentuk matlamat sekolah (1)	0.909**	0.818**	0.566**	
Mengurus program instruksional (2)		0.879**		0.658**
Menggalakkan iklim pembelajaran sekolah (3)				0.695**

**Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung)

Perbincangan

Hasil kajian ini mendapati tahap kepimpinan instruksional pengetua di tiga (3) buah SBT daerah Seremban berada pada tahap yang sangat tinggi.Tahap komitmen guru juga berada pada tahap tinggi.Keseluruhan konstruk-konstruk yang digunakan untuk menguji aspek kepimpinan instruksional berada pada tahap yang tinggi.Keseluruhan konstruk-konstruk komitmen guru juga berada pada tahap yang tinggi.Berdasarkan analisis setiap konstruk amalan kepimpinan instruksional, dapat dilihat bahawa majoriti responden memilih skala 4

dan 5 , iaitu ‘ Setuju’ dan ‘ Sangat Setuju’.Perkara yang sama juga dapat dilihat pada konstruk komitmen guru.Walaupun begitu, terdapat juga responden yang memilih skala 1,2 dan 3 iaitu ‘ Sangat Tidak Setuju’, ‘ Tidak Setuju’ dan ‘ Kurang Setuju’.

Ujian yang dilakukan terhadap data kajian ini ialah untuk mencari hubungan antara dua pemboleh ubah iaitu tahap kepimpinan instruksional pengetua dan hubungan dengan tahap komitmen guru. Ia untuk menjawab persoalan kajian ketiga dan hipotesis kedua kajian. Dapatkan kajian menunjukkan, terdapat hubungan pada yang kuat antara pemboleh ubah tahap kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru.Hubungan anatara dua pemboleh ubah ini adalah signifikan.

Implikasi Kajian

Tahap Kepimpinan Instruksional

Kajian ini berjaya mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional pengetua dan hubungan dengan komitmen guru. Dapatkan kajian jelas menunjukkan kepimpinan pengetua SBT di daerah Seremban mengamalkan kepimpinan instruksional dalam melaksanakan keberkesanan kepimpinan di sekolah. Oleh itu semakin tinggi tahap kepimpinan instruksional pengetua maka semakin tinggi tahap komitmen guru. Keupayaan pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional menjadi penyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan. Di samping meningkatkan motivasi serta komitmen guru yang berterusan.

Oleh itu, kepimpinan instruksional perlu diimplementasi dalam pentadbiran sekolah bagi membentuk iklim yang kondusif (Nor Azni, et al .,2014). Berdasarkan kajian empirikal lepas yang telah didokumentasikan menyatakan bahawa kepimpinan instruksional pengetua merupakan salah satu penentu yang paling penting dalam peningkatan prestasi sekolah (Day, et al. 2016; Hallinger 2005;Leithwood et al. 2006;Robinson et al. 2008).

Komitmen Guru

Model Komitmen Organisasi Porter et. al (1979) mengenal pasti penerimaan matlamat dan nilai organisasi, kesediaan mencapai matlamat dan keinginan untuk kekal dalam organisasi Kajian yang dijalankan mendapatkan tahap komitmen guru di SBT daerah Seremban berada pada tahap yang sangat tinggi Ini menunjukkan bahawa para guru jelas akan matlamat yang telah ditetapkan lalu dapat menerima matlamat dan nilai organisasi.Seterusnya mereka telah bersedia untuk mencapai matlamat tersebut dan ingin kekal berkhidmat di sekolah.Maka situasi ini memberikan mereka motivasi yang merupakan pendorong untuk menunjukkan komitmen yang tinggi bagi merealisasikan matlamat organisasi.

Walaubagaimanapun masih terdapat banyak ruang bagi pihak pengetua di SBT meningkatkan tahap komitmen guru mereka terutama aspek keinginan untuk kekal dalam organisasi.Penemuan ini membolehkan pihak pengurusan SBT memikirkan insiatif yang sesuai untuk terus memotivasi guru agar memberikan komitmen penuh dalam merealisasikan matlamat sekolah.

Implikasi kepada Pengetua

Pengetua perlu diberikan pendedahan khususnya pengetua yang baharu tentang gaya kepimpinan instruksional untuk memahami persekitaran sekolah dan membantu

memperjelaskan kepelbagaiannya perspektif kerja. Sehubungan itu, IAB perlu memberikan latihan amalan kepimpinan instruksional kepada pengetua baharu dan lama dalam keperluan keberkesanan organisasi sekolah. Maka, pengetua akan dapat meningkatkan pengetahuan berhubung dengan kepimpinan instruksional untuk mempertingkatkan kecemerlangan dalam pentadbiran dan meningkatkan komitmen guru untuk terus berkhidmat di sekolah berkenaan. Di samping itu, pengetua perlu menyediakan diri dan mempunyai pemahaman yang komprehensif tentang amalan kepimpinan instruksional yang menyumbang kepada komitmen kerja guru dan dapat menyumbang kepada kejayaan sekolah. .

Implikasi kepada Dasar

Penekanan yang khusus perlu diberikan oleh KPM bagi amalan kepimpinan instruksional di sekolah sebagai pendekatan dalam usaha keperluan kepimpinan abad ke-21 , untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran seterusnya penambahbaikan sekolah. Penyemakan semula modul kepengetauan bagi melaksanakan latihan dalam perkhidmatan perlu dilakukan oleh pihak KPM agar bertepatan dan seiring dengan situasi semasa. Oleh itu, latihan kepimpinan (NPQEL) yang merupakan program kelayakan profesional kepimpinan kebangsaan juga perlu diberikan pendedahan terhadap amalan kepimpinan instruksional. Justeru itu, kerjasama dari pihak JPN dan PPD amat diperlukan dalam memastikan pengetua sentiasa mengamalkan kepimpinan instruksional dalam mentadbir urus sekolah.

Implikasi kepada Guru

Amalan kepimpinan instruksional memberikan peluang kepada guru –guru untuk merancang perubahan dalam proses pentadbiran sekolah dengan lebih berkesan. Aspek kepuasan kerja akan memotivasi serta meningkatkan komitmen guru dalam melaksanakan tanggunjawab yang diamanahkan dengan lebih kreatif, inovasi dan produktif. Seterusnya melahirkan modal insan yang cemerlang dan holistik.

Cadangan-Cadangan untuk Kajian Lanjutan

Kajian ini boleh dikembangkan lagi sebagaimana cadangan kajian lanjutan berikut;

- i. Kajian ini hanya dilaksanakan di SBT daerah Seremban sahaja. Oleh itu dicadangkan pengkaji lain akan mengembangkan lagi skop kajian kepada SBT yang ada di negeri lain. Kajian lanjutan ini akan lebih berupaya memberikan gambaran yang lebih terperinci tentang gaya kepimpinan instruksional pengetua dan kaitan dengan komitmen kerja guru.
- ii. Kajian yang menggunakan kaedah kualitatif lain seperti kaedah pemerhatian atau temubual atau menggabungkan kuantitatif dan kualitatif untuk mengakaji amalan kepimpinan pengetua dan impaknya keatas amalan di organisasi sekolah didalam kalangan guru-guru SBT. Di samping mendapatkan maklumat yang lebih lengkap dan menyokong dapatan kajian terdahulu.
- iii. Kajian yang dapat menggunakan faktor-faktor lain yang boleh menyumbang kepada komitmen guru di SBT di sekolah menengah atau sekolah rendah.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru berada pada tahap yang sangat

tinggi.Namun, tahap amalan tersebut perlu diseimbangkan di antara ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional dan komitmen guru.Justeru itu dapatan ini memberikan maklumat kepada sistem pendidikan di Malaysia khususnya dari aspek gaya kepimpinan pendidikan di sekolah.Ini bertepatan dengan aspirasi dan sasaran agenda reformasi pendidikan dibawah PPPM 2013-2025 mengutamakan kualiti kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua untuk menjadikan sekolah berkesan seterusnya penjanaan modal insan yang cemerlang untuk keperluan negara.

Rujukan

- Ali Abdu. 2017.Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Tahap Komitmen Guru Sekolah Pedalaman Daerah Kapit.Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bendikson, L. Robinson, V & Hattie, J. 2012.Principal Instructional Leadership and Secondary School Performance.*Educational Administration Quarterly*, 44(5): 635-674.
- Creswell, J. 2012. Educational Research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- Day, C., Q. Gu, and P. Sammons. 2016. "The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference." *Educational Administration Quarterly* 52 (2): 221–258.
- Faridah Othman dan Norazlinda Saad. 2017.Kepimpinan Instruksional Dan Gaya Komunikasi Pengetua denagn Komitmen Guru Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) Harian di Negeri Kedah.*Proceeding of International Conference on the Scholarship of Teaching and Learning (ICSOTL)*, 4-5 April UUM EDC Hotels & Resorts.
- Hallinger, P 2012.Assessing anad developing instructional leadership inschools. In Shen, J (Ed). Tools for improving the principalsip. Oxford, UK: Peter Lang.
- Harris, A., M. Jones, D. Adams & K. Cheah 2018. Instructional leadership in Malaysia: a review of the contemporary literature. *School Leadership & Management*:1–21. doi: 10.1080/13632434.2018.1453794
- Hoa Thi Nguyen, Hallinger P.& Chia Wen Chen. 2017.Assessing and Strengthening Patterns of Instructional Leadership Among Primary School Principals in Vietnam.*International Journal of Educational Management*;32(3):396-415.
- Jameelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md. Kassim. 2011. Instructional Leadership And Attitude Towards Organizational Change Among Secondary Schools Principal In Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15:3304-3309
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md. Kassim. 2012. Mengurus Program Instruksional dan Sikap Terhadap Perubahan dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Negeri Pahang. *Jurnal Teknologi* .59(12):71-77. Phd UKM
- Jamilah, B. A., and B. Yusof. 2011. "Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia." *Journal of Edupres* 1: 323–335.
- Junaidah Abdul Jamil. 2012. Mengurus Program Instruksional. Dalam James Ang Jit Eng & Balasandran Ramiah. Kepimpinan Instruksional Satu Panduan Praktikal (hlm.209-216). Selangor: PTS Akademia.
- Mohd Hasrul Hadi Mat Hanip. 2017. Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan komitmen guru di Sekolah Rendah Luar Bnadar Dalam Daerah Jeli, Kelantan.Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Yusri Ibrahim 2012. Model kepimpinan pengajaran pengetua, efikasi dan kompetensi pengajaran. Tesis Kedoktoran (Tidak Diterbitkan), Universiti Malaysia Terengganu.

- Mohd Zaini Ismail. 2009. Amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah berprestasi tinggi dengan sekolah menengah berprestasi rendah di daerah Kota Setar Kedah DarulAman. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Nik Mustafa Mat Ali, Mohd Radzi Taib, Hazlina Jaafar, wan Aida Rohana Mohamed Salleh & Mohd Nawawi Omar. 2015. Principal's Instructional Leadership and Teachers' Commitment in Three Mara Junir Science Colleges (MJSC) in Pahang, Malaysia. *Procedia- Social and Behavioural Science* 191;1848-1853.
- Quah, S.C. 2011. Instructional leadership among principal of secondary schools in Malaysia. *International Research Journal*, 2 (Desember), 1784-1800.
- Ruaina bt Abdullah. 2016. Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua dan Hubungannya dengan Komitmen guru Di sekolah Agama Menengah Negeri Selangor. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sharma, S., Sun, H., & Kannan, S. 2012. A Comparativ Analysis on Leadership Qualities of School Principals in China, Malaysia and India. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3): 536-543.
- Widhyanti, R. & Shahril @ Charil, M. 2016. Headmaster Instructional Leadership anad Organizational Learning on the Quality of Madrasah and The Quality of Graduates the State Madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region. *Higher Education Studies*, 6(1): 159-168.
- Zabidah Muhammad. 2016. Kepimpinan instruksional Pengetua dan Guru Besar Serta Hubungannya Dengan Prestasi Akademik Sekolah. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia