



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepe.com



**SPIRITUALITI DI TEMPAT KERJA SEBAGAI PERAMAL
KOMPETENSI INSTRUKSIONAL GURU PENOLONG KANAN:
SATU KAJIAN EMPIRIKAL SEKOLAH RENDAH DI NEGERI
SABAH**

*WORKPLACE SPIRITUALITY AS A PREDICTOR OF INSTRUCTIONAL
COMPETENCY AMONG ASSISTANT PRINCIPALS: AN EMPIRICAL STUDY IN
SABAH PRIMARY SCHOOLS*

Erna Suwardi^{1*}, Muhamad Suhaimi Taat², Roslee Talip³, Mohd Sobrye Paimin⁴

¹ Faculty of Education and Sports Studies, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: bondaqilah@gmail.com

² Faculty of Education and Sports Studies, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: suhaimi@ums.edu.my

³ Faculty of Education and Sports Studies, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: roslee_73@ums.edu.my

⁴ Faculty of Education and Sports Studies, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia
Email: mohdsobrye@gmail.com

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 31.03.2025

Revised date: 17.04.2025

Accepted date: 15.05.2025

Published date: 05.06.2025

To cite this document:

Suwardi, E., Taat, M. S., Talip, R., & Paimin, M. S. (2025). Spiritualiti Di Tempat Kerja Sebagai Peramal Kompetensi Instruksional Guru Penolong Kanan: Satu Kajian Empirikal Sekolah Rendah Di Negeri Sabah. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10 (58), 14-26.

Abstrak:

Kajian ini meneliti hubungan antara spiritualiti di tempat kerja dengan kompetensi instruksional dalam kalangan Guru Penolong Kanan (GPK) di sekolah rendah di Malaysia, dengan penekanan khusus terhadap konteks pendidikan awam di negeri Sabah. Kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan kuantitatif dan mengaplikasikan pendekatan tinjauan korelasi deskriptif. Seramai 269 orang Guru Penolong Kanan dari sekolah rendah di negeri Sabah telah dipilih melalui persampelan rawak berstrata. Dua instrumen utama telah digunakan iaitu Skala Spiritualiti di Tempat Kerja oleh Ashmos dan Duchon (2000) dan Skala Kompetensi Instruksional yang dibangunkan berasaskan domain Kompetensi Instruksional dalam kerangka Kompetensi Pemimpin Sekolah 2.0 (KOMPAS 2.0) oleh Institut Aminuddin Baki (IAB). Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap spiritualiti di tempat kerja adalah tinggi (Min = 3.74, SP = 0.62), manakala tahap kompetensi instruksional berada pada tahap sederhana tinggi (Min = 3.60, SP = 0.71). Terdapat hubungan positif yang signifikan dan berada pada tahap sederhana antara spiritualiti di tempat kerja dengan kompetensi instruksional ($r = 0.46, p < .01$).

DOI: 10.35631/IJEPC.1058002

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Penemuan ini menekankan kepentingan pengintegrasian elemen spiritualiti dalam program pembangunan kepimpinan pendidikan, khususnya dalam memperkukuh nilai teras, motivasi intrinsik dan etika kerja dalam kalangan Guru Penolong Kanan. Implikasi kajian ini menyumbang kepada pembangunan pendekatan yang holistik dan berasaskan nilai dalam pembangunan profesional sistem pendidikan negara.

Kata kunci:

Spiritualiti di Tempat Kerja, Kompetensi Instruksional, Guru Penolong Kanan, Kompetensi Kepimpinan, Pendidikan Malaysia, Pembangunan Professional

Abstract:

This study examines the relationship between workplace spirituality and instructional competence among Senior Assistant Teachers (GPK) in primary schools in Malaysia, with a particular focus on the public education context in the state of Sabah. Employing a quantitative research design, the study adopted a descriptive correlational survey approach. A total of 269 Senior Assistant Teachers from primary schools in Sabah were selected through stratified random sampling. Two primary instruments were utilized: the Workplace Spirituality Scale by Ashmos and Duchon (2000) and the Instructional Competency Scale, developed based on the Instructional Competency domain within the School Leadership Competency Framework 2.0 (KOMPAS 2.0) by the Aminuddin Baki Institute (IAB). Data were analyzed using descriptive statistics and Pearson correlation analysis. The findings revealed that the level of workplace spirituality was high (Mean = 3.74, SD = 0.62), while the level of instructional competence was moderately high (Mean = 3.60, SD = 0.71). A significant positive correlation of moderate strength was found between workplace spirituality and instructional competence ($r = 0.46, p < .01$). These findings highlight the importance of integrating spirituality elements into educational leadership development programs, particularly in reinforcing core values, intrinsic motivation, and work ethics among Senior Assistant Teachers. The implications of this study contribute to the development of a holistic and values-based approach to professional development within the national education system.

Keywords

Workplace Spirituality, Instructional Competency, Assistant Principals, Leadership Competency, Professional Development

Pengenalan

Peranan Guru Penolong Kanan (GPK) dalam landskap pendidikan masa kini tidak lagi terbatas kepada kecekapan teknikal dan aspek pengurusan semata-mata, sebaliknya menuntut kebijaksanaan spiritual yang tinggi. GPK kini berperanan bukan sekadar sebagai pelaksana dasar pentadbiran, malah sebagai pemimpin instruksional yang memacu kualiti pengajaran dan pembelajaran (PdP) di sekolah. Dalam konteks pendidikan rendah, GPK berfungsi sebagai penghubung strategik antara kepimpinan atasan dengan pelaksana dasar di bilik darjah. Kompetensi instruksional yang mantap dalam kalangan GPK menjadi teras kepada kecemerlangan keseluruhan sesebuah institusi pendidikan.

Namun begitu, keberkesanan kompetensi instruksional sering kali dipengaruhi oleh faktor dalaman individu termasuk elemen spiritualiti di tempat kerja. Spiritualiti dalam konteks kajian ini merujuk kepada rasa makna, tujuan dan keterhubungan dengan sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai seperti keikhlasan, kejujuran, empati dan rasa tanggungjawab menjadi asas dalam mewujudkan suasana kerja yang harmoni dan berfokuskan murid. Kajian antarabangsa menunjukkan bahawa spiritualiti di tempat kerja memberi kesan positif terhadap kesejahteraan emosi, motivasi intrinsik dan keberkesanan organisasi khususnya dalam kalangan pendidik (Hadi et al., 2024; Raj et al., 2023; Sharma, 2022). Malah, spiritualiti turut memperkukuh keupayaan pemimpin untuk membuat keputusan etika dan membina hubungan profesional yang berteraskan kepercayaan. Justeru, spiritualiti di tempat kerja wajar dianggap sebagai elemen strategik dalam memperkasa kompetensi instruksional.

Selari dengan dapatan antarabangsa, kajian tempatan oleh Idris et al. (2021), Zolkipli & Mohamad (2023) dan Mohamad (2022) juga menunjukkan bahawa kepimpinan berasaskan nilai spiritual mampu membentuk budaya kerja yang kondusif serta menyokong pelaksanaan kurikulum secara berkesan. Dapatan ini memberi asas kukuh untuk memperkukuh amalan kompetensi instruksional dalam kalangan GPK melalui penerapan elemen spiritualiti, kecerdasan emosi dan ketahanan guru. Walau bagaimanapun, terdapat jurang kajian yang ketara mengenai pengaruh spiritualiti terhadap kompetensi instruksional GPK, khususnya di sekolah rendah. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk meneliti hubungan tersebut secara empirikal dengan harapan dapat menyumbang kepada pementapan pembangunan profesional berteraskan nilai dalam kalangan pemimpin pendidikan.

Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk meneliti hubungan spiritualiti di tempat kerja dan kompetensi instruksional dalam kalangan GPK sekolah rendah di negeri Sabah. Sehubungan itu, kajian ini menetapkan objektif berikut:

1. Menilai tahap spiritualiti di tempat kerja dalam kalangan GPK sekolah rendah di negeri Sabah.
2. Menilai tahap kompetensi instruksional dalam kalangan GPK sekolah rendah di negeri Sabah.
3. Menentukan hubungan antara spiritualiti di tempat kerja dengan kompetensi instruksional GPK sekolah rendah di negeri Sabah.

Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian, berikut merupakan hipotesis nul yang telah ditetapkan:

Ho¹ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara spiritualiti di tempat kerja dengan kompetensi instruksional dalam kalangan GPK sekolah rendah di negeri Sabah.

Kajian Literatur

Kajian literatur ini membincangkan konsep spiritualiti di tempat kerja yang merangkumi tiga dimensi utama, diikuti peranan spiritualiti dalam kepimpinan pendidikan, serta kompetensi instruksional dalam kalangan GPK berdasarkan empat dimensi utama.

Spiritualiti di Tempat Kerja

Spiritualiti di tempat kerja merujuk kepada makna, tujuan dan nilai murni yang dibawa ke dalam tugas harian. Ia memberi ruang kepada pekerja untuk menyumbang secara ikhlas dan membina hubungan yang mendalam dengan kerja mereka (Wahib & Machfudz, 2023). Menurut Sapta et al. (2021), spiritualiti melibatkan komitmen emosi dan kesetiaan terhadap organisasi pendidikan. Ciri utama spiritualiti termasuk kesedaran sendiri, tujuan bermakna dan hubungan harmoni dengan rakan sekerja (Maharjan et al., 2024). Elemen-elemen ini terbukti memberi kesan positif terhadap semangat kerja dan prestasi dalam organisasi.

Kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan spiritual yang menyokong kesejahteraan rohani guru dapat memperkukuh hubungan antara spiritualiti dan kepuasan kerja (Raj et al., 2023). Oleh itu, spiritualiti dilihat sebagai aset strategik dalam membina organisasi pendidikan yang beretika dan lestari. Seiring dengan itu, spiritualiti di tempat kerja dalam kajian ini digambarkan melalui tiga dimensi utama yang saling melengkapi iaitu kerja yang bermakna (*meaningful work*), perasaan berkomuniti (*sense of community*) dan seiring dengan nilai organisasi (*alignment with organizational values*) (Aboobaker et al., 2020; Kwahar, Nguwasen, 2021).

Kerja yang bermakna merujuk kepada sejauh mana individu merasakan tugas mereka memberi impak peribadi dan sosial yang positif. Dalam konteks GPK, kerja bermakna bukan sekadar pelaksanaan tanggungjawab, tetapi juga menyumbang kepada perkembangan murid dan kemenjadian guru. Kajian oleh Kwahar, Nguwasen (2021) dan Al-Mahdy et al. (2021) mendapati bahawa pekerjaan yang dianggap bermakna mampu meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi melalui kesedaran spiritual dan hubungan nilai kerja. Walau bagaimanapun, Aboobaker et al. (2020) memberi amaran bahawa terlalu menekankan makna kerja boleh membawa kepada kekecewaan apabila ekspektasi tidak dipenuhi. Maka, pemimpin sekolah perlu menyediakan persekitaran yang menyokong dalam mengekalkan keseimbangan harapan dan realiti. Maharjan et al. (2024) pula menyatakan bahawa kepimpinan berasaskan nilai dapat mengekalkan motivasi dan mengurangkan tekanan kerja. Oleh itu, kerja bermakna menjadi dimensi penting dalam mengukuhkan spiritualiti dan memberi nilai tambah kepada kompetensi instruksional GPK.

Perasaan berkomuniti merangkumi hubungan sosial yang erat antara anggota organisasi, membentuk sokongan emosi dan psikologi yang kukuh. Kajian mendapati bahawa rasa komuniti menyumbang kepada peningkatan kepuasan kerja dan mengurangkan tekanan organisasi (Gupta et al., 2013). Bagi GPK, hubungan harmoni dengan guru, pentadbir dan staf penting untuk membentuk budaya sekolah yang inklusif dan produktif. Pada masa yang sama, keselarasan dengan nilai organisasi membolehkan pekerja menyepadukan nilai peribadi dengan misi institusi pendidikan. Kajian oleh Permana & Prakoso (2023) menunjukkan bahawa keselarasan nilai ini meningkatkan komitmen dan tingkah laku positif di tempat kerja. Namun, konflik nilai boleh menjejaskan kepimpinan dan kepuasan kerja jika tidak ditangani secara beretika. Selain itu, Shukla et al. (2023) menyatakan bahawa pemimpin spiritual berjaya merapatkan jurang ini melalui dialog terbuka dan empati, sekali gus menyatukan nilai individu dan organisasi.

Seiring dengan nilai organisasi adalah berkait rapat dengan nilai sesebuah organisasi. Spiritualiti di tempat kerja kini semakin diiktiraf sebagai elemen penting dalam era pasca-pandemik yang menuntut kekuatan dalaman serta kecekapan emosi dalam kalangan pemimpin pendidikan. Kajian oleh Riasudeen & Singh (2020) menunjukkan bahawa spiritualiti di tempat

kerja menyumbang secara langsung kepada kesejahteraan psikologi dan meningkatkan keberkesanan kepimpinan. Dalam konteks sekolah, spiritualiti berperanan membantu GPK membuat keputusan berasaskan nilai, mengamalkan komunikasi beretika, dan membina pengaruh kepimpinan berteraskan sifat insaniah. Hicks (2024) turut menegaskan bahawa nilai-nilai spiritual seperti empati dan belas ihsan memperkukuh kepercayaan serta mewujudkan iklim sekolah yang positif dan menyokong. Selain itu, spiritualiti juga dikaitkan dengan gaya kepimpinan transformasional yang menumpukan kepada pembangunan insan secara holistik (Saffardin et al., 2022). Oleh itu, spiritualiti tidak lagi dianggap sekadar sebagai elemen peribadi, sebaliknya menjadi strategi kepimpinan yang signifikan dalam memperkukuh keberkesanan instruksional dan profesionalisme dalam Pendidikan (Nurhayati et al., 2024).

Kompetensi Instruksional Guru Penolong Kanan (GPK)

Kompetensi instruksional merujuk kepada kebolehan pemimpin pendidikan untuk memacu kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui pengurusan kurikulum, penyeliaan pengajaran dan pembangunan guru secara berterusan. Bagi pemimpin pertengahan seperti GPK, kompetensi ini amat penting kerana mereka berperanan sebagai penghubung strategik antara dasar pendidikan dengan pelaksanaan PdP di bilik darjah. Sebagai contoh, Shaked (2023) menekankan bahawa pemimpin pertengahan perlu menguasai kepakaran kandungan, hubungan profesional dan kepekaan etika bagi mempengaruhi guru secara konstruktif. Bush (2023) pula menyatakan bahawa pemimpin instruksional menyumbang secara langsung kepada pencapaian murid melalui arah tuju kurikulum dan pemantauan guru yang berkesan. Tambahan pula, Damore & Rieckhoff (2021) dan Bryant et al. (2020) menegaskan bahawa kejayaan GPK bergantung kepada keupayaan mereka memimpin secara nilai dan reflektif dalam persekitaran kolaboratif. Sehubungan itu, kompetensi instruksional dalam kajian ini dirumuskan melalui empat dimensi utama, iaitu instruksional berfokus kurikulum, pembudayaan penyelidikan, pemantauan menyeluruh dan pembudayaan ekosistem digital yang selaras dengan kerangka KOMPAS 2.0 dan keperluan kepimpinan pendidikan semasa.

Instruksional berfokus kurikulum merujuk kepada keupayaan GPK menyelaraskan pelaksanaan PdP dengan objektif kurikulum nasional. Kepimpinan yang berkesan dalam dimensi ini tidak hanya memastikan pematuhan terhadap sukatan pelajaran, tetapi juga menyumbang kepada pembangunan holistik murid. GPK yang memahami matlamat kurikulum berupaya membimbing guru secara strategik dan meningkatkan keberkesanan pengajaran (Tang et al., 2022). GPK juga memainkan peranan penting sebagai penghubung antara dasar dan pelaksanaan bilik darjah (Bush, 2023). Kajian turut membuktikan bahawa kepimpinan reflektif dan kolaboratif oleh GPK memperkukuh budaya instruksional dan pencapaian murid (Highfield & Woods, 2023; Tang et al., 2022). Matlamat kurikulum yang tidak jelas akan menyebabkan pelaksanaan PdP berisiko menjadi ritualistik tanpa impak sebenar terhadap pembelajaran. Justeru, GPK perlu memimpin dengan kefahaman mendalam melalui pendekatan yang berpaksikan pembangunan murid secara menyeluruh.

Pembudayaan penyelidikan menuntut GPK untuk membangunkan budaya inkuiri reflektif di sekolah. Budaya berasaskan data mampu mempercepat inovasi pedagogi dan meningkatkan ketepatan dalam membuat keputusan profesional (Chatterjee et al., 2021), sekali gus memperkukuh kapasiti guru dan pencapaian murid (Kwan & Wong, 2020). Namun, tanpa sokongan struktur kolaboratif, pembudayaan ini sukar dilaksanakan secara berkesan (Zhou, 2022). Shaked (2023) menegaskan bahawa kepimpinan berpaksikan kepakaran penting untuk memastikan budaya penyelidikan menghasilkan perubahan bermakna. Pelaksanaan penyelidikan tindakan yang bersifat dangkal gagal mempengaruhi perubahan strategi PdP guru.

Pembangunan profesional perlu dirancang secara strategik bagi memacu perubahan substansif (Allababidi & David, 2024). Ketiadaan budaya penyelidikan yang sistemik akan menyebabkan inovasi PdP sekadar menjadi slogan tanpa impak. Justeru, GPK mesti memimpin berasaskan bukti dan inkuiri berterusan bagi memperkukuh profesionalisme sekolah.

Pemantauan menyeluruh melibatkan keupayaan GPK menjalankan pemantauan sistematik terhadap PdP melalui penyeliaan berstruktur, analisis data, dan refleksi pedagogi. Pemantauan bukan sekadar mencari kesalahan, tetapi juga memberi maklum balas profesional yang membina (Cacabelos et al., 2024). Kompetensi instruksional yang menekankan dialog dan sokongan didapati mengurangkan tekanan dalam kalangan guru dan memperkasa keberkesanan PdP (Alanoglu, 2022). Selain itu, kemahiran penyeliaan pemimpin pertengahan berkait rapat dengan tahap efikasi sendiri guru, sekali gus meningkatkan komitmen dan prestasi PdP murid (Esllera & Escala, 2024). Tambahan pula, amalan kompetensi instruksional yang sistematik terbukti memperkasa pembangunan profesional guru dan meningkatkan kualiti PdP (Alanoglu, 2022; Liu & and Gumah, 2020). Maka, pendekatan pemantauan yang bersifat menyokong, reflektif dan terarah harus menjadi amalan utama GPK dalam menerajui kecemerlangan instruksional di sekolah.

Pembudayaan ekosistem digital dalam kalangan GPK perlu diterajui melalui integrasi teknologi secara strategik dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP). Wollscheid et al. (2025) menegaskan bahawa kepimpinan digital yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang membina budaya inovasi teknologi di sekolah. Dalam konteks ini, Henderikx & Stoffers (2025) menunjukkan bahawa kepimpinan pertengahan memainkan peranan penting dalam mengurus perdanakan transformasi digital dengan membentuk kemahiran dan nilai baru dalam organisasi pendidikan. Elkordy & Iovinelli (2021) pula menekankan bahawa kejayaan transformasi digital dalam pendidikan K-12 bergantung kepada perubahan budaya organisasi dan pembangunan kapasiti guru. Kegagalan membudayakan ekosistem digital secara sistemik akan menyebabkan inovasi teknologi hanya menjadi slogan tanpa impak terhadap PdP. Justeru, GPK perlu menerajui integrasi teknologi secara reflektif, berasaskan bukti dan dipacu nilai profesionalisme pendidikan masa depan. Justeru, GPK perlu mengemudi perubahan melalui pendekatan strategik yang menyeimbangkan nilai, bukti empirik dan pembangunan kapasiti warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan pendidikan secara lestari.

Metod Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan deskriptif korelasi. Pendekatan ini dipilih kerana ia membolehkan penyelidik memperoleh gambaran menyeluruh tentang tahap pemboleh ubah yang dikaji serta menguji secara empirikal hubungan antara spiritualiti di tempat kerja dan kompetensi instruksional dalam kalangan GPK di sekolah rendah. Reka bentuk ini juga sesuai untuk menjelaskan corak hubungan yang wujud antara kedua-dua pemboleh ubah tanpa memanipulasi sebarang faktor luaran, selaras dengan objektif kajian yang bersifat bukan eksperimental. Lokasi kajian difokuskan di negeri Sabah, Malaysia, yang dipilih secara khusus berdasarkan kepelbagaian konteks sekolah termasuk sekolah bandar, luar bandar dan pedalaman serta variasi latar belakang profesional dalam kalangan GPK. Pemilihan Sabah sebagai tapak kajian bertujuan memastikan hasil dapatan lebih bersifat inklusif dan dapat mewakili pelbagai cabaran serta keunikan dalam landskap Pendidikan di Malaysia.

Populasi kajian terdiri daripada semua GPK sekolah rendah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) di negeri Sabah. GPK dipilih sebagai subjek kajian kerana mereka memainkan peranan kritikal dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan kurikulum dan pengurusan pengajaran di peringkat sekolah rendah. Selain itu, Sabah dipilih sebagai lokasi kerana kepelbagaian konteks geografi, budaya dan sumber pendidikan yang memberikan gambaran menyeluruh terhadap faktor-faktor dalaman kompetensi instruksional. Saiz sampel ditentukan menggunakan kaedah persampelan rawak berstrata, melibatkan seramai 269 responden, berdasarkan Cadangan Krejcie & Morgan (1970) yang sesuai untuk kajian korelasi. Pembahagian strata adalah berdasarkan zon pendidikan daerah bagi memastikan keterwakilan yang seimbang.

Bagi tujuan pengumpulan data, dua instrumen utama telah digunakan untuk mengumpul data. Spiritualiti di tempat kerja diukur menggunakan *Spirituality at Work Scale* oleh Ashmos & Duchon (2000) yang telah disesuaikan dengan konteks pendidikan Malaysia. Kompetensi instruksional pula diukur berdasarkan instrumen yang dibina berasaskan empat dimensi GPK iaitu instruksional berfokus kurikulum, pemantauan menyeluruh, pembudayaan penyelidikan dan pembudayaan ekosistem digital, selaras dengan kerangka KOMPAS 2.0 (Institut Aminuddin Baki, 2020). Semua item diukur menggunakan skala Likert lima mata. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 28. Statistik deskriptif digunakan untuk menentukan tahap pemboleh ubah, manakala ujian Korelasi Pearson diaplikasikan bagi menguji hubungan antara spiritualiti di tempat kerja dan kompetensi instruksional dalam kalangan GPK. Tahap signifikan yang ditetapkan untuk analisis ialah $p < 0.05$.

Hasil Kajian

Tahap Spiritualiti Di Tempat Kerja Dan Kompetensi Instruksional Dalam Kalangan Guru Penolong Kanan (GPK) Sekolah Rendah.

Analisis deskriptif dijalankan bagi menentukan tahap spiritualiti di tempat kerja dan kompetensi instruksional dalam kalangan GPK sekolah rendah di negeri Sabah. Dapatan menunjukkan bahawa spiritualiti di tempat kerja berada pada tahap tinggi dengan nilai min 3.74 dan sisihan piawai 0.62. Sementara itu, tahap kompetensi instruksional berada pada kategori sederhana tinggi dengan nilai min 3.60 dan sisihan piawai 0.71. Perincian maklumat berkaitan skor min dan sisihan piawai bagi kedua-dua pemboleh ubah di perincikan dalam Jadual 1.

Jadual 1 : Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Spiritualiti di tempat kerja dan Kompetensi Instruksional (N=269)

Pemboleh Ubah	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
Spiritualiti di Tempat Kerja	3.74	0.62	Tinggi
Kompetensi Instruksional	3.60	0.71	Sederhana Tinggi

Ho¹ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara spiritualiti di tempat kerja dengan kompetensi instruksional dalam kalangan Guru Penolong Kanan sekolah rendah.

Untuk menguji hipotesis kajian, analisis Korelasi Pearson telah dijalankan bagi menentukan hubungan antara spiritualiti di tempat kerja dengan kompetensi instruksional dalam kalangan GPK sekolah rendah. Analisis ini dipilih kerana ia sesuai untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan linear antara dua pemboleh ubah berasaskan data skala selang. Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kedua-dua pemboleh ubah, dengan nilai korelasi sederhana iaitu $r = 0.46$ pada aras signifikan $p < .01$. Penemuan ini

memberikan bukti empirikal bahawa peningkatan tahap spiritualiti di tempat kerja mempunyai kaitan yang sejajar dengan peningkatan tahap kompetensi instruksional dalam kalangan GPK. Keputusan ini juga mengesahkan keperluan untuk mempertimbangkan faktor dalaman seperti spiritualiti dalam usaha memperkasakan kepimpinan pertengahan di sekolah rendah. Jadual 2 memperincikan keputusan analisis korelasi tersebut.

Jadual 2 : Hubungan antara Spiritualiti di Tempat Kerja dengan Kompetensi Instruksional (N = 269)

Pemboleh Ubah	1	2
Spiritualiti di Tempat Kerja	1	0.62
Kompetensi Instruksional	.46**	1

*Nota: ** Korelasi signifikan pada aras $p < .01$ (2-hala).*

Perbincangan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa spiritualiti di tempat kerja dalam kalangan GPK sekolah rendah di Sabah berada pada tahap tinggi, manakala kompetensi instruksional mereka pula berada pada tahap sederhana tinggi. Keputusan ini menggambarkan bahawa GPK memiliki kesedaran dalaman yang tinggi terhadap nilai, makna dan tanggungjawab kerja serta menunjukkan pelaksanaan peranan instruksional yang stabil. Hubungan positif yang signifikan antara spiritualiti di tempat kerja dan kompetensi instruksional ($r = 0.46$, $p < .01$) bukan sahaja menolak hipotesis nol, malah mengesahkan bahawa spiritualiti merupakan faktor penting yang menyokong pengukuhan kapasiti kompetensi instruksional dalam kalangan GPK.

Penemuan ini selari dengan dapatan Wahib & Machfudz (2023) dan Maharjan et al. (2024) yang menegaskan bahawa nilai spiritual dalam organisasi pendidikan menyumbang secara langsung kepada peningkatan motivasi, keberkesanan kerja dan kepuasan kerjaya. Sapta et al. (2021) turut melaporkan bahawa pekerja yang mempunyai kejelasan makna kerja lebih cenderung memperlihatkan tahap komitmen instruksional yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa spiritualiti bertindak bukan sekadar sebagai faktor dalaman, tetapi sebagai pemangkin untuk tingkah laku kepimpinan yang lebih produktif dan berorientasikan nilai. Dalam konteks GPK, rasa keterhubungan terhadap tugas dan matlamat organisasi meningkatkan kompetensi mereka untuk memimpin pengajaran secara strategik. Penemuan ini memperkukuhkan bahawa keberkesanan kompetensi instruksional tidak hanya bergantung kepada kecekapan teknikal, malah turut dipacu oleh ketulenan nilai diri dan spiritualiti yang dihayati dalam amalan profesional.

Walaupun tahap kompetensi instruksional GPK berada pada paras sederhana tinggi, keadaan ini tetap menunjukkan ruang yang signifikan untuk penambahbaikan khususnya dalam aspek pembudayaan penyelidikan dan transformasi ekosistem digital di sekolah. Kajian Hicks (2024) dan Permana & Prakoso (2023) menegaskan bahawa biarpun spiritualiti menyumbang kepada kesejahteraan emosi dan motivasi intrinsik, faktor luaran seperti infrastruktur ICT, latihan profesional berterusan dan budaya kerja inovatif merupakan prasyarat utama dalam memperkasa kompetensi instruksional. Konteks pendidikan di Sabah yang dicirikan oleh kekangan geografi dan keterbatasan sumber, dikenal pasti sebagai faktor yang boleh menghambat pelaksanaan kompetensi instruksional secara holistik. Justeru, hubungan antara spiritualiti di tempat kerja dan kompetensi instruksional perlu dianalisis dalam kerangka ekologi pendidikan yang lebih komprehensif merangkumi faktor organisasi, budaya kerja serta dasar pendidikan nasional.

Penemuan kajian ini memberikan implikasi teori bahawa pembangunan kompetensi instruksional GPK perlu berasaskan nilai spiritual dan etika kerja, sejajar dengan prinsip kepimpinan pendidikan berasaskan nilai seperti yang diketengahkan oleh Saffardin et al. (2022) dan Nurhayati et al. (2024). Kajian mereka menekankan bahawa spiritualiti di tempat kerja yang mengintegrasikan makna kerja, nilai-nilai moral dan hubungan insaniah merupakan asas kepada amalan profesionalisme pendidikan yang lestari dan beretika. Berdasarkan sudut praktikal, penemuan ini menggariskan keperluan untuk menyepadukan pembangunan spiritual ke dalam program latihan GPK secara sistematik. Ini termasuk penghasilan modul refleksi nilai, pembinaan makna kerja, pengukuhan kecerdasan emosi serta amalan instruksional yang berteraskan etika profesional. Usaha ini bertujuan memperkukuh kompetensi instruksional bukan sahaja dari aspek teknikal, tetapi juga dari dimensi nilai dan sahsiah sejajar dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang menekankan pembangunan modal insan holistik berteraskan nilai. Pendekatan ini bukan sahaja memperkasakan amalan instruksional GPK secara menyeluruh, malah mewujudkan ekosistem pendidikan yang beretika, berfokuskan murid dan lestari. Keberkesanan pelaksanaan ini juga dijangka dapat meningkatkan motivasi dalaman guru, memperkukuh budaya profesionalisme di sekolah serta menyumbang kepada pembangunan murid yang seimbang dari aspek jasmani, emosi, rohani, intelek dan sahsiah (JERIS).

Kajian ini turut membuka ruang penting untuk penyelidikan lanjutan dalam bidang kompetensi instruksional. Kajian longitudinal disarankan bagi menilai kesan jangka panjang integrasi spiritualiti terhadap perkembangan kompetensi instruksional GPK dalam persekitaran pendidikan yang dinamik. Selain itu, pendekatan kualitatif berbentuk kajian naratif dan fenomenologi wajar diteroka untuk memperkayakan pemahaman tentang pengalaman subjektif pemimpin pendidikan dalam mengaplikasikan nilai spiritual dalam amalan profesional harian. Kajian komparatif merentasi pelbagai zon pendidikan juga penting untuk mengenal pasti faktor sosio-kontekstual yang memperkukuh atau menghambat hubungan antara spiritualiti dan kompetensi instruksional. Penyelidikan lanjutan ini diharapkan dapat menyumbang kepada penghasilan kerangka pembangunan profesional GPK yang lebih responsif, bersepadu, dan berasaskan nilai spiritual.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menegaskan bahawa spiritualiti di tempat kerja bukan sekadar faktor sokongan psikologi, tetapi merupakan aset strategik dalam membentuk kompetensi instruksional yang mampan, berkesan dan berorientasikan pembangunan insan. Dalam era pendidikan abad ke-21 yang menuntut daya tahan moral, kecerdasan emosi dan kepimpinan etika, spiritualiti menjadi asas penting dalam melahirkan pemimpin pertengahan yang mampu mengemudi perubahan pendidikan dengan kebijaksanaan, empati dan nilai. Justeru, pengintegrasian spiritualiti dalam pembangunan profesional GPK perlu dilihat bukan sebagai pilihan, tetapi sebagai satu keperluan strategik untuk memperkukuh ekosistem pendidikan negara secara holistik dan berterusan.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini mengesahkan bahawa spiritualiti di tempat kerja memainkan peranan penting dalam memperkukuh kompetensi instruksional dalam kalangan GPK sekolah rendah di negeri Sabah. GPK yang menghayati nilai spiritual seperti kerja bermakna, perasaan berkomuniti dan penyelarasan dengan nilai organisasi didapati lebih cenderung melaksanakan peranan instruksional dengan berkesan serta mencerminkan integrasi nilai murni dalam amalan kepimpinan pendidikan. Kajian ini turut menyumbang kepada pengukuhan literatur tempatan dan antarabangsa yang menekankan kepentingan integrasi nilai, makna kerja dan hubungan

sosial dalam memperkasakan keberkesanan organisasi pendidikan. Sebagai implikasi, pembangunan kapasiti GPK perlu mengintegrasikan elemen sahsiah dan spiritualiti supaya kompetensi instruksional yang dibangunkan seimbang antara kemahiran teknikal, nilai, etika kerja dan kesedaran sosial serta dijadikan komponen utama dalam latihan kepimpinan dan modul pembangunan profesional berimpak tinggi. Selain itu, kajian lanjutan disarankan untuk meneroka faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, efikasi sendiri dan sokongan pentadbiran bagi memperluaskan pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi instruksional GPK secara holistik. Usaha berterusan ini penting untuk memperkasa sistem pendidikan yang lestari, berasaskan nilai dan responsif terhadap keperluan perubahan dalam landskap pendidikan abad ke-21. Dengan demikian, kajian ini bukan sahaja memperkaya wacana akademik tentang kompetensi instruksional berasaskan nilai dan hubungan sosial, tetapi juga menawarkan asas strategik untuk membina sistem pendidikan masa depan yang lebih beretika, inklusif dan berdaya tahan di peringkat nasional dan global.

Penghargaan

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pihak yang telah memberikan sokongan, bantuan, dan dorongan sepanjang pelaksanaan kajian ini. Segala sokongan moral, intelektual, dan teknikal yang diterima amat dihargai serta menjadi pemangkin kepada kejayaan penyelidikan ini. Penulis juga mengesahkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan yang wujud dalam pelaksanaan kajian ini.

Rujukan

- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. (2020). Workplace spirituality and employee loyalty: an empirical investigation among millennials in India. *Journal of Asia Business Studies*, 14, 211–225. <https://doi.org/10.1108/jabs-03-2018-0089>
- Alanoglu, M. (2022). The role of instructional leadership in increasing teacher self-efficacy: a meta-analytic review. *Asia Pacific Education Review*, 23(2), 233–244. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09726-5>
- Allababidi, F., & David, S. A. (2024). Investigating the Role of School Leaders in Nurturing Middle Leaders to Enhance their Performance: A Study among Leaders and Teachers in Private Schools in Sharjah. *Asia-Pacific Journal of Educational Management Research*. <https://doi.org/10.21742/ajemr.2024.9.7.01>
- Al-Mahdy, Y., Emam, M., & Hassan, T. (2021). Workplace spirituality and organizational citizenship behavior among teachers in bahrain: commitment as a mediator. *Journal of Beliefs & Values*, 43, 301–319. <https://doi.org/10.1080/13617672.2021.1957601>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Bryant, D., Wong, Y., & Adames, A. (2020). How middle leaders support in-service teachers' on-site professional learning. *International Journal of Educational Research*, 100, 101530. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101530>
- Bush, T. (2023). The importance of middle leadership for school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 51, 267–269. <https://doi.org/10.1177/17411432221144628>
- Cacabelos, L., Begonia, D., Padrigo, J., & Pagatpatan, V. (2024). Guiding the Future: Narrative Stories of Beginner Teachers in the Coaching and Feedbacking as an Aspect of Instructional Supervision. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 7. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i07-13>

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2021). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. *Ann. Oper. Res.*, 333, 601–626. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03887-z>
- Damore, S., & Rieckhoff, B. (2021). Leading Reflective Practices in Montessori Schools. *Journal of Montessori Research*. <https://doi.org/10.17161/jomr.v7i1.14832>
- Elkordy, A., & Iovinelli, J. (2021). *Competencies, Culture, and Change: A Model for Digital Transformation in K-12 Educational Contexts BT - Digital Transformation of Learning Organizations* (D. Ifenthaler, S. Hofhues, M. Egloffstein, & C. Helbig, Eds.; pp. 203–218). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9_12
- Esllera, R. A. E., & Escala, E. C. (2024). Exploring the impact of school heads' supervisory skills on teacher self-efficacy: A mixed-methods study. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 5(3), 50–73. <https://doi.org/10.53378/ijemds.353086>
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2013). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122, 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Hadi, T., Sihombing, S. O., & Tukiran, M. (2024). Supervisor support, workplace spirituality, and organizational commitment among millennial teachers: An investigation of the mediating role of well-being. *Edelweiss Applied Science and Technology*. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2084>
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2025). Contrasting insights: digital transformation through the lens of higher versus middle management. *International Journal of Public Leadership, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2024-0092>
- Hicks, S. (2024). Spirituality/Faith Integration and Career Sustainability: A Phenomenology of African-American Principals in U.S. Urban High-poverty Public Schools. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. <https://doi.org/10.51327/jxeg2732>
- Highfield, C., & Woods, R. (2023). Recent Middle Leadership Research in Secondary Schools in New Zealand: 2015–2022. *New Zealand Journal of Educational Studies*. <https://doi.org/10.1007/s40841-023-00304-4>
- Idris, Z., Johari, K., & Bakar, A. Y. A. (2021). Relationship between Personality Trait and Spiritual Intelligence among Trainee Teachers at the Institute of Teacher Education Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i12/11952>
- Institut Aminuddin Baki. (2020). *Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah 2.0 (KOMPAS 2.0)*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. <https://iab.moe.edu.my/bahanportal/penerbitan/FULL SET KOMPAS 2.0.pdf>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kwahar, Nguwasen, Ph. D. (2021). Workplace Spirituality and Employee Commitment: Moderating Role of Organizational Culture. *South Asian Research Journal of Business and Management*, Vol-3, 10. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2021.v03i04.004>
- Kwan, P., & Wong, Y. (2020). *School Culture and Educational Leadership*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.678>
- Liu, W., & Gumah, B. (2020). Leadership style and self-efficacy: The influences of feedback. *Journal of Psychology in Africa*, 30(4), 289–294. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1777033>

- Maharjan, M., Pokhrel, S., Pokhrel, L., & Giri, B. (2024). Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior: A Mediating Role of Teachers' Commitment. *Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.3126/jbm.v8i2.76131>
- Mohamad, A. M. & M. (2022). The Relationship Between Spiritual Leadership and Teacher Performance. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*. <https://doi.org/10.35631/ijepc.747062>
- Nurhayati, W., Zawirrahmi, Z., Arinindyah, O., Nurhidayah, N., Asrofi, I., & Asbari, M. (2024). Transformative Leadership: Harnessing Religious Values for Positive Educational Outcomes. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v8i2.8516>
- Permana, M. F. A., & Prakoso, H. (2023). Pengaruh Workplace Spirituality terhadap Job Related Affective Well-being pada Guru di SMK Swasta Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v2i3.4644>
- Raj, A. B., Ambreesh, P., Tripathi, N., & Kumar, A. A. (2023). Workplace spirituality and job satisfaction among teachers: influence of well-being and spiritual leadership. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/ijem-03-2023-0110>
- Riasudeen, S., & Singh, P. (2020). Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality. *Journal of Human Values*, 27, 109–125. <https://doi.org/10.1177/0971685820947334>
- Saffardin, S. F., Mydin, A., & Abdullah, A. (2022). Transformational Leadership of Principal in Private Preschool: A Relationship to Workplace Spirituality. *Journal of Education and Literacy Studies (JELS)*. <https://doi.org/10.37698/jels.v1i1.109>
- Sapta, I., Rustiarini, N., Kusuma, I., & Astakoni, I. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>
- Shaked, H. (2023). Instructional leadership in school middle leaders. *International Journal of Educational Management*, 37(6–7), 1288–1302. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0089>
- Sharma, N. (2022). Impact of Workplace Spirituality in Reducing Emotional Labour Among Academics. *Handbook of Research on Integrating Spirituality in Modern Workplaces*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2533-6.ch016>
- Shukla, V., Yadav, J., Pandey, A., & Singh, K. K. (2023). Acclimatization of spirituality in leadership and management. *Journal of Statistics and Management Systems*. <https://doi.org/10.47974/jsms-1160>
- Tang, J., Bryant, D., & Walker, A. (2022). School middle leaders as instructional leaders: building the knowledge base of instruction-oriented middle leadership. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/jea-01-2022-0018>
- Wahib, Abd., & Machfudz, M. (2023). The Influence of Workplace Spirituality, Commitment and Organizational Culture on Teacher Productivity. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4628>
- Wollscheid, S., Tømte, C. E., Egeberg, G. C., Karlstrøm, H., & Fossum, L. W. (2025). Research trends on digital school leadership over time: Science mapping and content analysis. *Education and Information Technologies*, 30(1), 747–778. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12909-3>
- Zhou, Q. (2022). An Analysis of the Development of Middle Leaders in Chinese Secondary Schools: The Role of the Principal. *Journal of Contemporary Educational Research*. <https://doi.org/10.26689/jcer.v6i10.4406>

Zolkipli, N. H., & Mohamad, M. (2023). The influence of accepting change, spirituality, and tenacity and competence on authentic leadership among novice teachers in Malaysia. *Nurture*. <https://doi.org/10.55951/nurture.v17i3.353>