



INTERNATIONAL JOURNAL OF
MODERN EDUCATION
(IJMOE)

www.gaexcellence.com/ijmoe



**PENGARUH KEPIMPINAN SITUASI GURU BESAR
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH
RENDAH: SATU TINJAUAN SISTEMATIK LITERATUR**

*THE INFLUENCE OF HEADMASTERS' SITUATIONAL LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PRIMARY SCHOOLS: A
SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

Tengku Nurshahrulnizam Osman^{1*}, Al Amin Mydin², Shakirah Shuib³

¹ Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, Malaysia



tengkushah@student.usm.my



<https://orcid.org/0000-0002-1743-8450>

² Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, Malaysia



alamin@usm.my



<https://orcid.org/0000-0002-6762-4729>

³ Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, Malaysia



shahkirah@student.usm.my



<https://orcid.org/0000-0002-8663-4914>

Article Info:

Article history:

Received date: 29.12.2025

Revised date: 11.01.2026

Accepted date: 16.02.2026

Published date: 04.03.2026

To cite this document:

Osman, T. N., Mydin, A. A., & Shuib, S. (2026). Pengaruh Kepimpinan Situasi Guru Besar Terhadap Komitmen Organisasi di Sekolah Rendah: Satu Tinjauan Sistemik Literatur. *International Journal of Modern Education*, 8(29), 385-399.

Abstrak:

Artikel ini membentangkan satu ulasan sistematik literatur (*Systematic Literature Review*, SLR) berdasarkan model PRISMA dengan cara mengenal pasti, menganalisis, dan mensintesis bukti empirikal berkaitan pengaruh kepimpinan situasi guru besar terhadap komitmen organisasi guru di sekolah rendah. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti masalah tekanan kerja, isu burnout guru, cabaran dan pelaksanaannya dalam bidang ini. Data bagi kajian ini diperoleh daripada pangkalan data berprestij tinggi seperti *Scopus*, *Web of Science*, dan *Google Scholar* yang merangkumi penerbitan antarabangsa dalam tempoh beberapa tahun terkini bagi memastikan ketepatan dan kesegaran maklumat yang disintesis. Proses pemilihan artikel melibatkan pengenalpastian kajian yang relevan mengikut kriteria inklusi yang ditetapkan, di mana hanya artikel yang diterbitkan dalam jurnal berindeks dan membincangkan secara spesifik hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan dipertimbangkan untuk analisis lanjut. Seterusnya, hasil carian tersebut ditapis secara ketat melalui proses saringan mengikut kriteria kelayakan yang ditetapkan, di mana artikel yang tidak memenuhi skop kajian atau mempunyai reka bentuk metodologi yang lemah akan dikeluarkan daripada kumpulan akhir kajian. Hasil sintesis

menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan yang adaptif merupakan pemangkin utama dalam meningkatkan komitmen organisasi guru, di mana kajian sistematik terkini yang menganalisis 8 penerbitan dari 2018 hingga 2026 melalui pangkalan data *Scopus*, *Web of Science*, dan *Google Scholar* mengesahkan bahawa kompetensi pengurusan sekolah yang menyeluruh merupakan penyokong utama dalam meningkatkan pengurusan sekolah yang berkesan. Artikel ini turut mencadangkan agar modul latihan kepemimpinan guru besar baharu dibuat, memberikan autonomi yang lebih luas kepada guru besar dan kajian seterusnya menggunakan kaedah longitudinal. Implikasi kajian ini diharapkan dapat membantu pemimpin yang bukan sahaja peka terhadap persekitaran tempatan, tetapi juga mampu mengadaptasi strategi kepemimpinan secara fleksibel untuk meningkatkan profesionalisme guru dan komitmen organisasi secara menyeluruh.

DOI:10.35631/IJMOE.829024

Kata Kunci:

Kepimpinan Situasi, Komitmen Organisasi, Guru Besar, Sekolah Rendah, Tekanan Kerja, Ulasan Sistematik Literatur

Abstract:

This article presents a systematic literature review (SLR) based on the PRISMA model by identifying, analyzing, and synthesizing empirical evidence related to the influence of principal situational leadership on teacher organizational commitment in primary schools. This study also aims to identify the problem of work stress, teacher burnout issues, challenges and their implementation in this field. Data for this study were obtained from high-impact databases such as *Scopus*, *Web of Science*, and *Google Scholar*, encompassing international publications within the last three years to ensure the accuracy and currency of the synthesized information. The selection process involved rigorous screening based on eligibility criteria, where articles that did not meet the study scope or had weak methodological designs were excluded from the final analysis. The synthesis of findings reveals that adaptive leadership competencies serve as a primary catalyst for enhancing teachers' organizational commitment, as evidenced by recent systematic reviews analyzing 18 publications from 2018 to 2026 through *Scopus*, *Web of Science*, and *Google Scholar* databases. This article also suggests that a new headmaster leadership training module be created, giving greater autonomy to headmasters and that further studies use a longitudinal method. The implications of this study are expected to help leaders who are not only sensitive to the local environment, but also able to flexibly adapt leadership strategies to enhance teacher professionalism and overall organizational commitment.



© The authors (2026). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact ijmoe@gaexcellence.com

Keyword:

Situational Leadership, Organizational Commitment, Headmaster, Primary School, Stress, Systematic Literature Review

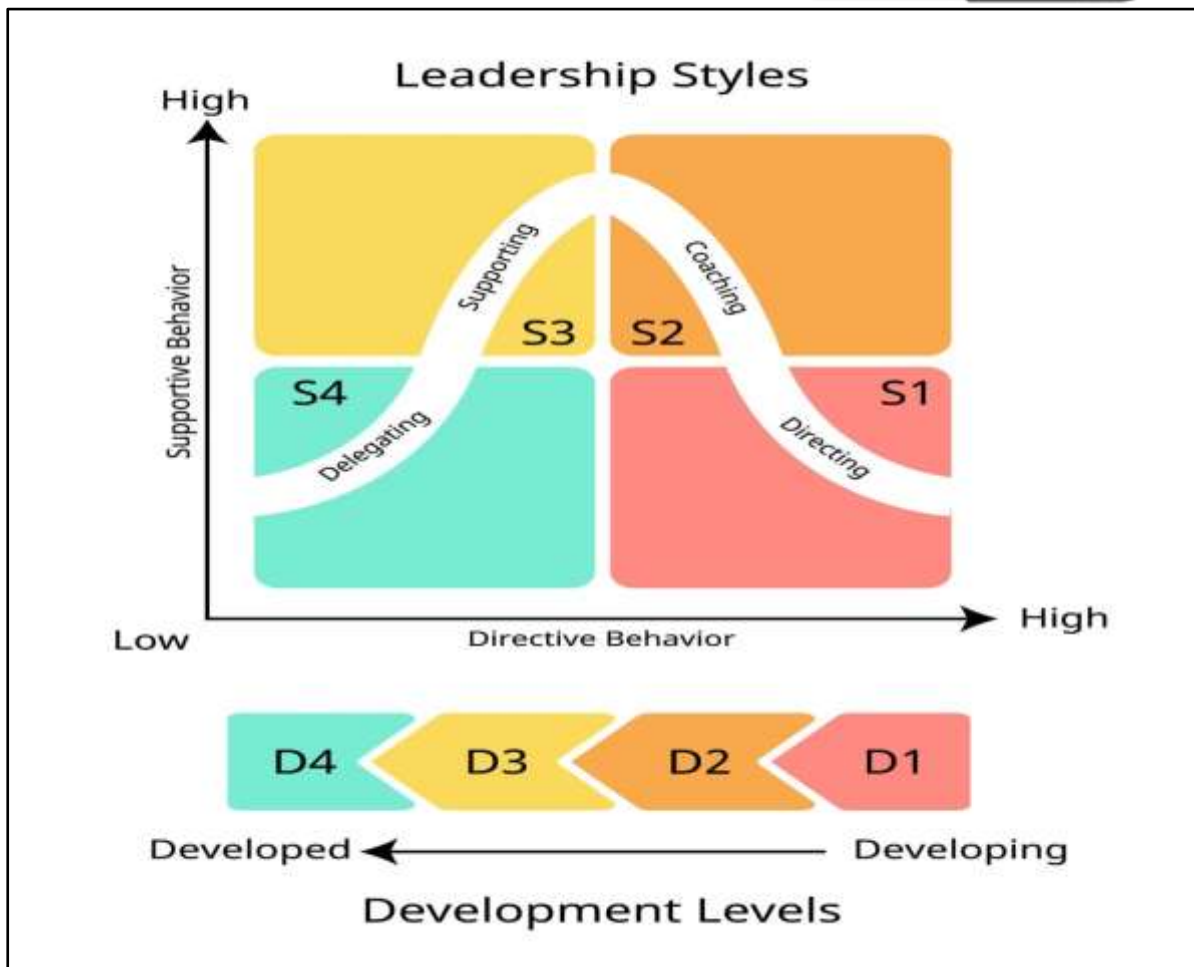
Pengenalan

Kepimpinan situasi dalam konteks pengurusan sekolah rendah telah menjadi fokus utama kajian pendidikan kontemporari, khususnya dalam mengukuhkan komitmen organisasi dalam kalangan guru (Polatcan & Cansoy, 2019). Pendekatan ini menekankan kepentingan penyesuaian gaya kepemimpinan mengikut situasi dan kematangan subordinat bagi memastikan objektif sekolah tercapai secara maksimum (Fauzia et al., 2018; Polatcan & Cansoy, 2019). Menurut Hersey dan Blanchard, keberkesanan pemimpin bergantung pada keupayaan untuk menggabungkan arahan tinggi dengan sokongan emosi yang seimbang berdasarkan tahap kesediaan guru (Fauzia et al., 2018; Polatcan & Cansoy, 2019). Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa apabila gaya kepemimpinan situasi diselaraskan dengan iklim sekolah yang positif, pencapaian guru sebagai sumber manusia pendidikan akan meningkat dengan ketara (Haq & Roesminingsih, 2023). Kepimpinan yang adaptif ini bukan sahaja mampu meningkatkan produktiviti malah mewujudkan iklim kerja yang kondusif serta mengukuhkan loyaliti tenaga pengajar terhadap visi dan misi sekolah (Fauzia et al., 2018; Riyadi et al., 2025). Namun demikian, dinamika persekitaran pendidikan yang semakin mencabar menuntut satu penerokaan menyeluruh bagi mengenal pasti sejauh mana pembolehubah kepemimpinan ini mempengaruhi dimensi komitmen organisasi dalam kalangan tenaga pengajar (Nabila & Ghani, 2022). Kajian-kajian empiris yang dijalankan di pelbagai peringkat institusi pendidikan mendapati bahawa amalan kepemimpinan yang tidak fleksibel serta iklim organisasi yang tertutup sering kali mengakibatkan penurunan motivasi dan penglibatan guru dalam reformasi sekolah (Ali, 2016; Khairani et al., 2021). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menjalankan tinjauan sistematik literatur bagi mengenal pasti, menilai, dan mensintesis bukti empiris berkaitan pengaruh kepemimpinan situasi guru besar terhadap komitmen organisasi guru di sekolah rendah, dengan memberikan tumpuan khusus kepada pola-pola yang muncul daripada kajian antarabangsa serta menilai keberkesanan intervensi kepemimpinan tersebut dalam meningkatkan retensi dan prestasi tenaga pengajar.

Tinjauan Literatur

Evolusi Teori Kepimpinan Situasi

Teori kepemimpinan situasi yang diperkenalkan oleh Hersey dan Blanchard telah mengalami evolusi yang signifikan sejak awal tahun 1960-an, bermula daripada model *Life Cycle Theory* sehingga kepada aplikasi yang lebih dinamik dalam organisasi pendidikan masa kini. Model ini menegaskan bahawa tiada satu pun gaya kepemimpinan yang dianggap paling ideal sebaliknya keberkesanan kepemimpinan bergantung kepada tahap kematangan dan kesediaan subordinat dalam melaksanakan tugas tertentu (Nabila & Ghani, 2022). Dalam konteks pendidikan, tahap kematangan ini merujuk kepada gabungan kompetensi teknikal pedagogi serta motivasi dalaman guru yang memerlukan respons kepemimpinan yang berbeza-beza daripada pihak pentadbiran sekolah (Fauzia et al., 2018). Dalam hubungan ini, kepemimpinan instruksional yang diterapkan secara situasi dilihat sebagai elemen kritikal kerana gaya kepemimpinan ini membolehkan guru besar mengatasi perubahan tugas hakiki serta mempengaruhi penglibatan kerja guru secara positif (Ali, 2016). Kepimpinan situasi ini juga menekankan empat gaya utama: Mengarahkan (S1) yang fokus kepada tugas tinggi; Melatih (S2) yang menggabungkan tugas dan hubungan tinggi; Menyokong (S3) yang fokus kepada hubungan tinggi; dan Mewakikan (S4) yang memberikan autonomi penuh kepada guru yang kompeten.



Gambar 1: Integrasi Model Kepimpinan Situasi dalam Ekosistem Sekolah Abad Ke-21.

Sumber: Hersey dan Blanchard (2013)

Konseptual Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam konteks pendidikan merujuk kepada keadaan psikologi yang mengaitkan individu guru dengan entiti sekolah, yang melibatkan kepercayaan dan penerimaan terhadap matlamat serta nilai organisasi, usaha berterusan ke arah pencapaian matlamat tersebut, dan hasrat yang kuat untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi tersebut (Wan et al., 2023). Terdapat tiga dimensi utama yang sering dibincangkan dalam literatur, iaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berterusan.

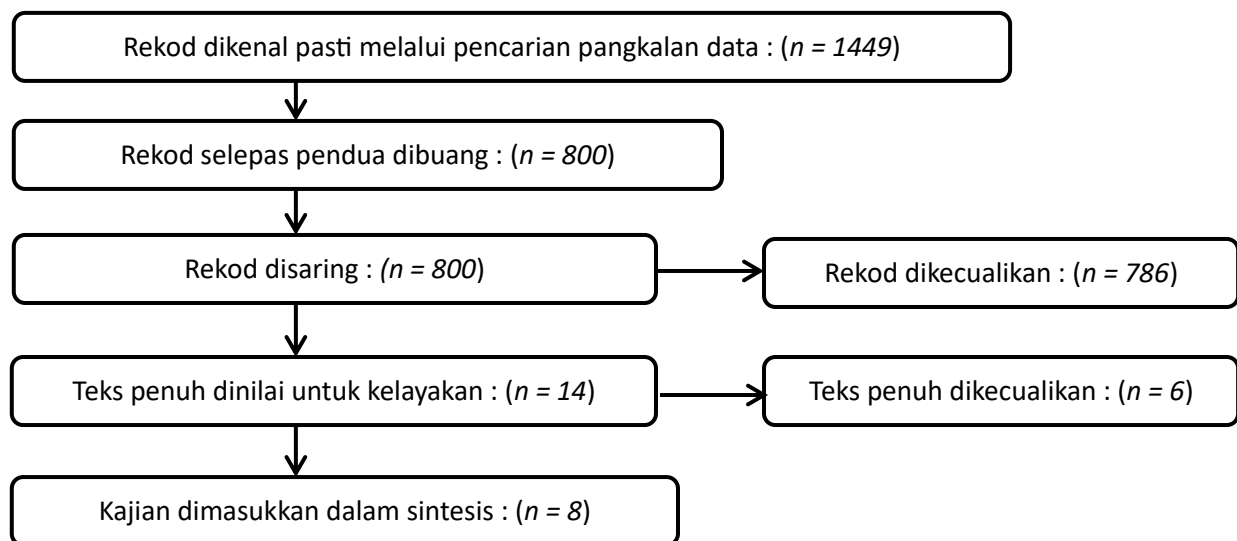
Komitmen afektif pula sering dikaitkan dengan ikatan emosi guru terhadap sekolah, di mana individu akan terus berkhidmat kerana hasrat dalaman untuk menyumbang kepada organisasi (Fauzia et al., 2018 ; Sari et al., 2021).

Komitmen normatif pula merujuk kepada rasa tanggungjawab moral untuk kekal berkhidmat, di mana guru merasa terikat untuk membalas budi organisasi yang telah melaburkan usaha ke atas mereka (Hidayat, 2017). Dimensi komitmen normatif ini menekankan rasa kewajiban moral untuk membalas budi organisasi yang telah melaburkan usaha ke atas mereka, sebagaimana ditegaskan oleh Allen dan Meyer yang mentakrifkan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dalam mengenal pasti kepercayaan, keterlibatan, dan ketaatan individu terhadap organisasinya (Prasetyono & Ramdayana, 2020).

Komitmen berterusan pula sering dikaitkan dengan kos pemergian yang perlu ditanggung oleh guru tersebut, termasuk pelaburan masa dan tenaga yang sukar diperolehi semula jika mereka berpindah ke organisasi lain (Fauzia et al., 2018; Khairuddin, 2021).

Metodologi

Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan sistematik literatur yang dijalankan berdasarkan model PRISMA bagi memastikan ketelusan dan kebolehlaksanaan proses mengenalpastian, penapisan, dan pemilihan artikel yang berkaitan. Proses mengenalpastian bermula dengan pencarian strategik menggunakan pangkalan data berindeks utama seperti *Scopus*, *Web of Science*, dan *Google Scholar* bagi mengesan artikel yang diterbitkan dalam tempoh beberapa tahun terkini yang menyinggung topik kepimpinan situasi dan komitmen organisasi dalam konteks sekolah rendah. Strategi pencarian ini menggunakan gabungan kata kunci yang spesifik seperti "*situational leadership*", "*principal leadership*", "*organizational commitment*", "*primary school*", dan "*teacher retention*" bagi mengurangkan bias dan memastikan skop kajian yang relevan. Kriteria kelayakan yang ditetapkan termasuk artikel yang diterbitkan dalam jurnal yang disemak rakan sebaya, kajian empiris yang dijalankan di sekolah rendah atau institusi pendidikan rendah, serta laporan yang mengukur kedua-dua pembolehubah utama iaitu kepimpinan situasi dan komitmen organisasi secara eksplisit. Sebanyak 8 artikel yang memenuhi kriteria inklusi telah dikenal pasti dan disaring melalui proses penilaian kritikal berdasarkan kualiti metodologi dan relevansi topik, yang kemudiannya disintesis untuk menjawab objektif kajian (Hutapea, 2012; Polatcan & Cansoy, 2019).



Rajah 1: Aliran PRISMA

Sumber: Adaptasi daripada PRISMA Group (2020)

Analisis Dan Perbincangan

Aplikasi Kepimpinan Situasi Mengikut Profil Generasi Guru

Memerlukan pendekatan yang adaptif kerana perbezaan nilai dan jangkaan kerja antara generasi boleh mempengaruhi respons mereka terhadap arahan pentadbiran, di mana generasi muda biasanya lebih responsif terhadap gaya penyertaan dan sokongan berbanding arahan autokratik (Fauzia et al., 2018; Octaviarnis, 2021). Kajian sistematik terdahulu turut

menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap keperluan guru mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan komitmen organisasi, di mana amalan kepimpinan transformasi dan instruksional yang disesuaikan mengikut situasi berupaya meningkatkan tahap penglibatan dan kesetiaan guru dalam jangka masa panjang (Chen et al., 2024; Wejang et al., 2025).

Analisis Tematik: Kepimpinan Situasi Sebagai Penimbal Isu Burnout.

Isu burnout dalam kalangan guru, yang sering dikaitkan dengan tekanan kerja yang tinggi dan beban pentadbiran yang semakin kompleks, memerlukan mekanisme penimbal yang efektif melalui gaya kepimpinan yang adaptif dan responsif terhadap keperluan emosi serta profesionalisme mereka. Pendekatan kepimpinan situasi yang diterapkan oleh guru besar berupaya mengurangkan stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologi guru, yang akhirnya mengukuhkan komitmen mereka terhadap organisasi sekolah (Haq & Roesminingsih, 2023; Sucitra et al., 2024).

Cabaran Implementasi Dalam Kerangka TS25.

Walaupun kerangka Transformasi Sekolah 25 menekankan kecemerlangan berterusan, pelaksanaan kepimpinan situasi sering terhadang oleh struktur birokrasi yang rigid serta kekangan masa pentadbiran yang membatasi keupayaan guru besar untuk menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut keperluan individu guru secara fleksibel (Lumbantoruan & Ditasona, 2024; Polatcan & Cansoy, 2019). Oleh itu, strategi pengurusan yang inovatif diperlukan untuk mengimbangkan keperluan pematuhan dasar dengan keperluan kepimpinan kontekstual di peringkat sekolah (Cahyono et al., 2023; Dalimunthe & Putriekapuja, 2024).

Jadual 1: Matriks Sintesis Literatur Pengaruh Kepimpinan Situasi Terhadap Komitmen Organisasi

Bil	Penulis & Tahun	Metodologi	Fokus / Pemboleh Ubah	Dapatan Utama
1.	Fauzia, H. H., Rubini, B., & Sunaryo, W. (2018)	Kuantitatif	Hubungan Kepimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Dengan Komitmen Guru	Gaya Kepimpinan Situasional Yang Disokong Komunikasi Interpersonal Yang Berkesan Berupaya Meningkatkan Komitmen Guru Secara Signifikan.
2.	Indah Mutiara Sari, Sowiyah, & Hasan Hariri (2022)	Tinjauan Literatur	Amalan Kepimpinan Situasi Dalam Persekitaran Sekolah	Kepimpinan Situasi Yang Adaptif Penting Untuk Mewujudkan Iklim Kerja Yang Positif Dan Meningkatkan Kolaborasi Dalam Organisasi Sekolah
3.	Putri Kusuma, W., Alvi, L., Nudzulul, F., Arifin, M., & Anshori, M. I. (2024)	Tinjauan Literatur	Adaptasi Gaya Kepimpinan Situasional Dalam	Fleksibiliti Dalam Kepimpinan Bukan Sahaja Meningkatkan Kinerja Tim Tetapi Juga

			Organisasi Multikultural	Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Secara Signifikan.
4.	Takdir, Muh., Zakiyah, K., Khairunnisa, N., & Nuryani, L. K. (2021).	Kualitatif	Kepimpinan Kontingensi Dalam Krisis Pendidikan	Gaya Kepimpinan Yang Fleksibel Dan Akomodatif Terhadap Keperluan Organisasi Berupaya Menata Lingkungan Yang Kondusif Serta Meningkatkan Komitmen Guru Secara Signifikan.
5.	Abd Aziz (2025)	Kualitatif	Kepimpinan Situasi Rektor Dalam Pembentukan Dasar	Kepimpinan Situasi Yang Sangat Positif Dan Berpengaruh, Terutamanya Dalam Membuat Dasar Yang Disesuaikan Dengan Situasi Dan Keadaan Kampus.
6.	Imam Wahyono, & Ahmad Aziz Fanani (2022)	Kualitatif	Kemahiran Kepimpinan Situasi Kiai Dalam Pembangunan Sumber Daya	Kepimpinan Situasi Yang Disesuaikan Dengan Komitmen Dan Kompetensi Komuniti Berjaya Meningkatkan Kemahiran Kepimpinan Dan Pembangunan Sumber Daya Manusia Secara Berkesan
7.	Maulidah Az-Zahroh, N., Safvitri, C., Putra, S. A., Anshori, M. I., & Trunojoyo, U. (2024)	Tinjauan Literatur	Teori Kepimpinan Situasi Dan Kepuasan Kerja	Kepimpinan Situasi Yang Adaptif Memainkan Peranan Penting Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Prestasi Organisasi Melalui Peningkatan Motivasi Dan Pengurangan Stres Kerja Dalam Kalangan Guru
8.	Silalahi, K. A., & Marpaung, S. F. (2025).	Kuantitatif	Pengurusan Stres Kerja Dan Kesejahteraan Guru Melalui Kepimpinan Adaptif	Gaya Kepimpinan Situasi Yang Fleksibel Berupaya Mengurangkan Tahap Stres Kerja Dan Meningkatkan Kesejahteraan Psikologi Guru Secara Signifikan

Analisis Kritis Terhadap Trend Literatur Kepimpinan Situasi

Sintesis Metodologi dan Fokus Kajian

Berdasarkan sintesis kajian yang dianalisis, didapati bahawa penggunaan instrumen pengukuran yang pelbagai dan reka bentuk kajian silang (*cross-sectional*) mendominasi penyelidikan dalam bidang ini, namun terdapat keperluan mendesak untuk meneroka lebih mendalam mengenai bagaimana pembolehubah pemoderasi seperti kecerdasan emosi dan etika kerja dapat memperkukuhkan atau melemahkan hubungan antara gaya kepimpinan situasi dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru. Kajian lepas turut menegaskan bahawa pemimpin yang mempunyai kecerdasan budaya yang tinggi mampu memahami dan menghargai perbezaan budaya, serta menyesuaikan gaya kepimpinan mereka untuk menciptakan persekitaran kerja yang inklusif dan produktif, di mana adaptasi gaya kepimpinan situasi yang mempertimbangkan perbezaan budaya terbukti berkesan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen guru, kerana pemimpin yang fleksibel dan sensitif terhadap keperluan budaya anggota tim dapat mewujudkan persekitaran kerja yang lebih harmonis dan menyokong (Dalimunthe & Putriekapuja, 2024). Kajian-kajian terdahulu juga mengesahkan bahawa fleksibiliti dalam gaya kepemimpinan, seperti keupayaan untuk beralih antara gaya arahan, penyertaan, dan delegasi mengikut kesesuaian situasi, merupakan faktor penentu utama dalam meningkatkan efektiviti kepemimpinan serta memperkukuhkan komitmen organisasi dalam kalangan guru (Dalimunthe & Putriekapuja, 2024; Mestika et al., 2024)

Kesan Gaya Kepimpinan Situasi Terhadap Dimensi Komitmen Organisasi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan situasi memberikan kesan yang berbeza-beza terhadap tiga dimensi utama komitmen organisasi, iaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berterusan, di mana kepimpinan yang bersifat penyertaan dan sokongan secara signifikan meningkatkan komitmen afektif kerana guru merasakan diri mereka dihargai dan dihormati oleh pihak pentadbiran, manakala gaya kepimpinan yang memberi ganjaran dan sokongan yang jelas cenderung mengukuhkan komitmen berterusan dan normatif dalam kalangan guru (Dalimunthe & Putriekapuja, 2024 ; Siagian et al., 2022). Kajian oleh Fauzia et al. (2018) menunjukkan bahawa kepimpinan situasional menyumbang sebanyak 18.75% terhadap komitmen guru, manakala komunikasi interpersonal pula menyumbang 10.47%, yang mengesahkan bahawa gabungan kedua-dua pembolehubah ini meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan. Selain itu, integrasi kecerdasan emosi dalam amalan kepimpinan situasi membolehkan guru besar menguruskan tekanan emosi dan konflik dengan lebih bijak, yang seterusnya mewujudkan persekitaran kerja yang stabil dan menggalakkan komitmen normatif dalam kalangan guru (Dalimunthe & Putriekapuja, 2024). Walau bagaimanapun, kajian semasa turut menekankan bahawa pengaruh kepimpinan situasi terhadap komitmen organisasi tidak berlaku dalam vakum, sebaliknya ia saling berinteraksi dengan faktor luaran seperti tuntutan orang tua, dasar pendidikan, dan tingkah laku murid yang boleh mengukuhkan atau melemahkan komitmen guru bergantung kepada bagaimana pemimpin merespons dan menguruskan tekanan tersebut dalam situasi yang kritikal (Khairani et al., 2021; Tabara, 2018).

- **Moderasi Kecerdasan Emosi & Etika dalam Kepimpinan**

Pembolehubah pemoderasi ini memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan hubungan antara kepimpinan situasi dan komitmen organisasi, di mana pemimpin yang mengamalkan etika tinggi dan kecerdasan emosi yang baik mampu membina hubungan kepercayaan yang lebih kukuh serta mengurangkan konflik dalaman organisasi, sekaligus meningkatkan komitmen organisasi secara menyeluruh melalui pengukuhan ikatan emosi dan rasa tanggungjawab moral dalam kalangan guru (Fauzia et al., 2018 ; Sari et al., 2021).

- **Cabaran Digital & Fenomena Burnout**

Cabaran digital dan fenomena burnout muncul sebagai isu kritikal yang semakin membayangi hubungan antara kepimpinan situasi dengan komitmen organisasi, di mana tekanan untuk mengadaptasi teknologi pendidikan serta beban kerja yang berlebihan berpotensi melemahkan komitmen guru jika tidak diuruskan dengan strategi kepimpinan yang fleksibel dan berempati (Aspiyana et al., 2024). Oleh itu, kepimpinan situasi yang berkesan dalam era digital memerlukan integrasi kompetensi teknikal dengan kepekaan emosi untuk mengurangkan stres kerja dan mencegah kelesuan (burnout) dalam kalangan guru (Awang et al., 2022 ; Fauzia et al., 2018). Kajian terkini menunjukkan bahawa pemimpin pendidikan perlu menguasai kepimpinan digital sebagai pelengkap kepada gaya situasi untuk memastikan transformasi kurikulum berjalan lancar tanpa menjejaskan kesejahteraan guru (Samuel & Ramli, 2024 ; Saputra, 2025). Pendekatan ini membolehkan guru besar menyeimbangkan inovasi pedagogi dengan sokongan psikososial, yang akhirnya meningkatkan produktiviti sekolah dan mengurangkan kadar *turnover* guru dalam jangka masa panjang (Hidayat et al., 2024 ; Suhartini, 2020). Impak jangka panjang terhadap prestasi sekolah menunjukkan bahawa amalan kepimpinan situasi yang berterusan dan konsisten bukan sahaja mampu mengekalkan komitmen organisasi dalam kalangan guru, malah secara langsung meningkatkan pencapaian akademik murid dan reputasi institusi pendidikan tersebut di peringkat yang lebih tinggi melalui pengurusan tekanan yang adaptif dan strategik (Hassim & Shokory, 2025; Pane et al., 2024).

- **Impak Jangka Panjang terhadap Prestasi Sekolah**

Kajian lepas membuktikan bahawa kepimpinan situasi yang adaptif mampu meningkatkan profesionalisme dan daya saing sekolah melalui pengurusan perubahan yang berkesan, di mana pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya arahan, penyertaan, dan delegasi mengikut keperluan situasi akan membentuk budaya sekolah yang dinamik dan berinovasi (Labib & Asy'ari, 2025) dalam menghadapi perubahan dasar pendidikan serta tuntutan globalisasi yang semakin kompleks (Rabindarang et al., 2015 ; Riveros et al., 2023). Dalam menghadapi gelombang globalisasi ini, kepimpinan situasi guru besar memerlukan strategi yang proaktif untuk menguruskan kerumitan birokrasi dan jangkaan pelbagai pihak berkepentingan, di mana tekanan akauntabiliti serta tuntutan teknologi dikenal pasti sebagai punca utama tekanan kerja yang boleh mengurangkan keberkesanan kepimpinan jika tidak diimbangi dengan sokongan sumber daya yang mencukupi dan fleksibiliti dalam membuat keputusan (Rosmini et al., 2024; Saputra, 2025). Kepimpinan situasi yang adaptif membolehkan guru besar menentukan hala tuju sekolah dengan lebih jelas serta memastikan sumber yang ada dimanfaatkan secara optimum untuk mencapai matlamat pendidikan yang ditetapkan (Wahardi et al., 2017). Kepimpinan yang adaptif ini juga menjadi pemangkin utama dalam menterjemahkan visi dan misi sekolah kepada realiti melalui penyelarasan strategik yang mengambil kira kepelbagaian

keperluan murid serta kapasiti guru dalam persekitaran pembelajaran yang sentiasa berubah (Othman & Said, 2013; Zakaria et al., 2021).

Kesimpulan Dan Perbincangan

Secara keseluruhannya, tinjauan sistematik literatur ini menegaskan bahawa kepimpinan situasi guru besar mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi di sekolah rendah, di mana keupayaan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut keperluan konteks dan kematangan guru merupakan faktor penentu utama kejayaan dalam memupuk budaya kerja yang cemerlang dan berkekalan (Ambon et al., 2025; Bush et al., 2018). Implikasi utama yang diperoleh daripada sintesis kajian ini menunjukkan bahawa pengintegrasian teori kepimpinan situasi dengan dinamik budaya kerja di sekolah rendah memerlukan pemimpin yang bukan sahaja peka terhadap persekitaran tempatan, tetapi juga mampu mengadaptasi strategi kepimpinan secara fleksibel untuk meningkatkan profesionalisme guru dan komitmen organisasi secara menyeluruh (Asnaini et al., 2025; Cuaresma-Escobar, 2021).

Cadangan Utama

Pihak IAB: Dicadangkan agar modul latihan kepimpinan bagi guru besar baharu memfokuskan kepada kemahiran diagnostik kesediaan pengikut dan pengurusan emosi.

Pihak KPM: Memberikan autonomi yang lebih luas kepada guru besar dalam menyesuaikan KPI peringkat sekolah berdasarkan kapasiti sumber manusia sedia ada.

Kajian Masa Hadapan: Menggunakan kaedah longitudinal untuk melihat kesan jangka panjang kepimpinan situasi terhadap pencapaian akademik murid

Penghargaan:	Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang atas sokongan dan kemudahan yang diberikan sepanjang kajian ini dijalankan.
Penyataan Pembiayaan:	Kajian ini tidak menerima sebarang pembiayaan daripada mana-mana pihak dan merupakan pembiayaan sendiri sahaja.
Pernyataan Konflik Kepentingan:	Penulis mengisytiharkan bahawa tiada konflik kepentingan berkaitan penerbitan kertas kerja ini. Semua penulis telah menyumbang kepada kajian ini dan telah meluluskan versi akhir manuskrip untuk penyerahan kepada International Journal of Modern Education (IJMOE)
Pernyataan Etika:	Kajian ini tidak melibatkan sebarang responden manusia, haiwan, atau data sensitif yang memerlukan kelulusan etika. Penulis mengesahkan bahawa penyelidikan ini telah dijalankan selaras dengan prinsip integriti akademik dan piawaian etika penerbitan yang diterima umum.
Pernyataan Sumbangan Penulis:	Semua penulis telah menyumbang secara signifikan terhadap pembangunan manuskrip ini. [Penulis 1] bertanggungjawab terhadap pengkonsepkan, metodologi dan penyeliaan keseluruhan kajian. [Penulis 3] mengendalikan pengumpulan data, analisis serta tafsiran dapatan kajian. [Penulis 2] menyumbang kepada sorotan literatur, penyediaan draf, dan semakan kritikal manuskrip. Semua penulis telah membaca dan meluluskan versi akhir manuskrip sebelum penyerahan.

Rujukan

- Abdul Aziz. (2025). *Internasionalisasi perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di Indonesia (Studi multikasus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)* (Disertasi Kedokteran, Universitas Islam Negeri Walisongo). https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/28811/1/Disertasi_Abdul%20Azis_2200029029.pdf
- Ali, S. N. N. (2016). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru PJK di sekolah-sekolah menengah daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1). <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.587>
- Ambon, J., Alias, B. S., & Mansor, A. N. (2025). Crucial leadership competencies of school heads in effective school management: A comprehensive systematic review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(3), 1216. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i3.22012>
- Asnaini, D., Ahmad, S., & Rohana, R. (2025). The influence of principal's situational leadership style and work culture on the professionalism of public elementary school teachers. *Journal of Social Work and Science Education*, 6(2), 970. <https://doi.org/10.52690/jswse.v6i2.1262>
- Aspiyana, T., Vienlenta, R., Natalia, K., & Prianti, Y. (2024). Tingkat self-esteem sebagai intervening pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap burnout pada guru TK. *Jurnal Obsesi Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 8(2), 423. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v8i2.5605>
- Awang, H., Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., Jafar, M. F., Mustapha, R., & Subramaniam, K. (2022). The influence of virtual instructional leadership on teachers' commitment: A Malaysian e-leadership case study. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 11(2), 673. <https://doi.org/10.11591/ijere.v11i2.22669>
- Bush, T., Hamid, S. A., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2017-0158>
- Cahyono, H., Patimah, S., Subandi, S., & Makbulloh, D. (2023). Dinamika tim kerja dalam organisasi pendidikan: Faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi dan kinerja. *PROFETIK: Jurnal Mahasiswa Pendidikan Agama Islam*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.24127/profetik.v4i1.5032>
- Chen, S., Kadir, S. A., & Kang, E. K. M. S. (2024). Factors influencing lecturers' organizational commitment in higher education: A systematic literature review. *Journal of Curriculum and Teaching*, 13(4), 192-208. <https://doi.org/10.5430/jct.v13n4p192>
- Cuaresma-Escobar, K. J. (2021). Nailing the situational leadership theory by synthesizing the culture and nature of principals' leadership and roles in school. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 319-328. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5ns3.1530>
- Dalimunthe, A. A. B., & Putriekapuja, R. A. (2024). Adaptasi gaya kepemimpinan situasional di organisasi multikultural: Suatu tinjauan literatur. *NIAGAWAN*, 13(2), 109-117. <https://doi.org/10.24114/niaga.v13i2.58447>
- Fauzia, H. H., Rubini, B., & Sunaryo, W. (2018). Kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal dalam meningkatkan komitmen guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 607-616. <https://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.787>
- Haq, A. M., & Roesminingsih, E. (2023). Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. *Munaddhomah*

- Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 26. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i1.545>
- Hassim, A., & Shokory, S. M. (2025). Resilience under pressure: A scoping review of stress coping mechanisms among malaysian school leaders. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(27), 8-18. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.927000002>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2013). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (10th ed.). Prentice Hall.
- Hidayat, R. (2017). Tinjauan teoretik tentang komitmen organisasi guru. *Pedagonal Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(2), 62-70. <https://doi.org/10.33751/pedagog.v1i2.387>
- Hidayat, R., Patras, Y. E., & Mulyawati, Y. (2024). Digital leadership and professional commitment to enhance teacher innovativeness as a priority strategy. *International Journal of Learning Teaching and Educational Research*, 23(10), 252-271. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.10.12>
- Hutapea, B. (2012). Sifat-kepribadian dan dukungan organisasi sebagai prediktor komitmen organisasi guru pria di sekolah dasar. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 16(2), 101-115. <https://doi.org/10.7454/mssh.v16i2.1496>
- Khairani, E., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen guru. *Educate Jurnal Teknologi Pendidikan*, 6(2), 52-60. <https://doi.org/10.32832/educate.v6i2.5026>
- Khairuddin, K. (2021). Komitmen organisasi ditinjau dari masa kerja. *Jurnal Social Library*, 1(2), 33-38. <https://doi.org/10.51849/sl.v1i2.31>
- Labib, M., & Asy'ari, H. (2025). Kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kompetensi pembelajaran guru di era revolusi industri 4.0. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 662-673. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i2.4882>
- Lumbantoruan, J. H., & Ditasona, C. (2024). Development of a Mathematics Module on Circle Material Based on the Small Group Discussion Model. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(1), 18-25. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i1.20920>
- Maulidah Az-Zahroh, N., Safvitri, C., Putra, S. A., Anshori, M. I., & Trunojoyo, U. (2024). Study of situational leadership theory and job satisfaction: A literature review. *Journal of Management Research and Innovation*, 1(3), 131-154. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.784>
- Mestika, Y., Hayati, R., Simamora, R., Asmendri, A., & Sari, M. (2024). Pendekatan situasional dalam kepemimpinan di SMPN 3 Lubuk Sikaping: tinjauan komprehensif terhadap model vroom-yetton, path-goal theory dan pendekatan Rasulullah. *JRTI: Jurnal Riset Tindakan Indonesia*, 9(1), 17-22. <https://doi.org/10.29210/30033949000>
- Nabila, M., & Ghani, A. R. A. (2022). Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memasuki pembelajaran tatap muka. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5115-5123. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.3040>
- Octaviarnis, I. (2021). Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan komunikasi internal terhadap komitmen guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 125-135. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.39475>
- Othman, N., & Said, R. M. (2013). Tahap kesediaan guru sekolah menengah harian mengamalkan kepimpinan tersebar. *Jurnal Teknologi*, 64(1), 93-100. <https://doi.org/10.11113/jt.v64.1557>
- Pane, Y. K., Darwin, D., & Rahman, A. (2024). The relationship between situational leadership, digital transformation, and adversity quotient with the performance of vocational high

- school teachers. *Journal La Sociale*, 5(6), 1543-1552. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i6.1420>
- Polatcan, M., & Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership and teachers' organisational commitment: A systematic review. *Bolu Abant İzzet Baysal University Journal of Faculty of Education*, 8(1), 1–31. <https://doi.org/10.14686/buefad.441189>
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108-123. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.28458>
- PRISMA Group. (2020). *PRISMA 2020*. <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020>
- Putri Kusuma, W., Alvi, L., Nudzulul, F., Arifin, M., & Anshori, M. I. (2024). Situational leadership: leader adaptation strategies in various organizational contexts. *International Journal Business Management and Innovation Review*, 1(2), 34-48. <https://doi.org/10.62951/ijbmir.v1i2.15>
- Rabindarang, S., Khuan, W. B., & Khoo, Y. Y. (2015). The demands and influence of leadership on educational changes. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 40(1), 83-88. <https://doi.org/10.17576/jpen-2015-4001-11>
- Riveros, M. G. M., Figueroa, J. J. R., Chuquival, V. M. A., Romero, O. F. Q., & Solís, R. R. S. (2023). Compromiso laboral docente: Una revisión sistemática de literatura de los últimos 5 años (2019 – 2023). Perú. *Revista de Climatología*, 23, 2867-2874. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2867-2874>
- Riyadi, S., Astuti, A., Hikmah, N., Nuraini, N., Suwarma, D. M., Jasiyah, R., & Vierdiana, D. (2025). Analisis efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 3660-3666. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2172>
- Rosmini, H., Ningsih, N., Murni, M., & Adiyono, A. (2024). Transformasi kepemimpinan Kepala Sekolah pada era digital: Strategi administrasi pendidikan berbasis teknologi di Sekolah Menengah Pertama. *Konstruktivisme Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 16(1), 165-180. <https://doi.org/10.35457/konstruk.v16i1.3451>
- Samuel, L., & Ramli, A. H. (2024). Pengaruh kepemimpinan digital dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi pada industri manufaktur. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 282-295. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1501>
- Saputra, C. A. (2025). Paradigma kepemimpinan pendidikan di era digital: Antara disrupti dan adaptasi kurikulum merdeka. *Al-Amin Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 3(1), 159-176. <https://doi.org/10.53398/alamin.v3i1.440>
- Sari, E., Sihalo, R., Sutomo, S., & Arum, W. S. A. (2021). Meningkatkan komitmen guru melalui optimalisasi kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 1(4), 250-264. <https://doi.org/10.57008/jjp.v1i04.32>
- Sari, I. M., Sowiyah, & Hariri, H. (2022). Situational leadership practices in school: A literature review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(7), 2404–2413. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i7-22>
- Siagian, H. M., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Penerapan gaya kepemimpinan situasional Kepala Sekolah SD swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821-3829. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2747>
- Silalahi, K. A., & Marpaung, S. F. (2025). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mengurangi Stres Kerja Guru: Studi Kasus di SMK. *JDMF (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 9(2), 230-244. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v9n2.p230-244>

- Sucitra, D. A., Hariri, H., & Riswandi, R. (2024). Effect of principal instructional leadership on teacher commitment. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(2), 279-285. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i2.20980>
- Suhartini, T. (2020). Implementasi kepemimpinan otentik dan person-organisation fit serta hubungannya dengan kontrak psikologis dan komitmen organisasional Islami. *JESI: Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 10(2), 132-149. [https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10\(2\).132-149](https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10(2).132-149)
- Tabara, R. (2018). Model peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis komitmen normatif melalui kepemimpinan dan trust (Studi pada guru SLTP Distrik 'X' Provinsi Papua Barat). *SENTRALISASI*, 7(2), 43-56. <https://doi.org/10.33506/sl.v7i2.152>
- Takdir, Muh., Zakiyah, K., Khairunnisa, N., & Nuryani, L. K. (2021). Analisis sekolah efektif di masa pandemi covid-19. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 136. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.39677>
- Wahardi, Retnowati, R., & Suhardi, E. (2017). Hubungan antara kompetensi pedagogik dan kepemimpinan situasional Kepala Sekolah dengan keinovatifan Guru SMP Swasta se-Kecamatan Bogor Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 1-8. <https://doi.org/10.33751/jmp.v4i1.414>
- Wahyono, I., & Fanani, A. A. (2022). Keterampilan Kepemimpinan Situasional Kiai (Studi Analisis di Pondok Pesantren Bustanul Falah Banyuwangi). *Tarbiyatuna Kajian Pendidikan Islam*, 6(2), 230-243. <https://doi.org/10.69552/tarbiyatuna.v6i2.1556>
- Wan, L. H., Wahab, J. L. A., & Othman, N. (2023). Kepimpinan instruksional Guru Besar SJKC dan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), e002072. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2072>
- Wejang, H. E., Jamun, Y. M., Hawi, F. M., & Nasar, I. (2025). Interaction of transformational leadership and organizational culture in higher education: a systematic review. *RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 1868-1876. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2231>
- Zakaria, I., Nor, M. Y. M., & Alias, B. S. (2021). Pengaruh amalan kepimpinan strategik pengetua terhadap kemenjadian murid. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J)*, 4(2), 96-111. <http://spaj.ukm.my/acerj/index.php/acer-j/article/download/79/79>