



INTERNATIONAL JOURNAL OF
MODERN TRENDS IN
SOCIAL SCIENCES
(IJMTSS)
www.ijmtss.com



**PENGARUH KEPEMIMPINN INSTRUKSIONAL PENGETUA,
KOMPETENSI PEDAGOGI DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP PRESTASI KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH
DI TENGGARA SABAH**

*THE INFLUENCE OF PRINCIPAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP,
PEDAGOGICAL COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE
WORK PERFORMANCE OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN
SOUTHEASTERN SABAH*

Shamsir Nureddin^{1*}, Dg Norizah Ag Kiflee@Dzulkifli²

¹ Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia
Email: puterajoker@gmail.com

² Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia
Email: dndz@ums.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 19.06.2024

Revised date: 17.07.2024

Accepted date: 22.08.2024

Published date: 27.09.2024

To cite this document:

Nureddin, S., & Kiflee, D. N. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinn Instruksional Pengetua, Kompetensi Pedagogi Dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Di Tenggara Sabah. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 7 (28), 65-79.

DOI: 10.35631/IJMTSS.728005

Abstrak:

Kertas konsep ini membincangkan kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah. Kajian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dan akan menggunakan reka bentuk kajian bukan eksperimen. Selain itu, kajian ini akan menggunakan kaedah tinjauan, dan sampelnya akan terdiri daripada 346 guru sekolah menengah di Tenggara negeri Sabah, yang akan dipilih menggunakan teknik pensampelan rawak mudah. Selain itu, borang soal selidik akan digunakan untuk mendapatkan data mentah. Ujian Korelasi Pearson dan Regresi Berganda menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS) akan digunakan dalam kajian ini. Penyelidikan ini dijangka memberi sumbangan penting kepada pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja guru di sekolah menengah. Implikasi praktikal daripada penyelidikan ini ialah perlunya perhatian yang lebih besar terhadap pembangunan kepimpinan instruksional pengetua, pembangunan kompetensi pedagogi guru, dan penambahbaikan iklim organisasi di sekolah sebagai usaha meningkatkan prestasi kerja guru dan kualiti pendidikan keseluruhan.

This work is licensed under [CC BY 4.0](#)**Kata Kunci:**

Kepemimpinan Instruksional, Kompetensi Pedagogi, Iklim Organisasi, Prestasi Kerja Guru.

Abstract:

This concept paper discusses the principal's instructional leadership, teacher's pedagogical competence and organizational climate on the work performance of secondary school teachers in Southeast Sabah. This study will use quantitative method and a non-experimental research design. In addition, this study will use a survey method, and the sample consists of 346 secondary school teachers in the Southeast state of Sabah, who will be selected using a simple random sampling technique. In addition, questionnaires will be used to obtain raw data. Pearson's Correlation and Multiple Regression tests using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) will be used in this study. This research is expected to make an important contribution to the understanding of the factors that influence the work performance of teachers in secondary schools. The practical implications of this research is the need for greater attention to the development of principals' instructional leadership, the development of teachers' pedagogical competence, and the improvement of the organizational climate in schools as an effort to improve teacher work performance and the overall quality of education.

Keyword:

Instructional Leadership, Pedagogical Competence, Organizational Climate, Teacher Work Performance.

Pengenalan

Pendidikan yang berkualiti merupakan perkara penting dalam usaha untuk meningkatkan kualiti modal insan dalam sesebuah negara. Sistem pendidikan yang berkualiti tinggi akan memacu pembangunan sesebuah negara. Melalui sistem pendidikan yang berkualiti, produktiviti dan kecekapan sumber manusia di tempat kerja dapat ditingkatkan. Sehubungan dengan hal itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berusaha untuk mewujudkan pendidikan bertaraf dunia dengan meningkatkan kualiti pendidikan negara untuk mencapai standard yang tinggi dan mampu menyaingi negara maju yang lain. Terdapat empat komponen yang dijadikan teras kepada pembangunan pendidikan negara, iaitu meningkatkan akses dalam pendidikan, meningkatkan ekuiti dalam pendidikan, meningkatkan kualiti pendidikan dan meningkatkan kecekapan serta keberkesanan pengurusan pendidikan (Saedah & Mohammed Sani, 2012). Oleh itu, untuk memastikan ahli-ahli dalam sesebuah organisasi bekerjasama antara satu sama lain bagi mencapai matlamat pendidikan selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara, setiap organisasi perlu dikelolakan dengan sistematik.

Kini dunia pendidikan menempuh banyak cabaran. Cabaran-cabaran ini menuntut perubahan dan peralihan paradigma dalam pendidikan agar kewujudannya kekal relevan dengan keperluan semasa. Dalam PPPM 2013–2025, dinyatakan bahawa transformasi sistem pendidikan adalah penting untuk merealisasikan hasrat masyarakat dan menyokong transformasi perkhidmatan awam negara kita. Raamani dan Arumugan (2018), menyatakan transformasi pendidikan dapat membantu bangsa negara kita mendepani cabaran abad ke-21 serta Revolusi Industri 4.0. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) juga mengambil

pelbagai langkah untuk mentransformasikan sistem pendidikan negara. Agenda 11 dalam PPPM 2013-2025 juga ada menyatakan bahawa transformasi pendidikan dapat menghasilkan pemimpin yang berwibawa dan ditempatkan di sekolah agar kualiti pendidikan boleh dipertingkatkan. Selaras dengan hal itu, kualiti prestasi kerja warga pendidik juga perlu ditingkatkan kerana peningkatan dalam kualiti pendidikan di sekolah sering dikaitkan dengan kualiti prestasi kerja guru. Prestasi kerja guru merupakan konsep penting dalam pendidikan negara kita. Ia merujuk kepada tahap pencapaian dan keberkesanan guru dalam melaksanakan tugas mereka seperti pengajaran, penilaian, pembangunan kurikulum, dan interaksi dengan pelajar, ibu bapa, dan rakan sekerja. Prestasi kerja guru juga merupakan faktor penting dalam menentukan kualiti pendidikan yang diberikan kepada pelajar. Kecekapan dalam pedagogi membolehkan seorang guru mengekalkan dan mendapatkan pengetahuan, menyelesaikan masalah dan memberi maklum balas cepat dan berkesan kepada situasi baru.

Pernyataan Masalah

Salah satu petunjuk prestasi atau gambaran keseluruhan sistem pendidikan dalam negara ialah prestasi kerja yang tinggi. Dalam sesebuah organisasi, prestasi kerja amat penting kerana ianya membawa kejayaan dan kecemerlangan kepada sesebuah organisasi. Dalam institusi pendidikan, masalah yang berkaitan dengan prestasi kerja guru bukanlah sesuatu perkara yang baru. Masalah ini perlulah ditangani dengan bijaksana agar sesebuah organisasi dapat menggunakan segala sumber yang ada dengan sebaik-baiknya. Prestasi kerja guru merupakan salah satu faktor yang menjadi penyumbang dalam peningkatan kualiti pendidikan khususnya kecemerlangan sekolah dan kemenjadian murid. Sebagai input utama dalam kualiti pendidikan, prestasi kerja guru telah digariskan secara meluas sebagai faktor kritikal yang mempengaruhi kualiti pendidikan (Mekonnen, 2014). Guru yang berprestasi cemerlang mampu menyesuaikan diri dan memenuhi tuntutan kerja menurut skop kerja guru yang sentiasa berubah dan meningkat. Menurut Adnot et al. (2016), prestasi kerja guru yang rendah menunjukkan guru tidak melakukan yang terbaik dalam menjalankan peranan mereka. Bukti prestasi kerja guru yang rendah boleh dilihat daripada pencapaian pelajar. Sebagai contoh, Keputusan *Program for International Student Assessment (PISA)* menunjukkan bahawa pencapaian pelajar Malaysia masih lagi di bawah skor purata yang ditetapkan oleh Organisasi Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD, 2019). Hal ini menunjukkan bahawa prestasi kerja guru memainkan peranan penting dalam mendorong pencapaian pelajar.

Prestasi kerja guru adalah penting untuk meningkatkan mutu pendidikan. Oleh itu, adalah penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja guru. Kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja guru. Pengetua adalah individu yang sangat penting, yang bukan sahaja bertanggungjawab untuk menguruskan pentadbiran sekolah tetapi juga bertanggungjawab sebagai pemimpin pendidikan. Sekolah memerlukan pemimpin yang berpengetahuan, kompeten dan bijaksana menjadi tunjang dalam mendorong murid dan guru ke arah akademik dan pembinaan sikap yang baik, KPM (2017). Sehubungan dengan hal itu, pengetua merupakan orang yang paling penting yang perlu memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional di sekolah selain bertindak sebagai pengurus hal-hal pentadbiran. Kajian oleh Yusof & Cheah, (2020) menjelaskan bahawa punca kegagalan yang berlaku dalam mentadbir sebuah sekolah sering dikaitkan dengan pucuk kepimpinan yang kurang memberi sumbangan dalam mencapai matlamat organisasi sekolah.

Selain pengetua, kompetensi pedagogi guru amat penting dalam membantu peningkatan prestasi kerja guru di sekolah. Beberapa kajian turut melihat kepada kompetensi pedagogi yang berperanan dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Guru merupakan agen penggerak utama di sekolah yang akan memberi impak yang tinggi kepada kemenjadian murid. Menurut Mohamed Faizul et al. (2019), guru kompeten merupakan guru yang mampu menghasilkan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan, berpengetahuan terhadap kandungan dan berkemahiran terhadap penyampaian pengajaran serta memiliki sifat peribadi mulia yang diterima oleh semua komuniti sekolah dan masyarakat luar. Oleh itu, sistem pendidikan di sekolah amat mementingkan golongan guru yang cekap, kreatif, berhemah mulia dan bermotivasi tinggi (Mohd Rahimi, 2021). Jika guru mempunyai tahap kompetensi pedagogi yang tinggi, semua perkara ini boleh dicapai malah prestasi kerja guru juga dapat ditingkatkan.

Selain pengetua dan guru, elemen yang sangat penting untuk meningkatkan prestasi kerja guru ialah iklim organisasi sekolah. Misi dan visi sesebuah organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah sekiranya sesebuah organisasi itu mempunyai iklim organisasi yang positif. Iklim sekolah yang positif berlaku apabila hubungan antara guru dengan guru dan juga hubungan pengetua dengan guru adalah mesra, prihatin dan saling membantu antara satu dengan yang lain. Iklim sekolah secara keseluruhannya mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja guru. Farah Liana dan Mohd Izham (2016) menyatakan bahawa, salah satu faktor paling penting guru berkesan adalah disebabkan oleh iklim organisasi sekolah. Menurut Padhi dan Palo (2005), iklim organisasi yang positif boleh mempengaruhi tingkah laku pekerja dan mendorong pekerja untuk meningkatkan tahap prestasi kerja mereka.

Objektif Kajian

1. Mengetahui sama ada terdapat perbezaan skor min kepemimpinan instruksional pengetua dan kompetensi pedagogi guru terhadap prestasi kerja guru berdasarkan jantina, umur dan pengalaman mengajar.
2. Mengetahui sama ada terdapat hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah
3. Mengetahui sama ada terdapat hubungan antara kompetensi pedagogi guru dengan prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah.
4. Mengetahui sama ada terdapat hubungan antara iklim organisasi sekolah dengan prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah
5. Mengetahui sama ada terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah

Definisi Operasional

Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional ditakrifkan sebagai keupayaan pemimpin untuk memudahkan pembelajaran berkesan di sekolah, mewujudkan persekitaran pembelajaran inklusif, dan memberi sokongan kepada guru dalam menambah baik amalan pengajaran mereka (Leithwood et al., 2021). Menurut Hallinger & Murphy (2019), kepemimpinan instruksional termasuk usaha pemimpin untuk menggalakkan kerjasama dalam kalangan kakitangan sekolah, menggalakkan refleksi tentang amalan pengajaran, dan menyediakan hala tuju berterusan untuk meningkatkan prestasi guru dan hasil pembelajaran pelajar.

Kompetensi Pedagogi Guru

Kompetensi pedagogi guru merangkumi penguasaan perkara yang diajar, pemahaman mendalam tentang strategi pengajaran yang pelbagai, dan kebolehan menyesuaikan pendekatan pengajaran dengan gaya pembelajaran pelajar (Vanhoof et al., 2020). Kompetensi pedagogi juga merangkumi keupayaan guru untuk merenung amalan pengajaran mereka, mengenal pasti bidang untuk pembangunan, dan melibatkan diri dalam pembangunan profesional yang berterusan untuk meningkatkan kualiti pengajaran mereka (Kołodziejczak et al., 2020).

Iklim Organisasi

Iklim organisasi sekolah merangkumi keadaan persekitaran kerja yang mempengaruhi tingkah laku, motivasi, dan prestasi ahli sekolah, termasuk sokongan sosial, kejelasan matlamat, dan peluang untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan (Hoy & Hannum, 2021). Iklim organisasi sekolah mempunyai peranan utama dalam mewujudkan keadaan yang menyokong pencapaian matlamat pendidikan dan meningkatkan hasil pembelajaran pelajar dengan mewujudkan persekitaran yang inklusif, menyokong dan berorientasikan pembelajaran (George & Kaplan, 2020).

Prestasi Kerja Guru

Prestasi kerja guru ditakrifkan sebagai keupayaan guru untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran pendidikan, mereka bentuk pembelajaran yang relevan dengan keperluan pelajar, dan mencapai matlamat pembelajaran yang ditetapkan (Anwer et al., 2021). Prestasi kerja guru diukur berdasarkan kebolehan guru mencapai objektif pembelajaran yang ditetapkan, termasuk kefahaman pelajar terhadap isi pelajaran, kemahiran kritis, dan kebolehan menyelesaikan masalah (Zeng, 2021).

Sorotan Literatur Kepemimpinan Instruksional, Kompetensi Pedagogi Guru, Iklim Organisasi Dan Prestasi Kerja Guru

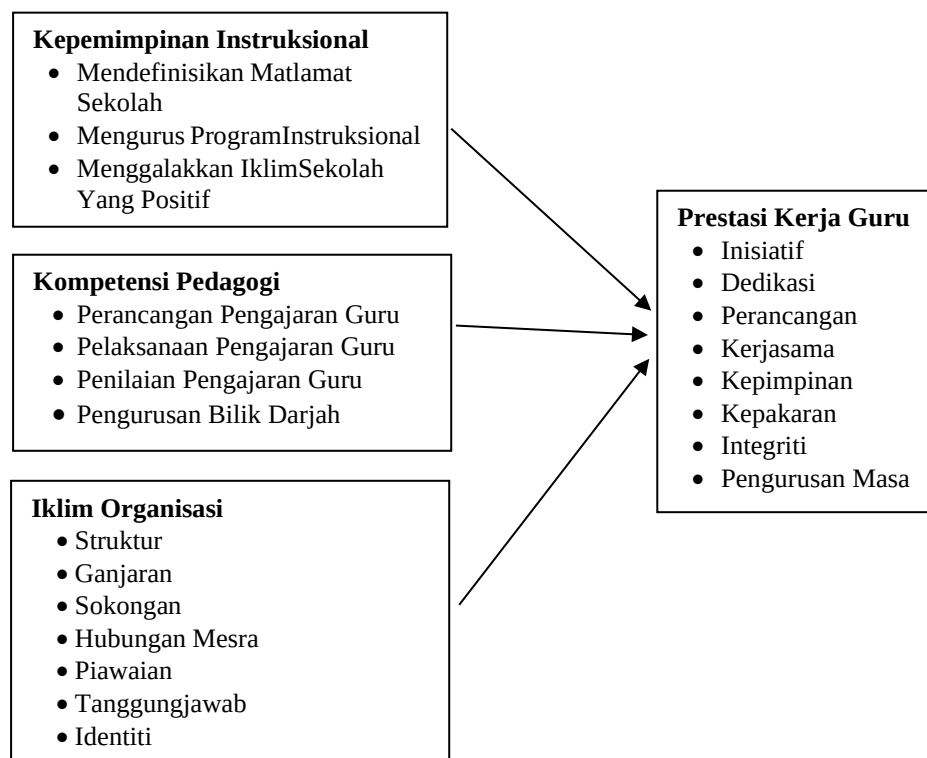
Mohd Majid Konting, Najeemah Mohd Yusuf (2020), mendapati kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja guru di sekolah menengah Malaysia. Pengetua yang mengamalkan kepemimpinan instruksional yang kuat, termasuk menyediakan hala tuju dan sokongan yang jelas dalam pengajaran dan pembelajaran, memudahkan pembangunan profesional guru, dan menggalakkan kerjasama dan refleksi guru, cenderung mempunyai lebih ramai guru berprestasi tinggi. Kajian ini memberikan gambaran yang berharga tentang peranan penting kepemimpinan instruksional pengetua dalam meningkatkan pencapaian pelajar dan prestasi guru di sekolah.

Feyza Günay, Melek Koç (2018), menunjukkan terdapat hubungan positif antara kompetensi pedagogi guru dengan prestasi mereka. Guru yang mempunyai kemahiran pedagogi yang lebih baik cenderung untuk mencapai keputusan yang lebih baik dari segi kualiti pengajaran, interaksi dengan pelajar, dan pencapaian akademik pelajar. Stronge, Ward, & Grant (2011), mengkaji hubungan antara kompetensi pedagogi guru, seperti perancangan pengajaran, penyampaian pelajaran, dan penilaian, dan prestasi kerja mereka di dalam bilik darjah. Hasil kajian menunjukkan guru yang mempunyai kecekapan pedagogi yang lebih tinggi cenderung untuk mencapai keputusan yang lebih baik dari segi prestasi dan pencapaian pelajar.

Norhasni Zainal Abiddin, Azizah Omar, Siti Rohaida Mohamed Zainal, Ahmad Jelani Shaarani (2017), mendapati terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi sekolah dengan prestasi kerja guru di sekolah menengah Malaysia. Iklim organisasi yang positif, termasuk sokongan kepimpinan, kerjasama antara guru, dan budaya sekolah inklusif, menyumbang kepada peningkatan prestasi guru. Kajian oleh Goh & Chelliah (2017), mengkaji hubungan antara iklim sekolah dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja guru di Malaysia. Hasil kajian menunjukkan bahawa iklim sekolah yang positif mempunyai perkaitan positif dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja guru, seterusnya boleh memberi kesan kepada peningkatan prestasi kerja.

Siti Aminah Osman (2022), menonjolkan kepentingan pembangunan profesional berterusan untuk guru di sekolah menengah Malaysia. Guru yang terlibat dalam aktiviti pembangunan diri secara berterusan mempunyai kemahiran dan pengetahuan yang lebih baik dalam pengajaran seterusnya mempengaruhi prestasi kerja mereka. Fatin Aliah Phang (2021), mendapati sokongan yang diberikan oleh pihak pentadbiran sekolah khususnya pengetua dan kakitangan pentadbiran memberi impak yang besar terhadap prestasi guru di sekolah rendah Malaysia. Guru yang berasa disokong cenderung mempunyai motivasi yang lebih tinggi dan prestasi yang lebih baik dalam pengajaran.

Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

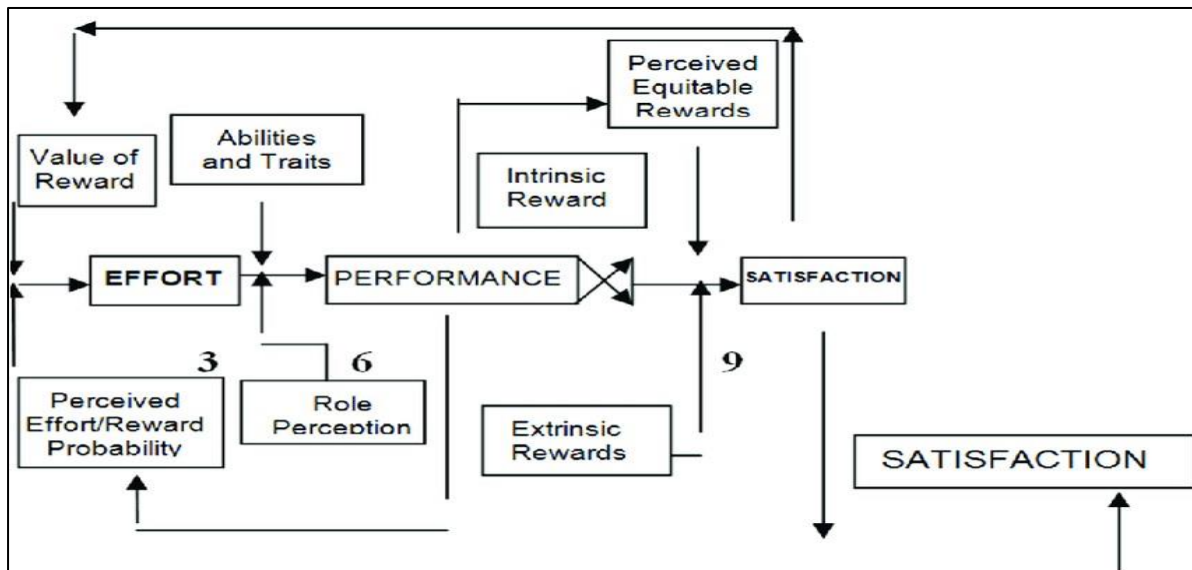
Rajah 1 mengandungi tiga pemboleh ubah tidak bersandar dan satu pemboleh ubah bersandar. Kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi, dan iklim organisasi adalah pemboleh ubah tidak bersandar. Dalam kajian ini, prestasi kerja guru adalah pemboleh ubah bersandar. Definisi bagi pemboleh ubah dalam kajian ini telah dijelaskan dalam definisi operasional

pengkaji. Kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah kepemimpinan instruksional 41 orang pengetua di sekolah-sekolah menengah di Tenggara Sabah yang dirujuk melalui SKPMg2 standard 1 (kepemimpinan). Kompetensi pedagogi guru pula merujuk kepada kompetensi pedagogi guru-guru sekolah menengah di Tenggara negeri Sabah yang dirujuk melalui SKPMg2 standard 4 (pengajaran dan pemudahcaraan). Iklim organisasi pula merujuk kepada iklim organisasi sekolah menengah di Tenggara Sabah yang dirujuk melalui SKPMg2 standard 2.5 (iklim). Bagi pemboleh ubah bersandar pula iaitu prestasi kerja guru merujuk kepada prestasi kerja guru-guru sekolah menengah di Tenggara Sabah yang dirujuk melalui pencapaian SPM bagi 41 buah sekolah di Tenggara negeri Sabah.

Kajian ini akan melihat kepemimpinan instruksional pengetua dalam mentafsir misi sekolah, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah yang positif sebagai variable kajian. Hallinger dan Murphy (1985) telah mengemukakan model kepimpinan instruksional yang mengandungi 3 domain dengan 11 elemen iaitu merangka matlamat sekolah, memperjelas matlamat sekolah, mencerap dan menilai pengajaran guru, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan akademik pelajar, mengawal dan melindungi waktu pengajaran, memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, memberi insentif terhadap usaha guru, membudayakan perkembangan staf, menetap dan menguatkuasakan dasar (standard akademik) dan menyediakan ganjaran untuk pelajar. Selain itu, kajian juga akan turut melihat kompetensi pedagogi guru yang memperincikan kompetensi PdPc (pedagogi) dijadikan sebagai variable kajian. Kompetensi pedagogi guru yang merujuk kepada pengajaran dan pembelajaran dalam Model Standard Guru Malaysia (SGM). Dalam kajian ini, kompetensi pedagogi guru dalam perancangan, pelaksanaan, pentaksiran dan penilaian pengajaran dan pembelajaran serta pengurusan bilik darjah adalah diutamakan. Kemahiran pengajaran dan pembelajaran merangkumi cara mengatur dan melaksanakan pengajaran dan pembelajaran yang dapat menjamin kemajuan pelajar secara optimum. Perancangan mesti sesuai, spesifik, dan berkaitan dengan objektif pembelajaran. Dalam perancangan dan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, kemahiran ini harus dikuasai.

Kajian ini juga akan mengkaji bagaimana iklim sekolah mempengaruhi kualiti kerja guru. Dalam kajian ini, iklim organisasi dirujuk sebagai skor yang diperoleh dalam tujuh dimensi: struktur, tanggungjawab individu, ganjaran, piawai prestasi, sokongan, komunikasi atau perhubungan, dan identiti. Skor ini diukur oleh alat ukuran iklim organisasi Litwin dan Stringer, atau LSOC (Litwin dan Stringer, 1968). Dalam penyelidikan ini, lima dimensi iklim organisasi akan digunakan: struktur, ganjaran, hubungan mesra, sokongan dan identiti. Dalam rajah ini, anak panah satu hala tersebut menunjukkan hubungan yang berlaku di antara pemboleh-pemboleh ubah dalam kajian ini. Dalam kajian ini, rajah 1 menunjukkan pemboleh ubah kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan dengan prestasi kerja guru-guru sekolah menengah di Tenggara negeri Sabah. Selain itu, rajah ini juga menunjukkan pemboleh ubah kompetensi pedagogi guru juga menunjukkan hubungannya dengan prestasi kerja guru-guru sekolah menengah di Tenggara Sabah. Disamping itu, dalam rajah ini juga, pemboleh ubah iklim organisasi sekolah juga mempunyai hubungannya dengan prestasi kerja guru-guru sekolah menengah di Tenggara negeri Sabah.

Model Prestasi Kerja



Rajah 2 :Model Prestasi Kerja Porter dan Lawler

Sumber: Porter dan Lawler (1968)

Model Porter dan Lawler (1968)

Model prestasi kerja Porter dan Lawler yang dibangun pada tahun 1968, adalah salah satu daripada banyak model yang digunakan untuk memahami dan menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkah laku dan prestasi kerja. Model ini menekankan kepentingan hubungan antara usaha yang dibelanjakan oleh pekerja dan hasil yang mereka harapkan daripada usaha tersebut. Berikut adalah gambaran umum tentang Model Prestasi Kerja Porter dan Lawler:

1. Upaya (*Effort*): Ini merupakan tahap tenaga, masa dan keupayaan yang dibelanjakan oleh seseorang pekerja dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Usaha ini boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, persepsi tentang kerja, dan keadaan kerja.
2. Prestasi (*Performance*): Prestasi adalah hasil langsung daripada usaha yang dilakukan oleh pekerja. Ini boleh diukur secara kuantitatif (contoh jumlah kerja yang disiapkan, kadar kehadiran, atau kadar kerja) atau secara kualitatif (contoh kualiti hasil kerja atau sumbangan kepada pasukan).
3. Harapan (*Expectancy*): Harapan merujuk kepada kepercayaan pekerja bahawa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Ia mencerminkan persepsi pekerja tentang kemungkinan mereka mencapai hasil yang diharapkan daripada usaha mereka.
4. Ganjaran (*Rewards*): Ganjaran ialah hasil yang diharapkan atau diperoleh oleh pekerja hasil daripada prestasi mereka. Ini termasuk pengiktirafan, pujian, kenaikan pangkat, bonus kewangan dan faedah lain yang diterima oleh pekerja sebagai balasan untuk prestasi mereka.
5. Kepuasan (*Satisfaction*): Kepuasan adalah perasaan subjektif pekerja mengenai ganjaran yang mereka terima dan sejauh mana keputusan ini memenuhi jangkaan dan keperluan mereka. Jika keputusan memenuhi atau melebihi jangkaan pekerja, ini boleh meningkatkan kepuasan mereka dengan pekerjaan dan organisasi.

Dalam model ini, terdapat hubungan timbal balik antara semua komponen. Sebagai contoh, tahap jangkaan pekerja akan mempengaruhi tahap usaha yang mereka keluarkan, yang seterusnya akan mempengaruhi prestasi mereka. Keputusan prestasi akan mempengaruhi tahap ganjaran yang diterima, seterusnya boleh mempengaruhi tahap kepuasan pekerja. Selain itu, kepuasan pekerja boleh mempengaruhi tahap usaha yang mereka belanjakan pada masa hadapan. Model ini menekankan kepentingan motivasi dan persepsi individu dalam mempengaruhi tingkah laku dan prestasi kerja mereka. Walaupun ia telah melalui beberapa pengubahsuaian dan kritikan sejak pembangunannya, model ini kekal sebagai asas untuk memahami motivasi dan tingkah laku kerja dalam konteks organisasi.

Model Kepemimpinan Instruksional

Model Kepemimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Philip Hallinger dan Joseph Murphy (1985) membangunkan satu model kepemimpinan instruksional bagi mengkaji perlakuan kepemimpinan instruksional. Hallinger dan Murphy (1985) telah membangunkan satu kerangka kepemimpinan instruksional yang terdiri daripada tiga dimensi dan sebelas tugas utama seperti yang ditunjukkan pada Rajah 3.

Mendefinisikan Misi Sekolah	Mengurus Program Instruksional	Menggalakkan Iklim Sekolah yang Positif
- Merangka matlamat sekolah yang jelas - Menyampaikan matlamat sekolah yang jelas	- Menyelia dan menilai pengajaran - Menyelaras kurikulum - Memantau kemajuan murid	- Melindungi masa pengajaran - Mempromosi pembangunan professional - Mengekalkan visibility yang tinggi - Menguatkuasakan piawaian akademik - Menyediakan insentif kepada murid - Menyediakan insentif kepada guru

Jadual 1 : Model Kepemimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Sumber : Ubahsuaikan daripada Philip Hallinger dan Joseph Murphy, (1985).

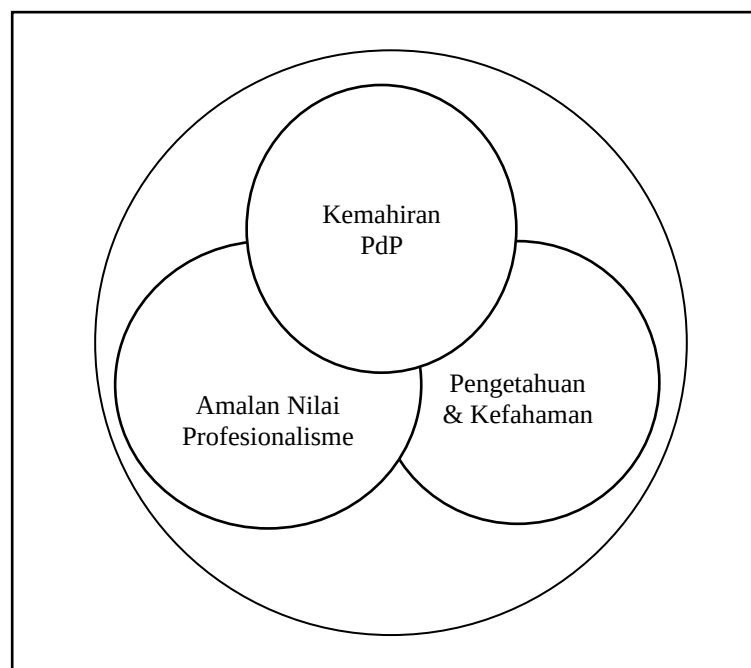
Dalam usaha mendefinisikan misi sekolah, para pentadbir dengan kerjasama kakitangan sekolah dan ibu bapa perlu merangka matlamat sekolah bagi mengenal pasti bidang-bidang untuk dipertingkatkan di sekolah seterusnya menetapkan matlamat yang perlu dicapai untuk setiap bidang itu. Menjelaskan matlamat sekolah pula adalah cara pentadbir memberitahu kakitangan, ibu bapa dan murid tentang kepentingan objektif sekolah. Perkara ini boleh dicapai melalui saluran komunikasi formal dan informal. Selain itu, kerjasama guru dalam bidang kurikulum dan instruksional diambil kira dalam dimensi mengurus program instruksional. Tugas yang terlibat termasuk menyelia dan menilai pengajaran yang merangkumi aktiviti sokongan pengajaran, pemantauan pengajaran dalam bilik darjah melalui lawatan tidak formal dan melaraskan amalan-amalan dalam bilik darjah dengan matlamat sekolah yang dinyatakan dalam dimensi pertama. Tugas menyelaras kurikulum pula merujuk kepada aktiviti yang membolehkan kakitangan sekolah bekerjasama untuk menyesuaikan pengajaran mengikut

piawaian dan ujian pencapaian yang ditetapkan. Pemantauan kemajuan murid pula merujuk kepada penggunaan hasil ujian semasa post-mortem untuk menetapkan matlamat yang sesuai, menilai keberkesanan pengajaran, dan mengenal pasti tahap kemajuan dengan sasaran yang ditetapkan. Di samping itu, dimensi membentuk iklim sekolah yang positif termasuk tindakan pentadbir yang secara tidak langsung membantu mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif. Menurut Halliger dan Murphy (1990), pengetua dapat mempengaruhi sikap murid dan guru dengan mewujudkan satu system ganjaran yang memberi pengukuhan kepada pencapaian akademik dan usaha-usaha yang produktif. Ini dapat dilakukan dengan menerangkan dengan sejelas-jelasnya harapan sekolah kepada murid, ketelitian dalam penggunaan masa persekolahan dan melalui pemilihan dan pelaksanaan program pembangunan professional guru yang berkualiti tinggi.

Model Standard Guru Malaysia

Model Standard Guru Malaysia (2009)

Kajian ini mengambil Model Standard Guru Malaysia (SGM) sebagai asas kajian. Sorotan literatur daripada pengkaji lain mengenai kompetensi pedagogi guru mendapati pelbagai teori telah digunakan untuk mengkaji pemboleh ubah kompetensi pedagogi guru.



Rajah 3: Model Standard Guru Malaysia

Sumber : Adaptasi daripada Kementerian Pendidikan Malaysia (2009)

Di Malaysia, kompetensi profesional guru secara umum telah dinyatakan dan dijelaskan dalam Model Standard Guru Malaysia (SGM). Standard Guru Malaysia ialah pernyataan berkenaan kompetensi profesional yang perlu dicapai oleh guru (standard) dan pernyataan aspek yang patut disediakan serta dilaksanakan oleh agensi dan institusi latihan perguruan (keperluan). Dalam dokumen SGM 2.0, terdapat dua komponen kompetensi iaitu dimensi kompetensi dan etika keguruan. Dimensi Kompetensi menjelaskan kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru pada tahap pembangunan profesionalisme untuk melaksanakan PdPc dengan berkesan. Etika Keguruan pula merupakan prinsip moral dan nilai akhlak yang seharusnya menjadi pegangan dan amalan guru di Malaysia bagi memastikan profesion keguruan sebagai kerjaya profesional

serta dipandang mulia oleh masyarakat. Kompetensi guru mengikut SGM 2.0 melibatkan orientasi ilmu, instruksional, penglibatan komuniti dan kualiti peribadi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019).

Model SGM menggariskan tiga standard yang wajib dikuasai oleh guru dalam melahirkan guru-guru yang mempunyai kompetensi dan profesionalisme yang tinggi. Standard pertama ialah amalan nilai profesionalisme tinggi, yang menggariskan keupayaan guru untuk melaksanakan amalan nilai profesionalisme berdasarkan domain diri, profesion dan sosial. Standard kedua ialah pengetahuan dan kefahaman, yang menerangkan secara khusus kemahiran ilmu pengetahuan dan kefahaman seseorang guru dalam subjek pengkhususan, ilmu pendidikan, kurikulum dan kokurikulum yang sesuai. Standard ketiga pula, berkaitan dengan kemahiran pengajaran dan pembelajaran yang memperincikan kompetensi PdPc (pedagogi) yang wajar dikuasai oleh seseorang guru (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2009). Dalam kajian ini, kemahiran pengajaran dan pembelajaran yang memperincikan kompetensi PdPc (pedagogi) dijadikan sebagai variable kajian. Dalam Model SGM, kompetensi pedagogi guru yang merujuk kepada pengajaran dan pembelajaran memberi tumpuan kepada keupayaan guru untuk merancang, melaksanakan dan menilai pengajaran dan pembelajaran akademik. Kemahiran yang difokuskan dalam kajian ini adalah mengintegrasikan kemahiran generik dalam pengajaran dan pembelajaran, pentaksiran dan penilaian serta pengurusan bilik darjah.

Teori Iklim Organisasi

Teori Litwin and Stringer Organizational Climate (1968)

Teori Iklim Organisasi Litwin dan Stringer (1968) ialah satu rangka kerja yang digunakan untuk memahami dan menganalisis iklim atau budaya organisasi. Teori ini telah dibangunkan oleh Marvin R. Litwin dan J. Richard Stringer pada tahun 1968. Teori ini menunjukkan bahawa iklim organisasi ditentukan oleh beberapa faktor, termasuk:

1. Struktur: Organisasi formal dan tidak formal syarikat, termasuk hierarki, peraturan dan prosedur.
2. Tanggungjawab: Tahap autonomi dan akauntabiliti seseorang pekerja dalam peranan mereka.
3. Pengiktirafan: Tahap di mana pekerja diiktiraf dan diberi ganjaran untuk sumbangan mereka.
4. Risiko: Tahap ketidakpastian dan kemungkinan akibat negatif yang berkaitan dengan pembuatan keputusan dan inovasi.
5. Kemesraan: Hubungan interpersonal dan suasana yang menyokong dalam organisasi.
6. Piawaian: Kekomprensif dan ketekalan jangkaan dan norma prestasi.

Teori ini membantu organisasi memahami iklim organisasi mereka dan bagaimana iklim itu mempengaruhi prestasi kerja dan kepuasan pekerja. Dengan menilai dimensi ini, organisasi boleh mengenal pasti kawasan di mana perubahan atau penambahbaikan mungkin diperlukan untuk mewujudkan iklim yang lebih positif dan produktif. Faktor-faktor ini berinteraksi untuk mewujudkan iklim yang unik dalam setiap organisasi, mempengaruhi sikap pekerja, tingkah laku dan kepuasan keseluruhan. Dengan memahami dan mengurus dimensi iklim organisasi ini, pemimpin boleh menggalakkan persekitaran kerja yang positif, meningkatkan semangat pekerja dan meningkatkan keberkesanan organisasi. Teori Litwin dan Stringer telah digunakan secara meluas dalam penyelidikan dan perundingan organisasi untuk menilai dan menambah baik iklim organisasi. Ia menyediakan rangka kerja yang komprehensif untuk memahami interaksi kompleks faktor yang membentuk suasana psikologi dalam organisasi. Iklim

organisasi dan pekerja adalah dua komponen penting yang saling berkaitan dan penting untuk kejayaan sesebuah organisasi. Litwin dan Stringer (1968) mendapati bahawa iklim organisasi yang berbeza mempengaruhi prestasi kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan pekerja pengurus. Menurut definisi ini, identiti tersendiri setiap orang mempengaruhi tingkah laku mereka di tempat kerja secara tidak langsung. Litwin dan Stringer (1968) membahagi iklim organisasi kepada tiga bahagian iaitu iklim organisasi yang bersifat 'authoritarian', iklim organisasi yang bersifat persahabatan dan iklim organisasi yang bersifat kejayaan.

Dalam situasi di mana pekerja berada dalam persekitaran organisasi yang bersifat "authoritarian," mereka mempunyai motivasi yang tinggi tetapi kepuasan kerja yang rendah kerana mereka tidak suka bekerja dalam kumpulan dan tidak berfikir secara inovatif. Keupayaan untuk bekerja akan berkurangan disebabkan oleh keadaan ini. Dalam persekitaran organisasi, persahabatan adalah penting untuk meningkatkan keinginan kumpulan untuk menghasilkan produk. Oleh kerana mereka mempunyai sikap positif terhadap kumpulan, pekerja dalam persekitaran kerja seperti ini akan mempunyai motivasi kekitaan (*affiliation*) yang tinggi dan tahap kepuasan kerja yang tinggi. Pekerja akan mencapai tahap prestasi yang tinggi dan memberi kesan positif kepada kumpulan jika persekitaran kerja adalah berorientasikan kejayaan. Pekerja akan lebih gembira dengan kerja mereka dan lebih kreatif dalam keadaan ini. Kedua-dua kesan ini akan meningkatkan produktiviti kakitangan. Litwin dan Stringer's (1968) ketika memperkatakan tentang soal selidik Iklim Organisasi (LSOCQ) menjelaskan bahawa LSOCQ ini paling banyak digunakan dalam organisasi perniagaan. Menurut mereka, iklim organisasi terdiri daripada set ciri yang boleh diukur tentang persekitaran kerja yang dilihat oleh orang yang bekerja di dalamnya, sama ada secara langsung atau tidak langsung. Iklim ini dianggap mempunyai kesan ke atas motivasi dan tingkah laku mereka.

Dalam konteks kajian ini, iklim organisasi merujuk kepada skor yang diperoleh dalam tujuh dimensi iaitu struktur, tanggungjawab individu, ganjaran, piawai prestasi, sokongan, komunikasi atau perhubungan dan identiti sepertimana yang diukur oleh alat ukuran iklim organisasi yang digunakan oleh penyelidik iaitu alat ukuran iklim Litwin and Stringer Organizational Climate, LSOC (Litwin dan Stringer, 1968). Berdasarkan kajian lepas, para penyelidik telah memperkenalkan pelbagai instrumen yang boleh digunakan untuk mengukur iklim organisasi. Instrumen-instrumen ini disesuaikan dengan komponen yang telah dikenal pasti yang boleh digunakan untuk mengukur iklim organisasi sebuah organisasi. Dalam kajian ini, instrumen daripada Litwin and Stringer Organizational Climate didapati sesuai digunakan sebagai instrumen untuk mengukur iklim organisasi.

Metodologi Kajian

Penyelidikan ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan deskriptif.. Kajian deskriptif akan dilakukan dengan menggunakan borang soal selidik yang melibatkan pemboleh ubah bebas kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi manakala pemboleh ubah bersandar adalah prestasi kerja. Kaedah kajian yang akan dilakukan adalah kaedah kajian tinjauan deskriptif terhadap beberapa buah sekolah menengah. Lokasi kajian ini akan dijalankan di sekolah menengah yang terletak di Tenggara Negeri Sabah iaitu di Daerah Tawau, Daerah Lahad Datu, Daerah Semprona dan Daerah Kunak. Prestasi akademik antara faktor yang dipertimbangkan oleh penyelidik dalam memilih lokasi kajian ini. Dalam konteks kajian ini, populasi dalam kajian terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah menengah di empat buah Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di Tenggara negeri Sabah iaitu PPD Lahad Datu, PPD Tawau, PPD Kunak dan PPD

Semporna. Kajian ini akan melibatkan guru-guru yang berkhidmat di sekolah menengah di Tenggara negeri Sabah sahaja. Responden yang dipilih akan terdiri daripada guru-guru yang mengajar di Tingkatan 1 sehingga Tingkatan 5 sahaja. Responden guru juga termasuk pentadbir sekolah yang terdiri daripada barisan penolong kanan. Selain itu responden dalam kajian ini juga akan melibatkan barisan ketua bidang dan barisan ketua panitia. Responden akan terdiri daripada guru lelaki dan perempuan daripada lingkungan umur yang pelbagai. Selain itu, responden yang dipilih juga akan terdiri daripada tahap pendidikan yang berbeza serta pengalaman mengajar dalam tempoh yang berbeza. Berdasarkan jumlah populasi yang terlibat dalam kajian, sebanyak 346 guru akan dijadikan sampel kajian. Pensampelan rawak mudah akan digunakan. Ujian Korelasi Pearson dan Regresi Berganda menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Rumusan

Secara keseluruhannya, kepimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru, dan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah. Ketiga-tiga faktor ini berinteraksi antara satu sama lain dan menyumbang kepada mewujudkan persekitaran pendidikan yang berkesan dan cekap. Usaha meningkatkan prestasi kerja guru perlu melibatkan penambahbaikan dalam ketiga-tiga aspek ini secara serentak untuk mencapai hasil yang optimum. Implikasi praktikal daripada penyelidikan ini ialah perlunya perhatian yang lebih besar terhadap pembangunan kepimpinan instruksional pengetua, pembangunan kompetensi pedagogi guru, dan penambahbaikan iklim organisasi di sekolah sebagai usaha meningkatkan prestasi kerja guru dan kualiti pendidikan keseluruhan. Rumusan ini boleh digunakan sebagai rangka kerja asas untuk penyelidikan lanjut atau pembangunan program untuk meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah menengah.

Penghargaan

Pengkaji merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih Global Academic Excellence (M) Sdn Bhd dan semua pihak yang banyak membantu dalam proses untuk menyiapkan artikel ini.

Rujukan

- Ahmad, A., & Mohd Nor, M. M. (2020). Amalan kepemimpinan instruksional guru besar dalam meningkatkan tahap pencapaian akademik sekolah menengah teknik. *Journal of Technical Education and Training*, 12(2), 1-13.
- Dayang Norizah Ag Kiflee@Dzulkifli. (2014). Kepemimpinan instruksional, motivasi kerja dan prestasi kerja guru mata pelajaran sejarah di Negeri Sabah. Kota Kinabalu, Sabah: Universiti Malaysia Sabah.
- Hallinger, P. (2018). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Journal of Educational Change*, 19(4), 453-463.
- Hallinger, P. 2000. A review of two decades of research on the principal using the Principal Instructional Management Rating Scale. Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association, Seattle, WA.
- Hallinger, P. 2005. Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools Journal*. 4: 1- 20.
- Hazura, W. H. 2009. Kepimpinan Pengetua Sebagai Agen Perubahan Di Sebuah Sekolah Di Kelantan (Doctoral dissertation, Universiti Malaya).
- Ithnin, A., & Abdullah, Z. 2018. Kepemimpinan Instruksional Pengetua Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(3), 72-94.

- Jaggil Apak & Muhamad Suhaimi Taat. 2018. Pengaruh Kesiediaan Guru Terhadap Pengurusan Bilik Darjah Abad Ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, (MJ - SSH).3(4), 6-22.
- Jaggil, A., Muhamad Suhaimi, T., Rosli, T., & Dayang Noriza, K. 2019. Kepimpinan Servan: Satu Alternatif Pengurusan Sekolah Abad Ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* (MJSSH), 4(3), 173-184.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2012. Laporan awal: Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah). Putrajaya: Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2013. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah). Putrajaya: Malaysia.
- Khaziah, A. A & Fauzi. H. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Dalam Daerah Kuala Terengganu. *International Seminar on Generating Knowledge Through Research*, UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Lu, J., & Hallinger, P. (2022). Leadership for learning and student outcomes in Chinese primary schools: A longitudinal study. *School Effectiveness and School Improvement*, 33(1), 21–44. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1937267> Education, 12(1), 73-84.
- Maisura M. Yusof. 2007. Iklim Organisasi dan Hubungannya dengan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Pontian Johor. Skudai, Johor. Universiti Teknologi Malaysia.
- Majid Konting. 2005. Kaedah Penyelidikan Pendidikan. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa
- Mardhiah bt Johari & Rabiatal-Adawiah bt Ahmad Rashid. 2016. Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dengan Efikasi Kendiri Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Julai 2016. Bil. 3. Isu 3.
- Melinda Adolt (2016). Teacher Turnover, Teacher Quality, and Student Achievement in DCPS, *Educational Evaluation and Policy Analysis* 39(1)
- Mohd Yusoff, S., & Saidin, K. 2017. Tahap iklim sekolah, Tahap komitmen guru serta hubungan di antara iklim sekolah dengan komitmen guru sekolah-sekolah menengah Daerah Machang, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1), 635-646.
- Mohd Yusri Ibrahim. (2014). Model kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Mohd Yusri, Ibrahim & Aziz, Amin. 2014. Model Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kompetensi Pengajaran Guru. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1): 11-25.
- Rosli Talip, & Ranwan Malinkun. 2020. Hubungan Iklim Organisasi Sekolah dan Kompetensi Kecerdasan Emosi Guru Sebagai Mediator ke atas Kualiti Guru Generasi "Y" di Sekolah Menengah Daerah Kudat. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* (MJSSH), 5(3), 58-78.
- Rosnah, I., Muhammad Faizal, A. G., & Saedah, S. 2014. Amalan kepemimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 1–12.
- Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim 2012. Standard Kompetensi Guru Malaysia. Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012. (Scopus-Cited Publication).
- Sahara, Z., & Neliwati, N. 2017. Hubungan antara persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di MTsN se sub rayon Stabat kec. wampu Kab. Langkat Prov. Sumatera Utara. *Tadbir*, 3(2), 124- 133.

- Shaharuddin, S., Ismail, M. S., & Ismail, I. (2016). Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap prestasi kerja guru-guru sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 13(1), 191-214.
- Sintayehu Mekonnen (2014). Problems Challenging the Academic Performance of Physics Students in Higher Governmental Institutions in the Case of Arbaminch, Wolayita Sodo, Hawassa and Dilla Universities. Physics Department, College of Natural Sciences, Arbaminch University, Arbaminch, Ethiopia
- Siti Norhayati 2015. Hubungan Antara Persepsi Guru Terhadap Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah di Daerah Nabawan. Universiti Malaysia Sabah.
- Thannimalai Raamani, Arumugam (2018). Pengaruh Kepimpinan Teknologi dan Perkembangan Profesional Pengetua Terhadap Integrasi Teknologi Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Pembelajaran dan Pengajaran Malaysia*, v15 n1 p203-228 Jun 2018
- Tondeur, J., Thoms, J. J., & Voogt, J. (2022). Investigating the relationship between teacher beliefs, competence, and professional development regarding digital technologies in education. *Computers & Education*, 180, 104446. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104446>
- Usang Ngambrang. 2015. Implikasi Kepimpinan Pengetua, Kepuasan Kerja Guru dan Pengajaran Berkesan Guru Terhadap Pembelajaran Pelajar. Institut Aminuddin Baki.
- Zulfadli Othman. 2014. Hubungan antara iklim organisasi, tekanan kerja, dan prestasi kerja pegawai di Jabatan Pelajaran Negeri Zon Utara, Malaysia (Doctoral dissertation, Universiti Putra Malaysia)