

AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH MENENGAH DAERAH SEREMBAN, NEGERI SEMBILAN

Zaliza binti Md Yasin¹, Mohd Izham bin Mohd Hamzah²
Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
zalizayasin@gmail.com
izham@ukm.edu.my

ABSTRAK

Kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah menengah di daerah Seremban, Negeri Sembilan. Kajian ini merupakan salah satu medium untuk mendapatkan maklumat sebenar tentang amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kaitannya dengan komitmen guru. Kajian ini menjadi satu dokumentasi dan boleh dimanfaatkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam merancang dasar dan program latihan kepimpinan dalam kalangan pentadbir sekolah pada masa akan datang. Dalam masa yang sama KPM juga boleh merancang program-program yang sesuai bagi mendedahkan guru supaya dapat mempertingkatkan lagi komitmen terhadap sekolah. Penyelidikan tinjauan berbentuk deskriptif dan inferensi ini menggunakan borang 'Principal Instructional Management Rating Scale' untuk mengukur tahap amalan instruksional pengetua manakala borang 'Organizational Commitment Questionnaire' untuk mengukur tahap komitmen guru sekolah menengah. Kajian ini melibatkan seramai 72 orang guru dari 3 buah sekolah menengah daerah Seremban. Data analisis menggunakan statistik deskriptif dan analisis inferensi yang melibatkan kaedah korelasi Pearson bagi mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua secara keseluruhannya adalah pada tahap yang tinggi manakala komitmen guru di ketiga-tiga buah sekolah adalah sederhana. Selain itu, terdapat hubungan positif yang sederhana kuat antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru. Hasil dapatan kajian ini mengesahkan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua mampu mempengaruhi kepada peningkatan komitmen guru. Maka pihak Institut Aminuddin Baki (IAB) perlu berusaha untuk melatih pengetua secara berterusan supaya dapat mencapai kepimpinan pengetua yang cemerlang. Kesimpulannya, kepimpinan

instruksional pengetua yang diamalkan oleh pengetua dapat meningkatkan komitmen guru serta dapat membantu keberkesanan organisasi sekolah.

Kata kunci: *Kepimpinan instruksional, komitmen, pengetua, amalan kepimpinan*

PENGENALAN

Amalan kepimpinan instruksional pengetua yang berkualiti, berwibawa dan berkesan sememangnya mampu membantu meningkatkan komitmen guru dan merupakan faktor utama keberkesanan sesebuah sekolah. Keberkesanan kepimpinan instruksional turut dinyatakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 di mana dalam anjakan kelima menyatakan kepimpinan berprestasi tinggi akan ditempatkan di setiap sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Berdasarkan beberapa kajian antarabangsa tentang kepimpinan sekolah menunjukkan bahawa pengetua yang cemerlang iaitu yang memberi tumpuan kepada kepimpinan instruksional dan bukannya kepimpinan pentadbiran dapat meningkatkan keberhasilan murid sebanyak 20%.

Kepemimpinan pengetua di sekolah di anggap sebagai tunggak utama dalam mewujudkan guru yang memiliki komitmen dan kepercayaan tinggi kepada sekolah. Komitmen guru kepada sekolah adalah ditagih memandangkan ia menjadi faktor utama dalam memastikan aspirasi pendidikan negara tercapai. Dalam masa yang sama komitmen juga dapat meningkatkan prestasi kerja individu dan juga pencapaian sekolah. Malah, guru yang mempunyai komitmen yang tinggi dan komited merupakan modal insan yang menjadi tunjang kepada pembangunan pendidikan sesebuah negara. Kajian oleh Yusuf K. K Nsubuga (2008) mendapati bahawa kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru mula dianggap sebagai satu elemen utama dalam strategi penambahan akademik sekolah. Sehubungan itu, pengetua sekolah dikehendaki memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional bagi memastikan organisasi sekolah dapat bersama-sama berganding bahu dalam memberikan komitmen yang terbaik di dalam bidang pendidikan demi keberkesanan sekolah.

Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional merupakan amalan kepimpinan pengetua yang berkaitan secara langsung dalam meningkatkan dan penambahbaikan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Ianya telah mendapat perhatian sejak 25 tahun yang lalu bermula dengan kajian sekolah berkesan oleh Edmonds (1979). Akibatnya, ramai pengkaji telah tertarik untuk menjalankan kajian lanjutan tentang kepimpinan instruksional di seluruh dunia (Hallinger 2011; Rigby 2014). Di Malaysia, kepimpinan instruksional lebih mengutamakan peranan guru besar dan pengetua kerana ianya amat signifikan dalam melahirkan sekolah berkesan (Sazali et al. 2007). Tambahan pula, dalam abad ke-21, amalan kepimpinan instruksional masih relevan dan dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah (Hallinger 2005).

Hallinger dan Murphy (1985,1987) banyak memperkatakan tentang peranan yang perlu dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin instruksional. Bahkan, menurut Hallinger (2011) pengetua sentiasa didesak supaya mengamalkan tugas-tugas kepemimpinan instruksional di sekolah kerana diyakini menyumbang kepada pencapaian akademik murid. Namun begitu, semua model dan teori kepimpinan instruksional yang diguna pakai pada hari ini dalam sistem pendidikan Malaysia telah dibina oleh penyelidik-penyelidik berdasarkan persekitaran pendidikan luar, khususnya persekitaran pendidikan Amerika Syarikat dan negara-negara Eropah yang lain (Mohd Yusri & Aziz Amin 2014). Oleh yang demikian, sistem kepimpinan pengetua di sekolah memerlukan pendekatan baru memandangkan peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional adalah penting berbanding tugas lain.

Pengetua selaku pemimpin instruksional berperanan sebagai tunggak utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti. Sebagai pemimpin instruksional pengetua memberikan impak yang positif terhadap pencapaian pelajar. Hal ini demikian kerana pengetua yang merupakan ketua di sekolah mempunyai pengaruh ke atas guru, kurikulum, teknik mengajar dan disiplin pelajar (Coelli dan Green 2011). Malahan, kepimpinan instruksional yang berkesan dinilai dan diukur berdasarkan keupayaan pentadbir sekolah untuk melaksanakan kepimpinan ini dengan sebaik mungkin (Buncker 2011; Hallinger 2008).

Pengetua sebagai pemimpin instruksional berpengaruh terhadap pencapaian pelajar (Hallinger 2012). Maka, untuk menjadi pemimpin di sekolah pengetua memerlukan beberapa strategi bagi menjadi pemimpin instruksional yang berkesan (Rigby 2014; Salo et al. 2015; Tan 2012). Justeru itu, pengetua haruslah bersedia memberi tumpuan terhadap tugas dengan lebih bertanggungjawab, membuat transformasi minda dan bijak mengamalkan kepemimpinan instruksional berdasarkan situasi, tuntutan mahupun keperluan organisasi dan seterusnya dapat memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional yang idealistik dan praktikal.

Komitmen Guru

Komitmen guru terhadap sekolah merupakan faktor yang signifikan terhadap keberkesanan sekolah. Menurut Elangkumaran (2011) sumber tenaga di kebanyakan sekolah adalah guru. Komitmen guru bergantung kepada cara bagaimana pengetua melaksanakan dan mencapai tahap kepemimpinan pengajaran yang mampu menjadi tonggak utama bagi memastikan para guru di bawah penyeliaannya dapat menunjukkan perkembangan yang cemerlang dalam bidang profesionalismenya. Memandangkan komitmen guru mempunyai kaitan dalam meningkatkan prestasi guru dan pembelajaran pelajar maka ianya secara tidak langsung dapat mengurangkan hasrat guru untuk meninggalkan profesion perguruan (Hausman dan Goldring 2001).

Syed Najmuddin et al. (2009) menegaskan bahawa kerjaya sebagai guru sememangnya memerlukan komitmen yang tinggi. Agak mustahil dan janggal pula seseorang guru dapat mendidik pelajar dengan berkesan jika mereka tidak mampu mencerna elemen komitmen organisasi dalam kerjayanya. Sependapat dengan kenyataan tersebut, Thilagavathy et al. (2012) mengutarakan bahawa dalam organisasi sekolah, guru yang mempunyai kadar peningkatan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan keberkesanan dan prestasi organisasi terutamanya terhadap prestasi akademik dan prestasi kerja. Oleh yang demikian manifestasi komitmen organisasi guru seharusnya dilihat secara holistik, berfokus serta menjustifikasi keterlibatan profesion keguruan secara langsung dalam organisasi.

Hasil penyelidikan oleh Lokman dan Aini (2011) menunjukkan bahawa komitmen guru dipengaruhi oleh kepimpinan sekolah. Begitu juga dengan kajian oleh Mohamad Nawi (2002) yang menunjukkan tahap komitmen pekerja bergantung pada perhubungan dan interpersonal antara pemimpin dengan pekerja bawahnya. Tahap komitmen juga turut dipengaruhi oleh pencapaian peribadi pekerja dalam sesebuah organisasi. Malah, hasil kajian Azizah (2009) dan Juita (2012) menunjukkan kepimpinan instruksional pengetua memberi kesan terhadap komitmen guru Pendidikan Islam dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Hubungan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Komitmen Guru

Kajian oleh Premavathy (2010) mendapati terdapat dua dimensi kepimpinan instruksional pengetua iaitu menguruskan program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi di sekolah. Selain itu, Tang dan Tengku Ahmad (2015) menunjukkan komitmen afektif para pensyarah adalah pada tahap tinggi. Kepimpinan beretika yang ditunjukkan oleh pemimpin menggalakkan penglibatan kerja para pensyarah dan meningkatkan tahap komitmen afektif mereka. Kepimpinan beretika ini melibatkan dimensi

mewujudkan iklim pembelajaran sekolah menurut Hallinger dan Murphy (1985). Para pensyarah ingin terus berkhidmat di politeknik kerana berasakan mereka merupakan sebahagian daripada ahli organisasi. Malahan mereka sedar akan tanggungjawab dan peranan mereka untuk meningkatkan prestasi politeknik. Sehubungan dengan itu, pentadbir perlu memberi sokongan kepada mereka khususnya untuk menggalakkan pembangunan profesional para pensyarah.

Lokman, Khadijah dan Rozita (2012) menjalankan kajian bagi mengenal pasti hubungan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepercayaan dan komitmen guru. Selain itu, kepercayaan guru dikaji bagi mengenal pasti sama ada ia berfungsi sebagai mediator dalam kajian mereka. Dengan menggunakan analisis SEM, hasil kajian mereka mendapati kepimpinan pengajaran guru besar mempunyai kesan yang signifikan terhadap komitmen guru melalui mediator kepercayaan guru. Hasil dapatan kajian Jamelaa dan Jainabee (2011) pula menunjukkan pengetua di Pahang

juga mengamalkan kepemimpinan instruksional pada tahap yang tinggi. Pengetua juga menunjukkan sikap yang positif terhadap perubahan pendidikan yang berlaku. Kajian hubungan yang dijalankan mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional dengan sikap pengetua terhadap perubahan.

Nik Mustafa et al. (2015) pula mendapati hubungan kepemimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru-guru di MRSM, Pahang pada tahap yang tinggi. Pengetua juga menunjukkan amalan kepemimpinan instruksional pada tahap yang tinggi dalam semua dimensi iaitu menentukan misi sekolah, menguruskan program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran sekolah. Sehubungan dengan itu, guru-guru perlu menunjukkan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka. Justeru, ia menggambarkan bahawa kepemimpinan pentadbir sekolah dan komitmen guru yang tinggi dapat menjadikan MRSM sebagai sekolah yang berkesan dan berprestasi tinggi.

Begitu juga dengan kajian-kajian oleh Jorih (2009) yang turut mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru di sekolah. Kajian Mohammad et al., (2016) membuktikan bahawa kepemimpinan instruksional dan komitmen guru-guru bukanlah penentu utama kepada kejayaan dan kecemerlangan sekolah sebaliknya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

PERNYATAAN MASALAH

Kajian terdahulu seperti Deal dan Peterson (2000), Fullan (2001) dan Abdul Shukur (2004) menunjukkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam kepemimpinan instruksional pengetua yang berpotensi melemahkan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan. Kesibukan tugas menyebabkan pengetua gagal menyempurnakan peranan sebagai pemimpin instruksional, terutamanya dalam memantau dan menyelia pengajaran guru Jamelaa dan Jainabee (2012). Hal ini selaras dengan dapatan Sektor Pengurusan Akademik pada tahun 2009 yang dinyatakan oleh Jamelaa dan Jainabee (2011) bahawa antara sebab program pengajaran yang dirancang pada peringkat sekolah sering tidak mencapai matlamat sekolah adalah disebabkan kelemahan pengetua sebagai pemimpin instruksional yang kurang efektif dalam membimbing dan

berkongsi matlamat dengan guru-guru di bawah pengurusan sekolahnya. Hal ini menyebabkan pengetua tidak jelas mengenai peranan mereka sebagai pemimpin instruksional yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah.

Kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua mampu mempengaruhi corak kerja guru dan komitmen guru dalam menjalankan tugas kerana pengetua memimpin segala tugas guru di sekolah (Lokman et al. 2012). Dalam masa yang sama, pengetua perlu memiliki kemahiran interpersonal dan berkeupayaan memberi inspirasi, suntikan motivasi dan semangat kepada guru-gurunya untuk sama-sama bergerak ke hadapan. Oleh yang demikian maka menjadi satu keperluan untuk melihat dengan lebih teliti perkaitan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru itu sendiri dalam sesebuah sekolah.

Menurut laporan statistik kaunselor dari JPN Sarawak (2013) mendapati bilangan pegawai bermasalah kumpulan profesional dan kumpulan sokongan dalam memberikan komitmen semakin meningkat dari tahun ke tahun iaitu daripada 576 orang pada tahun 2010 kepada 720 orang pada tahun 2011 dan seterusnya meningkat kepada 760 orang pada tahun 2012 yang terdiri dalam kalangan guru berbanding pegawai-pegawai lain. Menurut Hallinger dan Heck (2010) guru yang mempunyai komitmen yang rendah akan menimbulkan masalah besar kepada pentadbiran sekolah dan ketuanya. Dengan itu, isu komitmen ini perlu dikaji semula kerana melalui dapatan lain ianya masih menunjukkan bahawa komitmen guru di Malaysia masih di tahap sederhana (Mohd Ramzan Awang 2014).

TUJUAN KAJIAN

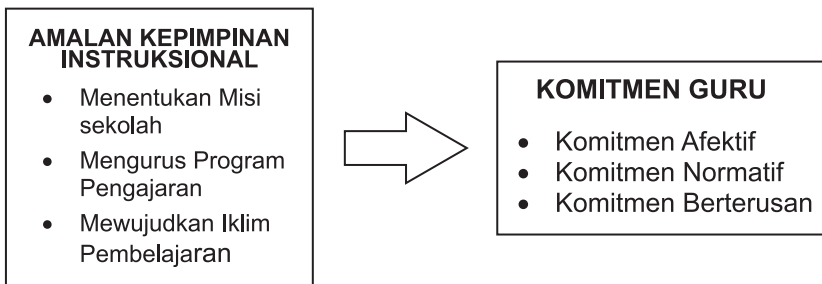
Tujuan penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan.

OBJEKTIF KAJIAN

1. Mengetahui tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua menurut persepsi guru.

2. Mengenal pasti tahap komitmen dalam kalangan guru sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan.
3. Mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan.

Kajian ini berdasarkan dua model iaitu model Hallinger (2011) untuk amalan kepimpinan instruksional pengetua dan model Meyer et. al. (2002) untuk komitmen guru terhadap sekolah. Terdapat tiga jenis komitmen dalam model Meyer et. al. (2002) iaitu komitmen afektif, normatif dan berterusan.



Rajah 1: Kerangka konseptual kajian berdasarkan kepada Model Hallinger (2011) dan Model Komitmen Kerja Meyer et al. (2002)

METODOLOGI

Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan. Instrumen soal selidik dibina dan diubahsuai mengikut kajian Hallinger (2013) mengenai amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kajian Ruaina (2016) mengenai komitmen guru. Kajian ini melibatkan seramai 72 orang guru daripada tiga buah sekolah menengah yang terletak di daerah Seremban yang dipilih untuk menjawab soal selidik dan ditentukan melalui persampelan rawak mudah. Data dianalisis secara deskriptif dan inferensi. Dalam kajian ini, terdapat seramai 36 orang guru lelaki (50.0%) dan 36 orang guru perempuan (50.0%). Dari segi umur, ramai yang terdiri daripada golongan berumur 36-45 tahun (50.0%) dan hanya 2 orang guru berumur kurang daripada 25 tahun (2.8%). Dari segi tempoh perkhidmatan, majoriti guru berkhidmat 11-15 tahun (26.4%). Terdapat 5 orang guru yang berkhidmat kurang daripada 5 tahun (6.9%). Dari segi kelayakan akademik pula terdapat seramai 59 orang guru (81.9%) mempunyai kelayakan sarjana muda berbanding 13 orang guru (18.0%) mempunyai kelayakan sarjana.

Tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua menurut persepsi guru dan tahap komitmen dalam kalangan guru diukur dengan menggunakan min dan sisihan piawai. Skor min kajian diinterpretasi melalui skala yang digunakan oleh Mohd Yusuf (2006). Skala min telah dibahagi kepada tiga tahap, iaitu tahap rendah, tahap sederhana dan tahap tinggi.

Jadual 1: Interpretasi tahap skor min

Skor Min	Interpretasi tahap min
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.66	Sederhana
3.67 – 5.00	Tinggi

Sumber: Mohd Yusuf (2006)

DAPATAN KAJIAN

- (a) Tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua menurut persepsi guru

Jadual 2: Tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua menurut persepsi guru

Pernyataan	Min	S.P	Interpretasi
Dimensi menentukan misi sekolah	4.06	0.63	Tinggi
Dimensi mengurus program pengajaran	3.81	0.65	Tinggi
Dimensi mewujudkan iklim pembelajaran sekolah	3.60	0.76	Sederhana
Tahap Keseluruhan	3.77	0.66	Tinggi

Berdasarkan jadual 2, tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua secara keseluruhannya adalah pada tahap yang tinggi (min=3.77; s.p.=0.66). Analisis bagi dimensi-dimensi kepimpinan instruksional pengetua menunjukkan terdapat satu dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang berada pada tahap yang sederhana iaitu dimensi ketiga iaitu mewujudkan iklim pembelajaran sekolah. Dimensi pertama iaitu menentukan misi sekolah mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.06 dan sisihan piawai 0.63. Ini menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua bagi dimensi pertama adalah pada tahap yang tinggi. Dimensi kedua iaitu mengurus program pengajaran menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua yang tinggi (min=3.81; s.p.=0.65)

manakala dimensi ketiga iaitu mewujudkan iklim pembelajaran sekolah (min=3.60; s.p.=0.76) pada tahap sederhana.

(b) Tahap komitmen dalam kalangan guru

Jadual 3: Tahap komitmen dalam kalangan guru

Pernyataan	Min	S.P	Interpretasi
Komitmen afektif	3.93	0.71	Tinggi
Komitmen berterusan	3.20	0.82	Sederhana
Komitmen normatif	3.44	0.56	Sederhana
Tahap Keseluruhan	3.53	0.56	Sederhana

Jadual 3 menunjukkan bahawa dimensi komitmen afektif (min=3.93; s.p.=0.71) mempunyai min yang paling tinggi dan berada pada tahap tinggi. Seterusnya diikuti oleh komitmen normatif (min=3.44; s.p.=0.56) berada pada tahap sederhana dan komitmen berterusan (min=3.20; s.p.=0.82) juga berada pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya komitmen guru dalam kalangan guru sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan berada pada tahap sederhana (min=3.53; s.p.=0.56).

(c) Hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru

Dalam kajian ini, ujian korelasi Pearson digunakan untuk menguji perhubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru. Kekuatan nilai korelasi boleh ditentukan mengikut **Jadual 4**.

Jadual 4: Interpretasi kekuatan hubungan

Nilai Korelasi Koefisien (<i>r</i>)	Kekuatan hubungan
0	Tiada hubungan
$r \leq 0.35$	Hubungan lemah
0.36 hingga 0.67	Hubungan sederhana kuat
0.68 hingga 0.89	Hubungan yang kuat (ketara)
$r \geq 0.90$	Hubungan yang sangat kuat
1.0	Sempurna

Sumber : Taylor (1990)

Sumber: Taylor (1990)

Jadual 5: Analisis korelasi pearson amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru

Correlations		AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA	KOMITMEN GURU
AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 72	.540** 72
KOMITMEN GURU	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.540** .000 72	1 72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analisis korelasi pearson dalam jadual 5 menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat dan signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan ($r=0.54$, $p<0.05$). Hal ini bermakna skor kepimpinan instruksional mempunyai perkaitan positif yang sederhana kuat dengan skor komitmen guru jika dirujuk kepada jadual interpretasi Taylor (1990) iaitu semakin sederhana skor amalan kepimpinan instruksional pengetua maka semakin sederhana pula skor komitmen guru. Keputusan ini membawa implikasi bahawa komitmen guru-guru di sekolah menengah daerah Seremban adalah sederhana apabila amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah sederhana. Oleh itu, tahap komitmen guru di sesebuah sekolah dapat dijangkakan dari tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua. Hal ini secara langsung menolak hipotesis nul kajian.

PERBINCANGAN

Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Menurut Persepsi Guru.

Kajian ini mendapati tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan berada pada tahap yang tinggi secara keseluruhan (min = 3.77; s.p = 0.66). Ini menggambarkan guru mempunyai persepsi bahawa pengetua telah melaksanakan kepimpinan instruksional dengan meluas melalui sikap dan tindakan yang

dipamerkan di sekolah. Dua dimensi iaitu menentukan misi sekolah ($\text{min}=4.06$; $\text{s.p} = 0.63$) dan mengurus program pengajaran ($\text{min}= 3.81$; $\text{s.p} = 0.65$) mempunyai nilai min yang tinggi dan menunjukkan pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional pada tahap yang tinggi bagi kedua-dua dimensi ini. Ini menggambarkan pengetua memberi lebih perhatian kepada amalan-amalan kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan menentukan misi sekolah dan mengurus program pengajaran di sekolah.

Selain itu melalui dapatan ini pengetua didapati turut mengamalkan dimensi mengurus program pengajaran di tahap tinggi dengan memastikan keutamaan guru di dalam kelas adalah selaras dengan matlamat sekolah, membuat semakan hasil kerja murid semasa membuat pencerapan terhadap guru, mendelegasikan tanggungjawab kepada penolong kanan bagi menyelaras aktiviti kurikulum, terlibat secara aktif bagi menilai bahan kurikulum, dan membincangkan prestasi murid dengan guru secara individu. Dengan amalan-amalan kepimpinan instruksional yang digambarkan daripada dapatan kajian ini, ia menunjukkan bahawa pengetua sebagai pemimpin instruksional sangat mementingkan aspek kurikulum di sekolah bagi memastikan matlamat akademik yang dibangunkan dapat dicapai.

Walau bagaimanapun dimensi mewujudkan iklim pembelajaran sekolah didapati berada pada tahap sederhana ($\text{min}= 3.60$; $\text{s.p} = 0.76$) dalam kajian ini. Guru memberikan persepsi bahawa pengetua mengamalkan sebahagian tindakan kepimpinan instruksional secara sederhana di dalam dimensi ini.

Secara keseluruhannya hasil kajian menunjukkan pengetua kurang mengambil berat berkaitan keseluruhan dimensi ketiga ini. Ini berkemungkinan kerana pengetua lebih banyak meluangkan lebih masa untuk perkara-perkara yang melibatkan pentadbiran kurikulum berbanding fungsi-fungsi seperti melindungi masa pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan keterlihatan yang tinggi, menyediakan insentif guru, menggalakkan perkembangan kerjaya guru dan menyediakan insentif untuk pembelajaran murid. Hasil dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan Abdullah dan Wahab (2007) yang mendapati tahap kepimpinan instruksional pengetua bagi dimensi ini adalah pada tahap sederhana ($\text{min} = 3.36$) di dalam kajian mereka

berkaitan kesan kepimpinan instruksional pengetua terhadap amalan pengajaran guru dalam Pengajaran dan Pembelajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris (PPSMI). Oleh yang demikian, berdasarkan hasil kajian ini, adalah disarankan bagi pengetua untuk menekankan dimensi mewujudkan iklim pembelajaran sekolah kerana ia adalah juga penting bagi merangsang pembelajaran dan kemajuan murid.

Tahap Komitmen Dalam Kalangan Guru

Kajian ini mendapati tahap komitmen dalam kalangan guru di sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan berada pada tahap yang sederhana secara keseluruhan (min = 3.53; s.p = 0.56). Analisis min keseluruhan bagi komitmen afektif mendapati tahap komitmen afektif guru adalah pada tahap yang tinggi (min = 3.93; s.p = 0.71) berbanding dengan komitmen berterusan (min = 3.20; s.p = 0.82) dan komitmen normatif (min = 3.44; s.p = 0.56) pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian terdahulu oleh Nazarudin et al. (2008) yang turut mendapati bahawa tahap komitmen guru adalah sederhana di Malaysia.

Dari segi komitmen afektif, hasil kajian ini menunjukkan bahawa majoriti guru sekolah dalam kajian ini menganggap bahawa sekolah mereka sebagai organisasi mereka sendiri. Bagi komitmen berterusan ia berada pada tahap yang sederhana. Dapatan kajian ini menunjukkan beberapa guru tetap berada di dalam sekolah sebagai keperluan dan sesetengah tidak merasa ada sebab untuk meninggalkan sekolah-sekolah ini. Kajian ini menunjukkan penyelidikan lanjut perlu dilakukan untuk mengetahui pembolehubah dalaman yang mempengaruhi komitmen berterusan dalam sektor pendidikan.

Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Komitmen Guru

Dapatan kajian mendapati wujudnya perhubungan yang positif sederhana kuat antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru dalam kalangan responden guru di sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan. Hubungan ini membawa maksud bahawa amalan kepimpinan instruksional yang

diamalkan oleh pengetua sekolah akan memberikan kesan positif terhadap komitmen guru. Secara umumnya mengukuhkan andaian dalam model teori Buck dan Watson (2002) yang menjelaskan bahawa untuk meningkatkan komitmen guru dipengaruhi secara langsung oleh amalan kepimpinan pengetua melalui strategi pengurusan sumber manusia yang berkesan. Dapatan kajian ini menyokong kajian terdahulu oleh Nik Mustafa et.al (2015) mengenai kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen guru di tiga buah maktab MARA di Pahang yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru.

Implikasi

Kepimpinan instruksional dapat diamalkan dengan berkesan sekiranya semua pengetua dapat menitik beratkan kebajikan dan hal ehwal guru, menghargai setiap usaha guru mereka, lebih empati dengan masalah guru dan memberikan penghargaan atau ganjaran kepada guru-guru terhadap sumbangan yang telah mereka berikan kepada sekolah. Pengetua juga perlu mengamalkan komunikasi berkesan di sekolahnya. Dengan ini, guru akan dapat memberikan sepenuhnya komitmen terhadap tugas mereka.

Pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah sekiranya dijalankan dengan sistematik akan memberi impak yang besar terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pengetua yang bijak mengurus dan mentadbir akan dapat memupuk semangat kerjasama sesama guru dan akhirnya dapat memastikan komitmen guru tidak berbelah bahagi terhadap tugas yang diberikan.

Pengetua selaku pemimpin instruksional perlu memahami peranan mereka sebagai pemimpin di sekolah. Ini kerana pengetua merupakan tunjang kepada kecemerlangan sekolah. Kerjasama yang erat diantara pengetua dan guru pasti dapat meningkatkan prestasi sekolah. Oleh yang demikian, kepimpinan instruksional pengetua yang berkesan akan dapat meningkatkan komitmen guru sekiranya sekolah-sekolah dipimpin oleh pengetua yang bijak mentadbir dan mengurus guru-gurunya.

Batasan dan Cadangan untuk Kajian Lanjut

Berdasarkan dapatan kajian, terdapat beberapa batasan kajian dan cadangan untuk dipertimbangkan dalam usaha pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah.

- (i) Kajian ini boleh dilaksanakan dengan lebih lanjut dengan membuat kajian tentang perbandingan daerah-daerah yang terdapat di Negeri Sembilan bagi mengetahui tahap amalan kepimpinan intruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah menengah.
- (ii) Didapati sampel yang dipilih bagi kajian ini adalah sedikit maka perlu ditambahkan bilangan sampel kajian.
- (iii) Pengkaji juga boleh menambahkan amalan-amalan tambahan kepimpinan intruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen kerja dalam kajian akan datang.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kepemimpinan pengetua merupakan faktor utama yang mempengaruhi komitmen guru terhadap sekolah. Justeru itu, pengetahuan dan kemahiran kepimpinan instruksional pengetua perlulah diperkukuhkan dalam kalangan pengetua dari semasa ke semasa. Pengetua pula perlu menilai dan meneliti semula amalan kepimpinan instruksional yang mereka lakukan. Usaha penambahbaikan terhadap amalan kepimpinan instruksional pengetua harus dilakukan secara berterusan. Pelaksanaan kepimpinan instruksional yang berkesan bukan sahaja dapat meningkatkan komitmen guru tetapi turut membentuk sekolah yang berkesan. Dengan demikian, apabila guru adalah komited untuk menjalankan tugas di sekolah, ini secara tidak langsung turut meningkatkan prestasi kerja guru dan prestasi pencapaian murid di sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Shukur Abdullah. 2004. Ucapan utama Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan Ke 12. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 12. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 14-17 Julai.
- Abdullah, A.G.K., & Wahab, M.A. 2007. The impact of principal's instructional leadership behaviour on PPSMI teachers' teaching practices. Paper presented at the 5th ASEAN Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMAL 5), Kuala Lumpur, Malaysia.
- Azizah, M. D. 2009. Kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen serta efikasi guru di sekolah. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaya.
- Buck, J. M. dan Watson, J. L. 2002. Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment. *Innovative Higher Education, Human Sciences Press, Inc*, 26(3): 175-192.
- Buckner, K. R. 2011. Leadership Practices of Female Principals. Tesis Dr. Fal, Capella University.
- Coelli, M, & Green, D. 2011. Leadership Effects: School Principals and Student Outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92-109. Dimuat turun pada 12.11.2015 dari econ.arts.ubc.ca/dgreen/documents/PrinEERrev3.pdf.
- Deal, T., & Peterson, K. 2000. *The Leadership paradox: balancing logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey-Bass
- Edmonds, R. 1979. *Effectives Schools for the Urban Poor*. *Educational Leadership*. 37(1): 15-18 & 20-24.
- Elangkumaran, D. 2011. Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang. 1-28. *Jurnal Tidak Diterbitkan*.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a cultural of change*. San Francisco: Jossey- Bass A Wiley Imprint.
- Hallinger, P. 2003. Two Decades of Ferment in School Leadership Development in Retrospect:1980-2000, Dalam P. Hallinger (Ed.). *Reshaping the Landscape of School Leadership Development: A Global Perspective*. Netherlands: Sweets & Zeitlinger.

- Hallinger, P. 2005. Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools* (4), 221-239. doi: 10.1080/15700760500244793 Hallinger.
- Hallinger, P. 2008. Methodologies for Studying School Leadership: A Review of 25 years of Research Using the Principal Instructional Management Rating Scale. Paper Presentation at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Hallinger, P. 2011. A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P. 2011. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P. 2012. Assessing and developing instructional leadership in schools. In: Shen J (Eds.), *Tools for improving the principalship*: 47-69. Peter Lang., Oxford, UK.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. 2010. Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Murphy, J. 1985. Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Hallinger, P. & Murphy, J. 1987. *Assessing and developing principal instructional leadership*. *Educational Leadership* 45(1): 54-61.
- Hausman CS and Goldring. 2001. EB Sustaining teacher commitment: The role of professional communities. *Peabody Journal of Education*, 76(2): 30-51.
- Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, 2013. Statistik Guru Berhenti Secara Sukarela. Bahagian Khidmat Pengurusan dan Pembangunan. JPA(BGE)223/5/4-3. Putra Jaya, Malaysia.
- Jamelaa, B. A., & Jainabee, M. K. 2011. Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304-3309.
- Jamelaa, B. A., & Jainabee, M. K. 2012. Mengurus program instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah Negeri Pahang. *Jurnal Teknologi*, 59 (2012), 71-77.

- Joriah, M. S. 2009. Tingkah laku kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan transformasional dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Juita, H. 2012. Kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru Pendidikan Islam di Sekolah Menengah Daerah Temerloh, Pahang. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2013. Laporan Awal Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
- Lokman Mohd. Tahir dan Aini Kaman. 2011. Kepimpinan Situasi dalam Kalangan Guru Besar Daerah Johor Baharu. *Journal of Educational Management*, 1: 121-144/ISSN: 2231-7341.
- Lokman Mohd Tahir, Khadijah Daud & Rozita Rahmat. 2012. Perkaitan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepercayaan Dan komitmen Guru. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012. Anjuran Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 7-9 Oktober.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52
- Mohd Ramzan Awang, 2014. Kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan: Satu kajian kes di sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16.
- Mohd Yusri & Aziz Amin. 2014. Model Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dan Kompetensi Pengajaran Guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*. Bil. 2 Isu 1.
- Mohd Yusuf Abdullah. 2006. Pengaruh Motif, Sikap dan Latihan Perguruan Terhadap Profesionalisme Keguruan Di Kalangan Pelajar Program Pendidikan IPTA. Tesis Ph.D. Universiti malaysia Sabah.
- Mohamad Nawi, Z. (2002). Hubungan sikap dan komitmen kerja di kalangan pegawai-pegawai Polis DiRaja Malaysia. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Mohammad, A. L., Mohd Yusoff, A.T., Azizo, A. & Syukri @ Sukreri, M. Z. 2016. Kepimpinan Instruksional Guru Besar Hubung-kait dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru Dalam Bachok.

- Nazarudin, M. N., Fauzee, O., Sofian, M., & Abd Latif, R. 2008. Headmaster's transformational leadership and teacher's organisational commitment in primary school. *The Journal of Global Business Management*, 4(2), 32-42.
- Nik Mustafa et.al .2015. *Clinical Supervision Of Teaching Mara Junior Science College (MJSC), Malaysia*. *Journal of Social and Behavioral Sciences* 191 (2015) 452 – 458
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM : 2013-2025. (2013). Kementerian Pendidikan Malaysia. <http://www.moe.gov.my/v/pelan-pembangunan-pendidikan-malaysia-2013-2025>
- Premavathy, P. 2010. The relationship of instructional leadership, teachers organizational commitment and students' achievement in small schools. Unpublished Master Thesis. Universiti Sains Malaysia.
- Rigby, J. G. 2014. Three logics of instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50, 610-644.
- Ruaina Abdullah. 2016. Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Di sekolah Agama menengah Negeri Selangor. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Salo, P., Nylund, J., & Stjernström, E. 2015. On the practice architectures of instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43, 490-506.
- Sazali bin Yusoff, Rusmini Ahmad, Abang Hut dan Zamri Abu Bakar. 2007. Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Jilid 17(2), 105-120.
- Syed Najmuddin Syed Hassan, Ab Halim Tamuri, Isahak Othaman, Mohd Sabri Mamat 2009. Kajian Persepsi Pelajar Terhadap Profesionalisme Guru Pendidikan Islam MRSM, *Journal of Islamic And Arabic Education* 1 (2), 31-50.
- Tan, C. Y. 2012. *Instructional leadership: Toward a contextualized knowledge creation model*. *School Leadership & Management*, 32, 183-194.
- Tang, K. N. & Tengku, A. B. R. H. 2015. *Hubungan Kepimpinan Etika, Komitmen, Afektif, Penglibatan Kerja dan Sokongan Organisasi*. *Kajian Malaysia* 33 (1): 93 – 119.
- Taylor, R. 1990. *Interpreting of the Correlation Coefficient: A Basic Review*. *Journal Of Diagnostic Medical Sonography* , 6(1):35-39.

Thilagavathy Aramugam, Aziah Ismail dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah. 2012. *Pengaruh Organisasi Pembelajaran Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru Sekolah Berautonomi Di Malaysia*. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012-MEDC.

Yusuf K.K. Nsubuga. 2008. *Analysis of Leadership Styles and School Performance of Secondary Schools In Uganda*. Ph.d. Dissertation. Nelson Mandela Metropolitan University.