

# HUBUNGAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN KERJA GURU DI SEKOLAH RENDAH JENIS KEBANGSAAN (CINA) DAERAH PENAMPANG, SABAH

## *THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND TEACHERS' WORK COMMITMENT IN CHINESE NATIONAL-TYPE PRIMARY SCHOOLS IN THE DISTRICT OF PENAMPANG, SABAH*

Ong Ai Chin <sup>1</sup>  
Fanny Kho Chee Yuet <sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia  
(E-mail: [ongac2003@yahoo.com](mailto:ongac2003@yahoo.com))

<sup>2</sup> Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia  
(E-mail: [fannykcy@fpe.upsi.edu.my](mailto:fannykcy@fpe.upsi.edu.my))

\*Corresponding author: [fannykcy@fpe.upsi.edu.my](mailto:fannykcy@fpe.upsi.edu.my)

### Article history

Received date : 15-2-2026  
Revised date : 16-2-2026  
Accepted date : 17-3-2026  
Published date : 20-4-2026

### To cite this document:

Chin, O. I., & Chee Yuet, F. K. (2026). Hubungan kepemimpinan instruksional guru besar dengan komitmen kerja guru di Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan (Cina) daerah Penampang, Sabah. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (82), 126 – 140.

**Abstrak:** *Kepimpinan intruksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang memberi impak yang besar dalam pengurusan sekolah secara berterusan dan menyeluruh. Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti hubungan amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan komitmen kerja guru sekolah rendah jenis kebangsaan (Cina) di daerah Penampang, Sabah. Kaedah kuantitatif dalam bentuk tinjauan dipilih untuk kajian ini. Instrumen dalam kajian ini adalah menggunakan borang soal selidik. Penyelidikan tinjauan mnggunakan kaedah analisis deskriptif dan juga inferensi dengan menggunakan borang 'Principal Instructional Management Rating Scale' (PIMRS) untuk mengkaji perkaitan antara peranan pengajaran guru besar terhadap komitmen kerja guru. PIMRS berfokus pada dua konstruk utama kepemimpinan instruksional, termasuk Konstruk 1: mendefinisikan matlamat; memastikan pembelajaran berkualiti; menggalakkan pembangunan guru profesional; membangunkan tanggungjawab secara kolektif dan Konstruk 2: memastikan persekitaran yang selamat dan teratur; penyediaan sumber secara strategik; menyelesaikan masalah kompleks. Dalam kajian ini, kaedah pengukuran menggunakan set soalan soal selidik (PIMRS). Borang dalam bentuk soal selidik bercetak dan aplikasi google form untuk mengukur tahap komitmen kerja guru sekolah rendah. Kajian ini melibatkan seramai 90 orang guru dari 2 buah sekolah rendah jenis kebangsaan (Cina) di daerah Penampang. kajian dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 29.0. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan instruksional guru besar SJKC daerah Penampang adalah pada tahap tinggi (min = 3.79; sisihan piawai = 0.75). Komitmen guru SJKC daerah Penampang adalah pada tahap memuaskan (min = 3.39; sisihan*

piawai = 0.74). Data kajian juga menunjukkan bahawa nilai pekali korelasinya ialah ( $r = 0.883$ ;  $p < 0.001$ .) Ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan guru besar dan komitmen guru tetapi dengan kadar kekuatan yang sangat kuat. Kesimpulannya, kajian berjaya mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional guru besar SJKC dan komitmen guru serta hubungannya di daerah Penampang. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar SJKC 2 buah sekolah di daerah Penampang telah mengamalkan kepimpinan instruksional dalam urusan harian mereka. Kajian ini menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional pengetua mempunyai kesan perubahan terhadap komitmen kerja guru kerana kedua-dua pembolehubah ini adalah saling berkaitan.

**Kata Kunci:** *kepimpinan instruksional, guru besar, komitmen guru, kepimpinan Pendidikan, Kecekapan Sekolah*

**Abstract:** *Instructional leadership is recognised as a leadership style that exerts a substantial impact on school management in a continuous and comprehensive manner. This study aims to examine the relationship between principals' instructional leadership practices and teachers' work commitment in Chinese National-Type Primary Schools (SJKC) in the district of Penampang, Sabah. A quantitative approach using a survey design was employed. The instrument utilised in this study was a questionnaire adapted from the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), which examines the relationship between principals' instructional roles and teachers' work commitment. The PIMRS focuses on two main constructs of instructional leadership: Construct 1, which includes defining school goals, ensuring quality teaching and learning, promoting teachers' professional development, and fostering collective responsibility; and Construct 2, which includes ensuring a safe and orderly environment, strategic resource allocation, and solving complex problems. Data were collected using both printed questionnaires and Google Forms to measure teachers' work commitment. The sample consisted of 90 teachers from two SJKC schools in the district of Penampang. Data were analysed using descriptive and inferential statistics via SPSS version 29.0. The findings indicate that principals' instructional leadership practices in SJKC schools in Penampang are at a high level (mean = 3.79; standard deviation = 0.75), while teachers' work commitment is at a satisfactory level (mean = 3.39; standard deviation = 0.74). The correlation analysis shows a strong and significant positive relationship between principals' instructional leadership and teachers' work commitment ( $r = 0.883$ ;  $p < 0.001$ ). In conclusion, the study successfully identifies the level of instructional leadership among SJKC principals and teachers' work commitment, as well as the relationship between these variables in the district of Penampang. The findings demonstrate that principals in the two SJKC schools practise instructional leadership in their daily management, and that such leadership has a meaningful influence on enhancing teachers' work commitment, given the strong interrelationship between these variables.*

**Keywords:** *Instructional Leadership; School Principals; Teacher Commitment; Educational Leadership; School Effectiveness*

## Pendahuluan

Sekolah adalah institusi penting yang memainkan peranan asas dalam masyarakat, menyediakan pendidikan formal, membentuk keterampilan sosial, dan memupuk kemahiran hidup serta potensi kepimpinan dalam kalangan pelajar. Kejayaan sesebuah sekolah bergantung pada tiga faktor utama: keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (PdP), amalan kepimpinan, dan pengurusan organisasi yang cekap. Kajian menunjukkan bahawa Kepimpinan Instruksional (Instructional Leadership) terbukti meningkatkan keberhasilan dalam pencapaian prestasi murid, termasuk peningkatan kualiti proses PdP (Kaone Bakokonyane, 2022; Muyunda Gift, 2022). Sebaliknya, kegagalan dalam amalan kepimpinan dan pentadbiran sekolah yang tidak efisien akan menyumbang kepada kegagalan mencapai objektif pendidikan. Dalam konteks sekolah rendah, Guru Besar memegang peranan kritikal sebagai pemimpin instruksional. Mereka mesti memastikan bahawa semua guru dan staf bekerjasama dalam mencapai matlamat sekolah dan menyediakan sokongan profesional yang diperlukan. Dengan memacu kepimpinan instruksional yang berkesan, Guru Besar dapat membantu meningkatkan prestasi akademik pelajar dan membawa kejayaan menyeluruh kepada sekolah.

Pendidikan kini menjadi semakin kompleks seiring dengan kemajuan dunia tanpa sempadan dan perubahan pesat teknologi. Era milenium baru menuntut pemimpin sekolah memiliki kualiti diri dan gaya kepimpinan yang tinggi untuk memimpin organisasi yang dinamik. Oleh itu, kejayaan sesebuah sekolah seringkali berkait rapat dengan keberkesanan pemimpin yang menerajuinya. Kepimpinan instruksional ialah satu pendekatan pengurusan pendidikan yang secara khusus memberi fokus kepada cara-cara pemimpin sekolah dapat meningkatkan mutu PdP di sekolah. Ia menekankan peranan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, sokongan material dan moral, serta bimbingan kepada guru-guru bagi tujuan memperbaiki hasil pembelajaran pelajar. Walaupun terdapat pelbagai pendekatan kepimpinan lain, kepimpinan instruksional kekal relevan kerana ia menjurus terus kepada matlamat utama institusi pendidikan. Pemimpin instruksional perlu sentiasa bersikap terbuka terhadap kreativiti dan berusaha mencetuskan perubahan, yang membolehkan organisasi kekal maju dan berkembang dalam menghadapi anjakan pendidikan yang berterusan. Prestasi pemimpin kini dinilai bukan sahaja melalui pentadbiran, tetapi juga melalui inovasi, perancangan yang baik, pelaksanaan yang konsisten, dan penilaian yang teliti.

Gaya kepimpinan merupakan aspek penting untuk diteliti kerana kepimpinan sering dikaitkan dengan kuasa atau pengaruh seseorang pemimpin ke atas organisasi. Pengurusan organisasi oleh seorang pemimpin memerlukan gaya kepimpinan yang sepadan dan sesuai dengan matlamat dan objektifnya. Kepimpinan instruksional dipercayai dapat meningkatkan prestasi sekolah melalui motivasi tenaga pengajar untuk meningkatkan kualiti pendidikan murid. Penyelidikan lepas telah menunjukkan hubungan yang kukuh antara tahap teknik kepimpinan instruksional dan komitmen guru (Rozila & Jamalul Lail, 2019). Hubungan kolaboratif antara Guru Besar dan guru-guru adalah amat diperlukan untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kajian-kajian terkini mengukuhkan dapatan ini, menunjukkan bahawa apabila pemimpin melaksanakan peranan instruksional mereka dengan baik—seperti menyediakan sumber, memerhati PdP, dan memberi maklum balas konstruktif—ia memberi kesan langsung kepada tahap komitmen kerja afektif guru. Contohnya, Akmaliah, Nurul Huda, dan Khairusy Syakirin (2023) mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional yang tinggi secara signifikan mempengaruhi komitmen guru untuk kekal dalam profesion, terutamanya melalui peningkatan self-efficacy. Selain itu, Fadhilatul Husna, Liyana, dan Syariff (2022) menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional yang berfokus pada pembangunan profesional guru meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan tugas, manakala Zahid, Nurul, dan Zali (2024)

menegaskan bahawa pemimpin yang proaktif dalam isu kurikulum dan arahan mampu membina rasa pemilikan dan kesetiaan yang tinggi dalam kalangan guru. Walau bagaimanapun, agenda program instruksional boleh menjadi mencabar untuk diurus kerana tahap amalan kepimpinan instruksional yang berbeza-beza dalam kalangan pemimpin, menyebabkan sesetengah pemimpin tidak dapat melaksanakan semua ciri kepimpinan instruksional dengan berkesan.

### Literatur

Malaysia sebagai negara yang pesat berkembang maju dan mempunyai matlamat untuk menjadi tumpuan kecemerlangan pendidikan di Asia Tenggara. Semua institusi pendidikan di Malaysia dikehendaki memenuhi jangkaan yang lebih besar dan lebih ketat untuk akauntabiliti dan ekuiti untuk meneruskan matlamat murni ini. Adalah satu kewajipan bagi pentadbir sekolah, yang dilihat sebagai "penentu arah" dan "pembawa perubahan," untuk mengubah institusi atau sekolah yang gagal dan menjadikan pengajaran dan pembelajaran harian lebih selaras dengan piawaian dunia dan global (Sufean Hussin, 2018). Pentadbir sekolah telah mula mempamerkan kecemerlangan dalam pengurusan dan operasi harian sekolah sebagai tindak balas kepada tuntutan sosial untuk kecekapan dan akauntabiliti yang lebih tinggi (Sufean Hussin, 2018). Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) memberi ganjaran kepada sekolah dalam pelbagai kategori dengan pengiktirafan peringkat negeri dan kebangsaan sebagai langkah ke arah mewujudkan sekolah yang berprestasi tinggi.

Guru besar sesebuah sekolah merupakan kakitangan yang mempunyai tanggungjawab tertinggi terhadap pengurusan sekolah. Mereka boleh dianggap sebagai penyelia pengurusan sekolah dan memberikan kepimpinan dan visi kepada semua pihak yang berkepentingan. Guru besar bertanggungjawab menyediakan persekitaran yang selamat dan aman untuk misi mendidik dan pembelajaran di peringkat tertinggi dan juga bertanggungjawab untuk membimbing aktiviti harian sekolah serta menyelia semua urusan dan pentadbiran yang berlaku di dalam sekolah. Hal ini hanya boleh dilakukan dengan kesungguhan pemimpin sekolah yang berusaha meningkatkan tahap prestasi akademik pelajar dan meningkatkan keberkesanan serta kualiti proses pengajaran. Keberkesanan sekolah diyakini terutamanya amat bergantung kepada amalan kepimpinan pemimpin sekolah. Aziah Ismail (2018) melaporkan bahawa pada tahun 2017 hanya 12.5% guru besar yang mampu melakukan peningkatan keberkesanan sekolah. Selain itu, menurutnya dari sudut pandangan guru sekolah, gaya kepimpinan pemimpin belum cukup untuk meningkatkan keberkesanan sekolah.

Dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin di dalam sebuah sekolah, setiap pemimpin wajib mengkaji semula isu-isu yang timbul secara terperinci apabila berhadapan dengan situasi yang sukar dan belajar teknik-teknik kepimpinan dan strategi pentadbiran bagi mantadbir sekolah dengan lebih berkesan supaya dapat melaksanakan peranan sebagai pemimpin sekolah yang berkualiti tinggi. Baru-baru ini, isu guru memilih untuk bersara awal sering mendapat banyak perhatian dalam sistem pendidikan Malaysia. Apabila 4,360 lagi permohonan persaraan awal, atau 1.06% daripada semua permohonan guru, dikemukakan pada 2021, keadaan menjadi lebih kritikal (Fahmy, 2022). Menurut Gema et al. (2022) pelbagai isu dalam pendidikan seperti kerisauan terhadap kesihatan, perubahan yang berlaku pada pengajaran hybrid dan perbezaan gaya arahan serta kelesuan yang dialami semasa wabak antara salah satu pembolehubah yang mendorong guru untuk berhenti atau bersara di Amerika. Isu ini timbul berkemungkinan adalah faktor komitmen guru yang akhirnya memilih untuk bersara awal. Komitmen kerja guru mungkin dipengaruhi oleh pelbagai keadaan, menurut kajian

empirikal mengenai teknik kepemimpinan perubahan (Dayangku Rodzianah & Mohd. Izham, 2021; Rozila & Jamalul Lail, 2019; Chitra, 2019).

### **Kepimpinan Instruksional Guru Besar**

Kepimpinan guru besar dan pentadbiran sekolah sentiasa berhubung kait dengan isu-isu kritikal dalam pendidikan. Sering kali apabila wujud perubahan semasa, pelarasan mesti dibuat oleh pemimpin untuk memenuhi keperluan terkini (Norhayati et al., 2017; 2018), yang secara langsung meningkatkan kerumitan tugas pemimpin sekolah. Menurut Mazlan Yahya (2017), pemimpin profesional mempunyai dua fungsi yang saling berkait antara satu sama lain, manakala Norhayati et al. (2018) berpendapat prestasi sesebuah sekolah adalah bergantung kepada kepemimpinan yang berwibawa. Oleh itu, kepemimpinan instruksional menjadi kerangka kritikal untuk memastikan peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Colonius Atang et al. (2017), amalan kepemimpinan bilik darjah di sekolah boleh mempengaruhi persediaan guru untuk pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) yang berkesan. Justeru, pihak sekolah memerlukan bimbingan guru besar yang berkesan untuk melaksanakan kepemimpinan instruksional yang cemerlang (Nurul Huda & Azlin Norhaini, 2017). Kepimpinan instruksional yang berjaya mestilah adaptif, kerana keberkesanan amalannya boleh dipengaruhi oleh kepelbagaian dan perbezaan individu (Abd. Said, 2018). Berdepan dengan isu yang timbul daripada latar belakang dan persekitaran pembelajaran yang berbeza, malah yang mungkin serupa, boleh menjadi sangat mencabar bagi pemimpin sekolah. Dalam konteks ini, pemimpin perlu mendekati dan menyelesaikan masalah dengan kaedah yang berlainan, di mana sesetengah pemimpin berjaya menggunakan gaya kepemimpinan instruksional dengan pendekatan yang berbeza dalam mengatasi isu yang timbul (Shantini et al., 2018).

Kajian terkini sejak 2021 terus menggariskan keperluan kepemimpinan instruksional yang responsif terhadap perubahan. Amalan kepemimpinan instruksional kini mesti merangkumi kompetensi digital untuk kekal relevan dalam era pendidikan hibrid, di mana pemimpin perlu proaktif dalam memantau dan menyokong PdPc berasaskan teknologi. Kepimpinan instruksional yang berkesan bertindak sebagai pemboleh ubah utama yang mempengaruhi adaptasi kurikulum baharu, menunjukkan keupayaan pemimpin untuk memacu perubahan. Di peringkat antarabangsa, keberkesanan pemimpin instruksional bukan sahaja terletak pada penguasaan kurikulum, tetapi juga pada kebolehan mereka untuk membina iklim kepercayaan dan sokongan profesional yang tinggi, yang secara langsung memberi kesan kepada prestasi guru dan pelajar. Oleh itu, dalam kajian ini, boleh dilihat bagaimana penambahbaikan pengurusan yang didorong oleh kepemimpinan instruksional memberi kesan secara langsung kepada prestasi akademik guru dan pelajar.

### **Model Kepimpinan Instruksional**

Kajian ini dibina berdasarkan model kepemimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) dan menjadi asas kepada protokol penyelidikan yang dibangunkan untuk menilai amalan kepemimpinan instruksional. Menurut Hallinger dan Murphy (1985), dimensi pertama berkaitan dengan definisi matlamat sekolah. Guru besar harus bekerjasama dengan komuniti sekolah untuk memberi tumpuan kepada matlamat, visi dan misi sekolah, yang juga disokong oleh Sathiyabama (2017). Yang kedua, perkara yang menjadi tunjang kepada sekolah ialah berkaitan dengan pentadbiran, reka bentuk kurikulum, penilaian, pelaksanaan dan kemenjadian pelajar (Yahya, D., 2018). Yang ketiga berkaitan dengan wujudnya iklim pembelajaran yang berkesan (Wynn, SC, 2019). Melinda, KJ (2017) menyatakan iklim boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu iklim terbuka dan iklim tertutup. Zamri dan Mohd. Izham (2017) juga

menyatakan bahwa budaya ialah iklim yang menggambarkan apa yang ada pada diri seseorang hasil daripada interaksi sosial dengan orang sekelilingnya. Rosila Mohd.Yusof & Jamalul Lail Abd.Wahab (2019) menyimpulkan pemberian ganjaran kepada guru dan murid seterusnya menggalakkan persaingan yang sihat dan memotivasikan satu sama lain di sekolah.

Model kepemimpinan instruksional Bosser et al. (1982) menekankan kepentingan perancangan yang baik, pelaksanaan yang berkesan, dan penilaian berterusan untuk mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi ahli pasukan. Model ini sesuai untuk pemimpin dalam institusi pendidikan atau latihan, tetapi juga boleh digunakan pada persekitaran perniagaan dan organisasi yang lain. Model Bosser memperluas fokus kepada kepemimpinan sebagai kitaran berterusan (Bosser et al., 1982). Selain itu, terdapat model kontemporari lain seperti Model Kepimpinan Instruksional Reeves (2009) yang menekankan penggunaan data dan bukti dalam membuat keputusan kurikulum, yang merupakan perkembangan yang lebih canggih berbanding model awal. Reeves berpendapat, pemimpin mesti mahir dalam analisis data prestasi pelajar untuk menyesuaikan strategi instruksional secara proaktif. Penggabungan perspektif Hallinger-Murphy yang berfokus kepada dimensi dan model lain yang berfokus kepada proses kitaran seperti Bosser dan Reeves, membolehkan penyelidik mendapat gambaran holistik tentang bagaimana pemimpin sekolah secara strategik boleh mempengaruhi kejayaan PdP.

### **Kajian-Kajian Lepas Kepimpinan Instruksional dan Komitmen Kerja Guru**

Faktor yang terbukti memberikan impak besar kepada peningkatan potensi, mutu pengajaran guru, serta komitmen kerja guru adalah gaya kepemimpinan instruksional yang diamalkan oleh guru besar. Kepimpinan instruksional, yang didefinisikan sebagai usaha pemimpin sekolah untuk memajukan dan menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Shafinaz Binti A. Maulod, 2017), secara konsisten menumpukan perhatian kepada pengaruh gaya kepemimpinan pengajaran dalam domain penyeliaan dan kurikulum, terutamanya yang berfokus pada kapasiti komunikasi dan kerja berpasukan. Kajian-kajian terbaru (2021 ke atas) terus mengukuhkan peranan penting kepemimpinan instruksional, bukan sahaja sebagai aspek pengurusan kurikulum tetapi juga sebagai elemen motivasi yang mempengaruhi kestabilan dan kesetiaan guru terhadap organisasi. Sebagai contoh, Tusyantya et al. (2023) di Indonesia mendapati bahawa kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru, di mana penglibatan aktif pemimpin dalam pengawasan PdP dan penyediaan maklum balas konstruktif meningkatkan komitmen afektif guru. Sokongan ini turut ditekankan oleh Akmaliyah, Jannah, dan Hanifah (2022), yang mengaitkan kepemimpinan instruksional dengan peningkatan profesionalisme dan komitmen guru melalui penyediaan peluang pembangunan yang relevan, sekali gus meningkatkan rasa pemilikan guru terhadap kurikulum. Malah dalam konteks krisis, peranan pemimpin sekolah dalam menyokong integrasi teknologi dan arahan kurikulum semasa pembelajaran hibrid adalah penentu utama kepada komitmen guru untuk beradaptasi. Secara menyeluruh, hasil kajian oleh Christopher Day et al. (2016) menyokong pandangan bahawa keupayaan sekolah untuk mengekalkan keberkesanan jangka panjang berpunca daripada pemahaman dan diagnosis pemimpin terhadap keperluan sekolah serta aplikasi strategi sensitif konteks yang dinyatakan secara jelas. Walau bagaimanapun, cabaran wujud kerana tahap amalan kepemimpinan instruksional yang berbeza-beza dalam kalangan pemimpin (Rozila & Jamalul Lail, 2019), yang memerlukan sokongan latihan yang lebih strategik untuk melaksanakan semua ciri kepemimpinan instruksional dengan berkesan.

Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk:

1. Mengetahui tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di daerah Penampang mengikut perspektif guru
2. Mengetahui tahap komitmen kerja dalam kalangan guru SJKC di Daerah Penampang.
3. Mengetahui hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap komitmen guru SJKC daerah Penampang.

### Metodologi

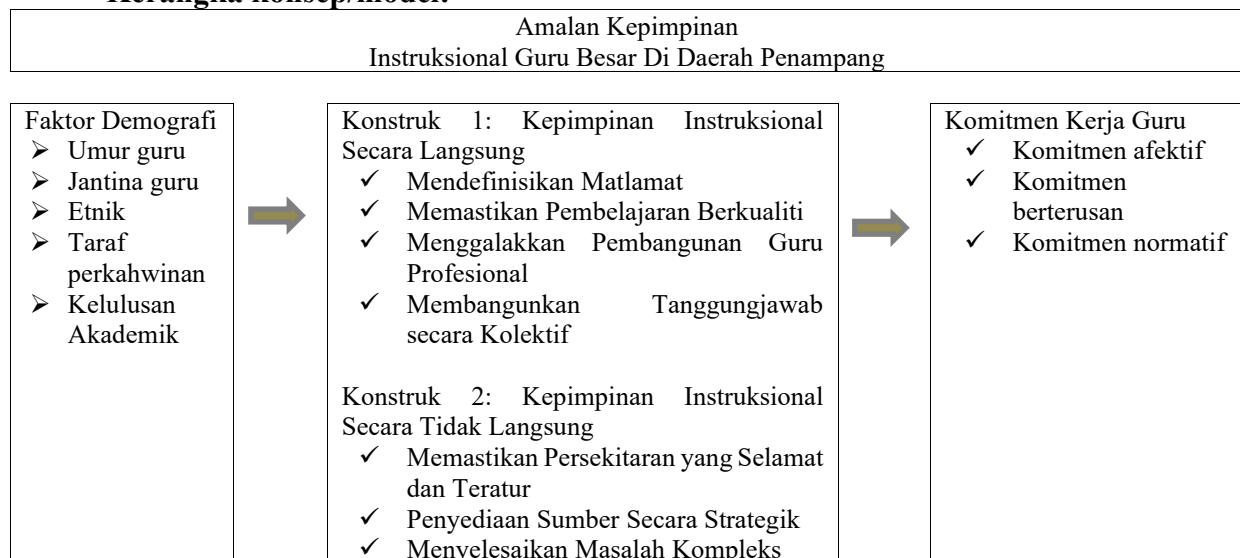
Kepimpinan instruksional merujuk kepada pendekatan kepimpinan yang menekankan tingkah laku guru dalam aktiviti yang memberi kesan secara langsung kepada perkembangan pelajar. Oleh itu, selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara guru hendaklah menguasai kemahiran yang diperlukan untuk merancang, mentadbir, mengarah dan mengawal program. Pemimpin pendidikan perlu memberi tumpuan kepada kecemerlangan akademik pelajar.

Pemimpin sekolah, guru, dan komitmen kerja guru semuanya boleh dipengaruhi oleh amalan kepimpinan instruksional. Menurut kajian Shahrin dan Hashim (2018) mengenai keberkesanan dan kepimpinan sekolah, organisasi sekolah yang lebih kompleks perlu menyesuaikan amalan mereka dan mempunyai fleksibiliti untuk menyesuaikan diri dengan kepimpinan agar berkesan. Dalam usaha membina sekolah yang berjaya, guru besar perlu dapat mewujudkan suasana sekolah yang sesuai dengan menyalurkan tenaga semua kakitangan terutamanya guru (Anita, 2017).

### Reka bentuk kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dalam bentuk tinjauan (*survey*) sebagai pendekatan utama untuk mengumpul dan menganalisis data. Pemilihan kaedah kuantitatif adalah selaras dengan objektif kajian dengan menggunakan borang soal selidik.

### Kerangka konsep/model:



**Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian yang diubahsuai mengikut Model Kepimpinan Instruksional**

Dalam kajian ini, model kepemimpinan instructional Hallinger dan Murphy (1985) digunakan sebagai rujukan utama untuk kajian tahap amalan dan teori kepemimpinan instruksional. Manakala Teori komitmen Allen & Meyer diubahsuaikan bagi mengkaji komitmen kerja guru sekolah rendah.

### **Populasi dan Sampel:**

Kajian ini dijalankan di dua buah sekolah rendah SJKC yang terletak di daerah Penampang. Dua sekolah ini adalah sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah bandar yang muridnya melebihi 800 orang. Populasi kajian ialah guru besar yang berkhidmat dan terlibat secara langsung dalam penyelidikan ini di sebuah sekolah rendah SJKC Daerah Penampang, Sabah. Persampelan kajian 90 orang guru responden dipilih secara rawak yang mengajar di dua buah sekolah rendah SJKC berkenaan. Saiz sampel adalah merujuk kepada saiz sampel populasi Krejcie & Morgan (1970).

### **Instrumen**

Instrumen kepemimpinan instruksional atau *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang merupakan salah satu jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian pendidikan dan psikologi untuk mengukur kualiti kepemimpinan instruksional seorang pemimpin sekolah atau guru dalam mengelola kelas dan mengajar pelajar. PIMRS berfokus pada dua konstruk utama kepemimpinan instruksional, termasuk Konstruk 1: mendefinisikan matlamat; memastikan pembelajaran berkualiti; menggalakkan pembangunan guru profesional; membangunkan tanggungjawab secara kolektif dan Konstruk 2: memastikan persekitaran yang selamat dan teratur; penyediaan sumber secara strategik; menyelesaikan masalah kompleks. Dalam kajian ini, kaedah pengukuran menggunakan set soalan soal selidik (PIMRS). Hasilnya, kajian ini sesuai dengan model kajian kuantitatif. Tinjauan ini dibahagikan kepada tiga bahagian: bahagian A (demografi guru), bahagian B (bagi mengukur amalan-amalan kepemimpinan instruksional guru besar), dan bahagian C (maklumat komitmen kerja). Latar belakang responden dimasukkan dalam Bahagian A dalam 8 elemen, termasuk jantina, umur, sejarah perkhidmatan, status perkahwinan dan kelulusan akedemik. 35 item dalam Bahagian B mewakili kepemimpinan instruksional guru besar. 15 item-item membentuk Bahagian C, yang mengkaji komitmen kerja guru, soalan kaji selidik ini diadaptasi dan diubahsuai kajian Lee et al. (2023) untuk mengukur hubungan kepemimpinan instruksional guru besar dan komitmen kerja guru-guru di dua buah sekolah rendah SJKC. Instrumen tinjauan kajian ini terdiri daripada tiga elemen utama.

### **Prosedur Kutipan Data**

Prosedur untuk mengumpul data kuantitatif menggunakan soalan-soalan selidik mengambil kira beberapa langkah. Pertama, menentukan reka bentuk tinjauan atau instrumen soal selidik sama ada dalam bentuk instrumen bercetak ataupun dalam talian menggunakan aplikasi Google Forms untuk dijawab oleh responden. Kedua data yang dikumpul menggunakan teknik statistik yang sesuai untuk mendapat keputusan yang tepat dan boleh dipercayai Bahagian A, B dan C membentuk tiga bahagian soal selidik yang digunakan dalam kajian ini. Demografi responden, termasuk jantina, umur, taraf perkahwinan, dan kelulusan akademik, dibincangkan dalam Bahagian A. Bahagian ini mengandungi soalan jenis pilihan. Bahagian B mengandungi 35 item aspek kepemimpinan instruksional. Bahagian C pula tinjauan komitmen kerja. Bahagian ini mengandungi sejumlah 15 pernyataan mengenai perkara seperti yang dinyatakan dalam Rajah 1. Dalam konteks ini, Bahagian B dan Bahagian C menggunakan skala Likert untuk menjarangkan bahagian yang dikaji pada skala lima peringkat. Dengan menggunakan skala Likert, seseorang boleh mengukur dapatan kajian mereka dengan lebih tepat. Nama skala ini

berasal daripada penciptanya, ahli psikologi sosial Amerika Rensis Likert (Derrick & White 2017). Ketiga hasil analisis data ditafsirkan dan keputusannya digunakan untuk membuat kesimpulan yang konsisten dengan matlamat kajian.

### Analisis Data

Selepas pengumpulan data selesai dibuat, analisis data akan dibuat dengan menggunakan *Perisian Statistical Package for Social Science* SPSS Versi 29.0 bagi meneliti instrumen kajian. Kaedah analisis deskriptif digunakan untuk mengenal pasti kekerapan dan min skor setiap item bagi menjawab persoalan kajian seperti Jadual 1. Juga, kaedah inferens statistik digunakan untuk menganalisis data yang dikumpul untuk mengkaji perkaitan antara peranan pengajaran guru besar terhadap komitmen kerja guru. Korelasi Pearson juga digunakan untuk statistik inferensi, korelasi Pearson adalah suatu teknik statistik yang digunakan untuk mengukur hubungan linier antara dua variabel berterusan seperti Jadual 2. Teknik ini menghasilkan koefisien korelasi ( $r$ ) yang boleh bernilai antara -1 hingga 1. Koefisien korelasi Pearson yang bernilai positif menunjukkan hubungan linear positif antara dua variabel, di mana kenaikan nilai pada satu variabel cenderung diikuti oleh kenaikan nilai pada variabel lain. Manakala koefisien korelasi Pearson yang bernilai negatif menunjukkan hubungan linear negatif antara dua variabel, di mana kenaikan nilai pada satu variabel cenderung diikuti oleh penurunan nilai pada variabel lain.

**Jadual 1: Interpretasi Min dan Tahap**

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 – 1.89	Sangat Rendah
1.90 – 2.69	Rendah
2.70 – 3.49	Memuaskan
3.50 – 4.29	Tinggi
4.30 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Lai, Tai dan Omar (2019)

**Jadual 2: Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tahap Hubungan
0.81-1.00	Sangat Kuat
0.61-0.80	Kuat
0.41-0.60	Sederhana Kuat
0.21-0.40	Lemah
0.01-0.20	Sangat Lemah

Sumber: Cohen, Manion dan Marrison (2018)

## Dapatan Kajian

### Profil Demografi Responden

Guru SJKC di daerah Penampang merupakan responden kajian ini. Sejumlah 90 orang guru dipilih secara random dalam kajian ini. Dapatan dipaparkan menggunakan kekerapan dan peratus responden seperti dalam Jadual 3. Responden perempuan menunjukkan kekerapan yang tinggi iaitu sebanyak ( $n = 73$ ; Peratus = 81.1%), dari segi umur responden dalam lingkungan umur 36-45 tahun adalah yang paling ramai iaitu ( $n = 37$ ; Peratus = 41.1%), diikuti lingkungan umur 46-55 iaitu ( $n = 25$ ; Peratus = 27.8%), 2 kumpulan lingkungan umur ini telah menyumbang kepada pengalaman mengajar yang melebihi 20 tahun iaitu ( $n = 50$ ; Peratus = 55.6%). Seterusnya, bagi profil responden mengikut taraf perkahwinan pula majority responden

mempunyai status berkahwin iaitu (n = 60; Peratus = 66.7%), manakala profil mengikut kelayakan akademik pula menunjukkan kebanyakan responden memiliki sijil ijazah iaitu (n = 51; Peratus = 56.7%). Kebanyakan responden tidak berminat meninggalkan pekerjaan sekarang iaitu (n = 68; Peratus = 75.6%), dan kebanyakan responden mengaku mendapat pengiktirafan masyarakat iaitu (n = 70; Peratus = 77.8%).

**Jadual 3: Profil Demografi Responden**

	Responden	Kekerapan (n)	Peratus (%)
Umur	25-35	21	23.3
	36-45	37	41.1
	46-55	25	27.8
	56-65	7	7.8
Jantina	Lelaki	17	18.9
	Perempuan	73	81.1
Etnik	Melayu	2	2.2
	Cina	69	76.7
	Bumiputra Sabah	19	21.1
Taraf perkahwinan	Berkahwin	60	66.7
	Bujang	30	33.3
Pengalaman mengajar	20 tahun ke atas	50	55.6
	15-19 tahun	20	22.2
	10-14 tahun	16	17.8
	4 tahun ke bawah	4	4.4
Kelulusan akademik	Master	10	11.1
	Ijazah	51	56.7
	Diploma	26	28.9
	SPM	3	3.3
Adakah anda berminat untuk meninggalkan pekerjaan sekarang?	Ya	22	24.4
	Tidak	68	75.6
Adakah anda mendapat pengiktirafan masyarakat?	Ya	70	77.8
	Tidak	20	22.2

### Tahap Kepimpinan Instruksional Guru Besar

Jadual 4 mencatat hasil dapatan tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar secara langsung di sekolah rendah SJKC Daerah Penampang berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya iaitu (min = 3.78; sisihan piawai = 0.67), konstruk 1(iii) menggalakkan perkembangan guru profesional mencatat nilai skor min yang tertinggi (min = 4.02; sisihan piawai = 0.623), konstruk 1 (i) membentuk matlamat sekolah mencatat skor yang paling rendah iaitu (min = 3.60; sisihan piawai 0.88), konstruk 1 (ii) memastikan pembelajaran berkualiti menunjukkan data (min = 3.74; sisihan piawai = 0.69), dan konstruk 1 (iv) menunjukkan hasil dapatan (min = 3.76; sisihan piawai = 0.64).

**Jadual 4: Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Secara Langsung**

<b>Konstruk 1: Kepimpinan Instruksional Secara Langsung</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan piawai</b>	<b>Tahap</b>
i)Merangka Matlamat Sekolah	3.6000	0.88229	Tinggi
ii) Memastikan Pembelajaran Berkualiti	3.7422	0.68712	Tinggi
iii) Menggalakkan Pembangunan Guru Profesional	4.0200	0.62319	Tinggi
iv) Membangunkan Tanggungjawab secara Kolektif	3.7600	0.63826	Tinggi
<b>Keseluruhan</b>	<b>3.7806</b>	<b>0.66724</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan Jadual 5, tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar secara tidak langsung, tahap konstruk 2(i) memastikan persekitaran yang selamat dan teratur adalah dapatan skor min yang tertinggi iaitu (min = 4.00; sisihan piawai = 0.89), konstruk 2(ii) penyediaan sumber secara strategik (min = 3.82; sisihan piawai = 0.78) dan seterusnya konstruk 2(iii) menyelesaikan masalah kompleks adalah (min = 3.63; sisihan piawai = 1.08). Secara keseluruhannya, tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar secara tidak langsung adalah pada tahap tinggi, iaitu (min = 3.81; sisihan piawai = 0.89).

**Jadual 5: Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Secara Tidak Langsung**

<b>Konstruk 2: Kepimpinan Instruksional Secara Tidak Langsung</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan piawai</b>	<b>Tahap</b>
i) Memastikan Persekitaran yang Selamat dan Teratur	4.0022	0.89166	Tinggi
ii) Penyediaan Sumber Secara Strategi	3.8200	0.78357	Tinggi
iii) Menyelesaikan Masalah Kompleks	3.6356	1.08289	Tinggi
<b>Keseluruhan</b>	<b>3.8193</b>	<b>0.89578</b>	<b>Tinggi</b>

### **Tahap Komitmen Guru**

Jadual 6 menunjukkan bahawa tahap komitmen guru sekolah rendah SJKC Daerah Penampang secara keseluruhan adalah pada tahap memuaskan (min = 3.39; sisihan piawai = 0.74). Konstruk 1, iaitu komitmen afektif, menunjukkan tahap skor yang paling tinggi (min = 3.59; sisihan piawai = 0.89), Konstruk 2 (komitmen berterusan) menunjukkan (min = 3.35; sisihan piawai = 0.71) dan Konstruk 3 (komitmen normatif) pula menunjukkan (min = 3.22; sisihan piawai = 0.83).

**Jadual 6: Tahap Komitmen Guru**

<b>Komitmen Guru</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan piawai</b>	<b>Tahap</b>
Konstruk 1: Komitmen Afektif	3.5910	0.88775	Tinggi
Konstruk 2: Komitmen Berterusan	3.3596	0.70529	Memuaskan
Konstruk 3: Komitmen Normatif	3.2200	0.83251	Memuaskan
<b>Keseluruhan</b>	<b>3.3933</b>	<b>0.74162</b>	<b>Memuaskan</b>

### **Hubungan antara Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Mengikut Persepsi Guru dengan Komitmen**

Jadual 7 menunjukkan terdapatnya korelasi positif tinggi iaitu ( $r = 0.883$ ;  $p < 0.001$ ) terhadap amalan kepimpinan instruksional dan komitmen kerja guru. Ini bermakna amalan kepimpinan instruksional dapat membawa kepada komitmen kerja yang tinggi. Ini menunjukkan terdapat

hubungan yang positif antara kepemimpinan guru besar dan komitmen guru tetapi dengan kadar kekuatan yang sangat kuat. Berdasarkan jadual korelasi Pearson, nilai  $r = 0.70$  hingga  $r = 0.90$  adalah nilai korelasi yang tinggi. Ini membuktikan wujud korelasi yang nyata dan ketara terhadap amalan kepemimpinan instruksional dengan komitmen kerja guru. Nilai signifikansi ( $p < 0.001$ ) lebih rendah berbanding dengan nilai signifikansi ( $p < 0.01$ ), dengan itu hipotesis H01 gagal ditolak.

**Jadual 7: Analisis Korelasi Pearson**

		Amalan Kepimpinan Instruksional	Komitmen
Amalan	Pearson Correlation	1	.833**
Kepimpinan Instruksional	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	90	90

\*\* Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-hujung).

### Perbincangan

Kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar SJKC di Daerah Penampang pada keseluruhannya adalah pada tahap yang tinggi iaitu amalan secara langsung (min = 3.78; sisihan piawai = 0.67) dan yang secara tidak langsung adalah (min = 3.81; sisihan piawai = 0.89). Dalam kajian Dzulfida et al. (2020) membuktikan amalan gaya kepemimpinan instruksional merupakan pilihan guru besar dalam pengurusan sekolah dan ianya menunjukkan perkembangan yang positif. Berdasarkan kajian ini menunjukkan guru besar memainkan peranan yang baik dalam amalan menggalakkan pembangunan guru profesional, secara langsung guru besar mengamalkan budaya menyokong guru-guru dalam memastikan aktiviti-aktiviti kursus dalam perkhidmatan adalah sejajar dengan keperluan pencapaian matlamat sekolah. Guru besar juga memastikan guru-guru boleh menggunakan kemahiran yang diperolehi daripada kursus yang dihadiri dalam melaksanakan aktiviti PdPc di dalam kelas.

Dalam aspek amalan gaya kepemimpinan instruksional secara tidak langsung pula, kajian ini menunjukkan guru besar di SJKC Daerah Penampang lebih menitikberatkan penyediaan prasarana sekolah yang lengkap bagi memastikan persekitaran yang selamat dan teratur. Ini terbukti dengan data yang tertinggi, iaitu (min = 4.00; sisihan piawai = 0.89). Kajian ini menyokong kajian Teoh dan Norazah (2023) yang membuktikan guru besar sentiasa memberigalakan secara berterusan kepada guru-guru bagi menghadiri aktiviti berkaitan dengan pembangunan profesional selain menyediakan peluang penglibatan yang banyak dalam kalangan guru-guru.

Melalui hasil kajian yang telah dianalisis menunjukkan pada keseluruhannya tahap komitmen kerja guru SJKC di Daerah Penampang adalah pada tahap yang memuaskan, hasil kajian ini juga mempunyai pengaruh tinggi aspek komitmen afektif terhadap tahap komitmen kerja guru pada keseluruhannya, komitmen afektif telah mencatatkan tahap komitmen yang tinggi iaitu (min = 3.59; sisihan piawai = 0.89), hasil kajian ini menunjukkan majoriti guru SJKC dalam kajian ini berpendapat bahawa sekolah yang mereka bertugas itu sebagai organisasi mereka. Kajian ini selaras dengan kajian Lee et al. (2023). Berdasarkan dapatan mereka, tahap komitmen guru pada tahap memuaskan.

Akhirnya, kajian membuktikan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan guru besar SJKC dan komitmen guru yang memuaskan. Ini selari dengan kajian Dayangku Rodzianah dan Mohd. Izham (2021), Rozila dan Jamalul Lail (2019) bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat antara gaya kepemimpinan instruksional dengan komitmen kerja guru.

## Kesimpulan

Kesimpulannya dari segi aspek kelebihan kajian, kajian ini berjaya mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional guru besar serta tahap komitmen guru di SJKC Daerah Penampang dengan jelas. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar telah mengamalkan kepimpinan instruksional dalam urusan harian sekolah, sekali gus membuktikan bahawa amalan kepimpinan ini memberi kesan positif terhadap peningkatan komitmen kerja guru. Dapatan ini sejajar dengan penemuan Lei Mee Thien dan Adams (2024) yang mendapati kepimpinan instruksional pengetua memberi kesan langsung terhadap komitmen afektif guru serta meningkatkan keberkesanan kolektif warga sekolah. Kajian ini turut menyumbang kepada pengukuhan teori hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen kerja, dengan menunjukkan bahawa kedua-dua pembolehubah tersebut mempunyai hubungan yang signifikan, sebagaimana turut disokong oleh Sukarmin dan Sin (2022) yang menegaskan kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi guru.

Namun begitu, kajian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Kajian hanya melibatkan dua buah sekolah di Daerah Penampang, menjadikan hasil dapatan sukar digeneralisasikan kepada semua sekolah SJKC di Malaysia. Selain itu, faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, latar belakang pengalaman guru, dan sokongan komuniti sekolah tidak diambil kira sepenuhnya, yang mungkin turut mempengaruhi tahap komitmen guru. Oleh itu, kajian ini masih memerlukan perluasan skop dan pendekatan penyelidikan yang lebih pelbagai untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh.

Akhir sekali, dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan kepada pihak pentadbir sekolah, khususnya guru besar dan pengetua, untuk memperkukuh amalan kepimpinan instruksional bagi meningkatkan komitmen dan motivasi kerja guru (Lei & Adams, 2024). Selain itu, hasil kajian ini boleh dijadikan asas bagi merancang latihan kepimpinan berasaskan instruksional kepada pemimpin pendidikan di pelbagai peringkat. Dalam konteks yang lebih luas, kajian ini juga berpotensi dijadikan rujukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dalam memperkukuh dasar pembangunan profesional pemimpin sekolah agar selaras dengan keperluan sistem pendidikan abad ke-21 (Sukarmin & Sin, 2022).

## Penghargaan

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Jabatan Pendidikan Negeri Sabah (JPNS) kerana telah memberikan kelulusan rasmi dan mempermudah segala urusan untuk melaksanakan kajian ini. Penglibatan yang sangat proaktif dan kerjasama daripada semua guru yang menjawab soal selidik merupakan tunjang utama kejayaan kajian ini. Sesungguhnya, kesediaan tuan/puan meluangkan masa adalah bukti komitmen yang tidak ternilai.

## Rujukan

- Aking Anak Unyit, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2023). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah di daerah Kapit. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e002161. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2161>.
- Alsubaie, A. S. S. (2024). *Exploring the experience of using the madrasati platform to deliver instruction* (Order No. 30995446). Available from ProQuest One Academic; Publicly Available Content Database. (3067764495). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploring-experience-using-madrasati-platform/docview/3067764495/se-2>
- Anita Binti Othman, & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2017). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya terhadap komitmen kerja guru sekolah kurang murid di Zon Sibuti, daerah Subis. *Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017*, 126–135.
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34–64. <https://doi.org/10.1177/0013161x82018003004>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Colonus, A., et al. (2017). Peranan pengetua dalam menentukan halatuju kecemerlangan akademik dan kokurikulum sekolah: Satu analisis kualitatif kepimpinan instruksional. *Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam. Fakulti Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah*.
- Dayangku Rodzianah, A. A., & Mohd Izham, M. H. (2021). Tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135–151. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.648>
- Derrick, B., Toher, D., & White, P. (2017). How to compare the means of two samples that include paired observations and independent observations: A companion to Derrick, Russ, Toher and White (2017). *The Quantitative Methods for Psychology*, 13(2), 120–126. <https://doi.org/10.20982/tqmp.13.2.p120>
- Dzulfida, A. R., Muhammad Nasri, M. H., & Abdullah, A. G. (2020). Amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah menengah Daerah Seremban, Negeri Sembilan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1).
- Gema, Z., Camp, A., Fuchsman, D., & McGee, J. B. (2022). Understanding How Covid-19 Has Changed Teachers' Chances of Remaining in the Classroom. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4047354>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hazriyanto, H., & Ibrahim, & B. (2019). The Factor Analysis of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Performance Among Lecturers in Batam. *Journal of Technical Education and Training*, 11(1). <https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/3163>

- Ilhaamie, A. G., Azmi, & Nor Raudal, S. (2018). Job satisfaction level of non-government islamic religious school teachers. [Tahap Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Rakyat] *Akademika*, 88(2), 35-57. <https://doi.org/10.17576/akad-2018-8802-03>
- Irma Suryani. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 9(1), 26–34.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lai, N., Tai, M., & Omar, A. K. (2019). Amalan kepimpinan teragih di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 1(3), 1–12. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i4.746>
- Lei, M. T., & Adams, D. (2024). Investigating the relationships between principal instructional leadership and teachers' affective commitment through collective teacher efficacy in Malaysian rural and urban primary schools. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 12(2), 1–15. <https://mojom.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/51593>
- Lee Hwee Wan, Jamalul Lail Abdul Wahab, & Norasmah Othman. (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>
- Mazlan Yahya. (2017). Kecemerlangan dalam kepimpinan perkhidmatan awam: Suatu transformasi dalam memacu kejayaan — pemimpin atau pengurus? Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan (ILKAP).
- Nadia, K. (2019). The Impact of Organisational Climate on Teachers' Commitment. *Journal of Education and Educational Development*, 6(2), 327–342. <https://doi.org/10.22555/joeed.v6i2.2211>
- Norhayati, A., et al. (2018). Literature Review on Instructional Leadership Practice among Principals in Managing Changes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i12/3588>
- Nurul Huda, & Azlin, N. M. (2017). Tahap amalan guru besar serta pengajaran dan pembelajaran guru sekolah rendah. *Malaysian Journal of Society and Space*, 13(3), 65–74. <https://doi.org/10.17576/geo-2017-1303-07>
- Rozilah, M. Y., & Jamalul Lail, A. W. (2019). Principal's Instructional Leadership And Its Relation To Teachers' Commitment In High Performance Schools (Hps) In Seremban District. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 4(33), 107–121. <https://doi.org/10.35631/ijepc.433009>
- Sathiyabama, S. (2017). Model hubungan bakat kepimpinan dengan kepimpinan hala tuju sekolah graduan program kelayakan profesional kebangsaan bagi pemimpin pendidikan (NPQEL) [Doctoral dissertation, Universiti Malaya].
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill-building approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Sukarmin, S., & Sin, I. (2022). The influence of principal instructional leadership behaviour on the organisational commitment of junior high school teachers in Surakarta. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 19(2), 69–95. <https://e-journal.uum.edu.my/index.php/mjli/article/view/14749>