

# AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH AGAMA SWASTA

## *THE PRINCIPAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP PRACTICED AND THE RELATIONSHIP WITH THE SCHOOL ORGANIZATION COMMITMENT AT PRIVATE RELIGIOUS SCHOOL*

Dzulfida A Razak <sup>1</sup>, Profesor Madya Dr. Muhammad Nasri Md. Hussain <sup>1</sup> and Prof. Dr. Abdullah Abdul Ghani <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universiti Utara Malaysia  
E-mail: [ir.dzulfida@gmail.com](mailto:ir.dzulfida@gmail.com)

### Article history

**Received date** : 4-2-2020  
**Revised date** : 6-2-2020  
**Accepted date** : 17-2-2020  
**Published date** : 14-3-2020

### To cite this document:

A Razak, D., Md. Hussain, M. N., & Abdul Ghani, A. (2020). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Hubungannya Dengan Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Agama Swasta. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 5(28), 8 - 24.

**Abstrak:** Tujuan kajian ini adalah untuk melihat persepsi guru terhadap amalan gaya kepimpinan pengetua di sebuah sekolah menengah agama swasta dan hubungannya dengan komitmen organisasi. Faktor amalan kepimpinan instruksional pengetua dari aspek membentuk matlamat sekolah, berkomunikasi tentang matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaraskan kurikulum, mengawasi pencapaian pelajar, mempertahankan masa pengajaran, mengekalkan kualiti tinggi, menyediakan insentif untuk guru, menggalakan pembangunan profesional, mengekalkan piawai akademik dan menyediakan insentif untuk pembelajaran diukur dengan menggunakan soal selidik dan instrument-instrumen kepimpinan instruksional (*Principal Instructional Management Rating Scale*). Kajian ini merupakan kajian rentis yang dijalankan di salah sebuah sekolah menengah agama swasta. Analisis data dijalankan dengan menggunakan program 'Statistical Package For Social Science' (SPSS). Kaedah yang digunakan untuk analisis data ini adalah analisis deskriptif iaitu min, kekerapan dan peratusan. Dalam konteks kajian ini, organisasi adalah sekolah agama swasta yang diuruskan oleh organisasi bukan kerajaan. Kajian ini juga akan mengenalpasti amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah agama swasta, dan melihat hubungan di antara dimensi kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi. Kaedah tinjauan kuantitatif telah digunakan untuk mengendalikan soal selidik.

**Kata Kunci:** Kepimpinan instruksional, pengetua, komitmen organisasi

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the teacher's perception of leadership style. Meanwhile, the leadership practice of instructional leadership principals in aspects of forming school goals, communicating about school goals, supervising and monitoring

*teaching, coordinating curriculum, monitoring student achievement, defending teaching time, maintaining high quality, providing incentives for teachers, encouraging professional development and providing incentives for learning was measured using PIMRS questionnaires and instruments. This is a pilot study conducted in one of the private religious high schools. Data is collected using instructional leadership instruments (Principal Instructional Management Rating Scale). Data analysis is carried out using the 'Statistical Package For Social Science' (SPSS) program. The method used for this data analysis is descriptive analysis of mean, frequency and percentage. The influence of leadership in an organization can have a direct impact on the organization's performance. In the context of this study, the organization is a private religious school managed by non government organisation, Musleh. This study will also identify the instructional leadership practices of Secondary Islamic School principals, and evaluate the relationships between the instructional leadership against the organisation commitments. Quantitative survey methods were used to handle questionnaires.*

**Keywords:** *Instructional Leadership, Principal, Organizational Commitment*

---

## **Pengenalan**

Pendidikan merupakan satu keperluan asas kepada rakyat sesebuah negara. Kualiti kehidupan rakyat sesebuah negara juga ditentukan oleh kualiti pendidikan yang diterima oleh anggota masyarakat. Oleh itu untuk mencapai kualiti pendidikan yang baik sebuah sekolah mesti memiliki ciri-ciri positif dalam memainkan peranan ke arah penggerak generasi pelajar kepada kemajuan dan kecemerlangan. Menurut (Ab.Aziz, 2014) sekolah yang cemerlang ialah sekolah terunggul di dalam semua bidang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan dan yang lebih penting ialah kepimpinan. Sekolah tidak akan berjaya sekiranya pengetua tidak berkemampuan untuk menggerakkan budaya cemerlang di dalam sekolah. (Mohd Nor, 2004).

Isu kepimpinan pengetua di sekolah agama swasta juga merupakan satu cabaran kepada masyarakat yang menghantar anak mereka untuk mendapat pendidikan di situ. Keghairahan masyarakat terhadap pencapaian anak-anak mereka telah meletakkan pengharapan yang tinggi kepada pengetua sekolah untuk mengemudikan sekolah ke arah kecemerlangan.

Pengetua merupakan seorang nakhoda bagi organisasi yang menguruskan sebuah sekolah. Jatuh bangunnya prestasi sesebuah sekolah bergantung kepada pengetua, kerana halatuju sesebuah sekolah bergantung kepada pengetuanya. Walaupun seorang pengetua mempunyai skop tugas yang perlu dilaksanakan tetapi yang membezakan kecemerlangan antara mereka ialah gaya pengurusan kepimpinan yang diamalkannya. (Fauzi, 2013)

Di dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan sekolah, salah satu ciri yang sering diperkatakan ialah peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional. Kajian oleh (Hallinger, 2005) mendapati apabila pengetua berfungsi sebagai pemimpin instruksional maka ia akan memberi impak terhadap pencapaian pelajar. (Ramli, Norashikin, & Foo, 2017)

Kepimpinan instruksional mempunyai impak yang positif terhadap sekolah dan bilik darjah, sekaligus memberi kesan yang positif terhadap pencapaian pelajar. Oleh kerana pengetua sebagai seorang ketua di sekolah maka sudah tentu kedudukannya itu mempunyai pengaruh ke

atas guru, kurikulum, teknik mengajar dan disiplin pelajar. (Norashikin, Ramli, & Nurnazahiah, 2013).

(Hallinger, 2003) mencetuskan beberapa idea berkaitan dengan kepimpinan pengajaran yang merangkumi tiga dimensi iaitu menghasilkan misi sekolah, menyelia program pendidikan, dan menggalakan iklim sekolah yang positif terhadap pembelajaran. (Hussein, 2008) menyatakan kepimpinan pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap pelaksanaan perubahan pendidikan dan juga pembelajaran murid

Pengkaji-pengkaji barat telah banyak mengkaji mengenai bidang kepimpinan instruksional. antaranya, (Hallinger & Murphy, 1985) yang begitu sinonim dengan peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional. Mereka telah mendefinisi serta membina kerangka teori kepimpinan instruksional sendiri. Kepimpinan instruksional di katakan mempunyai kesan terhadap pengajaran dan pembelajaran guru dalam bilik darjah. Analisis terhadap kajian-kajian lepas mendapati premis ini adalah benar kerana kepimpinan instruksional memberikan impak positif terhadap pengajaran dalam bilik darjah (Larson-Knight, 2000; Blase & Blase, 1999). Pengetua dan guru besar perlu memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi komitmen organisasi ke arah mewujudkan sekolah yang cemerlang. Mengambil kira kepentingan peranan ini kepemimpinan instruksional pengetua perlulah berperanan secara berkesan. Peranan kepemimpinan instruksional pengetua seperti mengajar, menyelia pengajaran dan mengadakan program perkembangan staf tidak begitu diambil berat oleh pengetua walaupun jelas dinyatakan dalam huraian tugas mereka. Mereka lebih memberi tumpuan kepada peranan sebagai pemimpin pentadbiran. Peranan sebagai pemimpin pentadbiran semata-mata sudah tidak lagi sesuai untuk mencapai matlamat pendidikan semasa serta menangani cabaran dan harapan pada masa hadapan. (Fazleen, Norazlinda, & Surendran, 2017)

### **Latarbelakang kajian**

Pengurusan pendidikan yang cemerlang memerlukan kerjasama tiga pihak iaitu pengetua, guru-guru dan ibu bapa. Walaupun begitu kekuatan dan kualiti pengurusan sekolah sebenarnya bergantung kepada kualiti kepimpinan pengetuanya. Sudah tiba masanya kajian-kajian tentang kepimpinan pengetua di sekolah agama swasta dilakukan untuk membolehkan pelajar-pelajarnya juga mencapai kecemerlangan. (Ab.Aziz, 2014)

Selalunya pengetua akan sibuk dengan urusan pentadbiran dan tidak jelas akan fungsi sebenar beliau sebagai pemimpin sekolah. Seorang pengetua sekolah mestilah fokus terhadap kepimpinan instruksional yang berfungsi untuk menyediakan matlamat yang jelas, menyediakan sumber pengajaran, mengurus kurikulum, memantau rancangan pengajaran dan menilai guru. Pengetua 'instruksional' menjadikan pengajaran sebagai keutamaan dan berusaha mencapai visi dan matlamat sekolah. (Jenkins, 2009)

Pengetua dan barisan kepimpinan sekolah menengah agama perlu berubah mengikut peredaran masa bagi menghadapi cabaran arus pendidikan yang lebih mencabar pada masa depan. Pengetua yang diberikan kursus atau pendedahan dengan lebih mendalam lagi tentang kepimpinan instruksional ini, sudah tentu dapat meningkatkan kepimpinan instruksional mereka pada tahap yang lebih baik dan seterusnya dapat meningkatkan komitmen dalam kalangan guru. (Fazleen, Norazlinda, & Surendran, 2017)

### **Pernyataan Masalah**

Komitmen organisasi merupakan faktor penting di dalam pengurusan organisasi. Kecemerlangan sebuah organisasi banyak bergantung kepada komitmen ahli di dalam organisasi tersebut. Begitu juga dengan kejayaan sebuah sekolah, komitmen guru terhadap tugas dan tanggungjawab mereka merupakan aset penting untuk kecemerlangan sekolah (Teo, 2012).

Di dalam konteks sekolah, komitmen guru amat penting untuk menguasai pengajaran berkualiti termasuk juga komitmen mereka terhadap sekolah, pelajar, kerjaya, asas pengetahuan profesional dan juga profesion pengajaran. Guru yang komited akan mempunyai potensi untuk membangunkan pelajar yang inovatif melalui strategi pengajaran yang boleh membawa kepada pencapaian akademik (Crosswell & Elliott, 2004)

Kejayaan sekolah bukan sahaja bergantung kepada kepimpinan pengetua tetapi juga guru yang merupakan aset sekolah. Oleh itu kepimpinan sekolah yang cemerlang mestilah mampu memberi kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan komitmen organisasi serta pencapaian akademik pelajar (Mohd Nor, 2005)

Nor Azni Abdul Aziz (2015) di dalam kajiannya terhadap responden seramai 402 orang guru pula mendapati terdapat kesan positif yang signifikan di antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen afektif guru.

Di dalam persekitaran pendidikan Malaysia, telah banyak kajian-kajian dijalankan tentang tahap amalan kepimpinan instruksional yang diamalkan di sekolah-sekolah kerajaan. Hasil dari kajian-kajian tersebut di dapati memang wujud hubungan yang positif di antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen organisasi sekolah. (Ibrahim & Amin, 2014)

Manakala kajian-kajian berkenaan kepimpinan sekolah agama yang kerap dijalankan di Malaysia pula ialah kajian yang melibatkan kepimpinan sekolah agama kelolaan kerajaan (Hailan & Rahimah, 2011) Manakala kajian yang melibatkan kepimpinan di sekolah agama swasta masih lagi jarang di laksanakan (Nik & Zuraidah, 2016).

Lantaran itu kajian berterusan untuk meningkatkan komitmen guru di sekolah-sekolah agama swasta di Malaysia merupakan suatu isu penting. Manakala tahap komitmen organisasi pula hendaklah sentiasa diberi perhatian mengikut situasi dan kehendak semasa. Akbar Utusan Malaysia bertarikh 5 Ogos 2016 telah mengemukakan pandangan Prof. Madya Dr. Saodah Abd. Rahman tentang keperluan penampilan guru sebagai pengasuh, pendidik yang mudarris, mualim, muaddib, murabbi dan mursyid yang diperlukan dalam dunia pendidikan sekarang (Saodah Abd Rahman, 2016)

Kajian impak kepimpinan pengetua terhadap komitmen organisasi ini begitu penting kerana data-data empirikal menunjukkan bahawa antara masalah yang dihadapi oleh sekolah agama swasta adalah kualiti guru yang rendah dan pertukaran guru yang kerap. (Kamarul Azmi, 2011)

Elangkumaran (2010) di dalam rumusan kajiannya juga telah mencadangkan supaya penerusan terhadap kajiannya dapat dikembangkan lagi bagi melihat keberkesanan kepimpinan instruksional pengetua yang di amalkan sekolah-sekolah seluruh negara termasuklah sekolah swasta.

Terdapat maklumbalas yang menyatakan bahawa pengetua tidak memiliki ciri-ciri kepimpinan yang baik kerana kurang pengetahuan dan tidak mempunyai masa untuk memimpin. Kebanyakan masa pengurusan dihabiskan melalui temujanji, mesyuarat, mengendalikan urusan perkeranian, dan mengendalikan isu-isu ibu bapa dan pelajar berbanding dengan program-program pengajaran dan pembangunan kurikulum (Hassenpflug, 2013)

Oleh itu pengetua mesti memiliki pasukan pengurusan yang cekap dengan mendapat kerjasama dari guru-guru. Sebaliknya, guru-guru sebagai pengikut pula amat mengharap untuk melihat pengetua dapat memimpin dan memiliki daya kepimpinan instruksional yang tinggi, kompeten dan bertanggungjawab menguruskan program pengajaran. (Education, 2013)

Selain daripada itu, dimensi kemahiran kepimpinan pengajaran, seperti membangunkan matlamat sekolah, menguruskan program pengajaran, menilai kakitangan, dan membangun iklim pembelajaran sekolah merupakan faktor penting untuk kejayaan sebuah sekolah. Kecekapan kepimpinan instruksional pengetua ini merupakan asas kepada pengurusan sekolah yang berkesan (Hallinger & Lee, 2013)

Data-data kajian terdahulu menunjukkan kepimpinan instruksional pengetua boleh memberi motivasi kepada guru-guru untuk komited kepada sekolah. Keadaan ini telah menarik perhatian para pengkaji untuk meneroka hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi (Valliamah, Khadijah, & Subramanian, 2016)

(Mohd Nor, 2004) dalam kajiannya pula mendapati terdapatnya hubungan yang positif antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen organisasi. Faktor insentif seperti menghargai, memuji dan mengukuhkan prestasi guru oleh pengetua dapat meningkatkan lagi komitmen kerja guru-guru di sekolah. Dapatan kajian di satu kawasan sekolah di Selangor juga membuktikan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen dan kepuasan kerja. (Norashikin, Ramli, & Nurnazahiah, 2013)

### **Objektif Kajian**

Kajian ini akan meneliti jangkauan dimensi utama kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan objektif sekolah, pengawasan kelas, koordinasi kurikulum, pencapaian pelajar, masa pengajaran, kualiti pengajaran, insentif guru, pengembangan profesional dan insentif pembelajaran terhadap komitmen organisasi di sekolah. Objektif kajian ini adalah:

1. Melihat persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua.
2. Melihat hubungan di antara dimensi kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi.

### **Sorotan Literatur**

Organisasi sekolah menyediakan platform untuk pengetua untuk mempamerkan kredibiliti kepimpinannya. Oleh kerana sistem sekolah yang sentiasa berubah maka cabaran masa depan tentu akan lebih kompleks. Sudah tentu terdapat keperluan untuk memenuhi perubahan yang berlaku tanpa menjejaskan peningkatan dalam latihan, hubungan kerja, penetapan matlamat, pengawasan, pemantauan prestasi pelajar, memberi perkembangan profesional untuk guru. Perubahan ini tidak dapat dinafikan mempengaruhi arahan, prestasi dan komitmen guru terhadap sekolah (Norhayati, Mohd Shaladdin, Noor Rohana, & Mohd Yusri, 2017)

Organisasi sekolah merupakan wadah untuk pengetua mempamirkan kredibiliti kepimpinannya. Di dalam kajian kes ini, model kepemimpinan pengetua yang dicadangkan oleh Hallinger dan Murphy(1985) digunakan untuk meneroka perilaku kepemimpinan instruksional pengetua.

### **Kepimpinan Instruksional**

Pembangunan kepemimpinan sekolah sentiasa menjadi keutamaan oleh penggubal dasar untuk meningkatkan mutu sistem pendidikan yang cemerlang (Walker, 2015)

Kepimpinan instruksional telah terbukti menjadi salah satu gaya kepemimpinan pendidikan yang berkesan dalam penambahbaikan prestasi sekolah, berdasarkan kebanyakan rekod data karya empirikal yang dikumpul di seluruh dunia (Day, 2016). Oleh itu, kepemimpinan pengajaran kekal sebagai model kepemimpinan yang sentiasa relevan untuk penyelidik dalam bidang kepemimpinan pendidikan membuat kajian yang berterusan untuk meningkatkan lagi kualiti pendidikan.

Di rantau Asia, perkembangan yang baik berkaitan dengan kepemimpinan pengajaran telah mula menampakkan kemajuan tetapi bagi sesetengah negara membangun asas penyelidikan kepemimpinan pengajaran masih belum menunjukkan perkembangan yang baik (Hallinger, Adams, Harris, & Jones, 2018)

Tinjauan keatas penyelidikan yang lepas sama ada di Malaysia mahupun di luar negara secara jelas mendapati faktor kepemimpinan pengetua merupakan penyumbang utama kepada kejayaan sesebuah sekolah, Dapatan melalui kajian-kajian yang telah dilakukan oleh (Glanz, 2006; Horng & Loeb, 2010; Hoy & Hoy, 2006; Leithwood, 2005; Marzano, Waters, & McNulty, 2005; Mohd Suhaimi & Zaidatol Akmaliah, 2007) dengan ketara sekali menunjukkan perhubungan kepemimpinan pengetua dengan kejayaan akademik sesebuah sekolah berpunca dari kepemimpinannya dan telah dibuktikan secara jelas dengan data. (Mohd Suhaimi & Zaidatol Akmaliah, 2007). Di dalam konteks Malaysia penggunaan gaya kepemimpinan dalam pentadbiran dan pengurusan gaya kepemimpinan instruksional dilihat sebagai gaya kepemimpinan yang diterima secara menyeluruh di Malaysia oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2007), malah berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh Sazali et al.,(2007) juga mendapati bahawa gaya kepemimpinan instruksional ini lebih dekat dan relevan dengan organisasi sekolah di Malaysia. Pengamalan kepemimpinan instruksional ini telah diterima pakai oleh pihak kementerian pendidikan dengan mengiktiraf peranan pengetua daripada pentadbir sekolah kepada kepemimpinan instruksional (KPM, 2007). Kejayaan kepemimpinan instruksional seseorang pengetua adalah dilihat dari kejayaan mereka dalam peningkatan prestasi sekolah secara keseluruhannya (Mohd Ibrahim, Mohammed Sani, & Rosemawati, 2015). Malah kajian yang telah dibuat oleh Marzano et al., 2005 dan Nor Asikin, 2009 berhubung sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan mendapati gaya kepemimpinan instruksional yang digunakan oleh pengetua sekolah lebih berkesan berbanding pengetua yang tidak menggunakan gaya instruksional dalam kepemimpinan mereka di sekolah. (Fazleen, Norazlinda, & Surendran, 2017)

Selari dengan dengan perkembangan pendidikan, kini sudah tiba masanya kemahiran kepemimpinan instruksional pengetua diberi perhatian agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan inovasi pendidikan (Adi, Sani, & Rozelan, 2002). Fokus kajian ini akan melihat sejauh mana amalan sifat kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah antara penyelidikan yang paling banyak dikaji di dalam penyelidikan organisasi (Hackney, 2012). Ia ditakrifkan sebagai "hubungan psikologi antara pekerja dan organisasi mereka" (Allen & Meyer, 1996) yang merupakan "kekuatan relatif pengenalan individu dan penglibatan dalam organisasi tertentu" (Mowday, Steers, R.M, & Porter, 1979).

Komitmen kepada organisasi adalah penting kerana pekerja yang sangat komited boleh menunjukkan tingkah laku kerja yang positif (Nurharani, Norshidah, & Afni Anida, 2013) dan akan mempunyai kecenderongan yang rendah untuk berhenti kerja dan akan memberi perkhidmatan yang terbaik dengan penuh ketaatan. (Pascal, Pierre-Sebastien, & Lamontagne, 2011)

Kajian mengenai hubungan kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi amat popular di kalangan para penyelidik. Rata-rata dapatan kajian pula menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah ini mempunyai hubungan yang signifikan dan kesepaduan kedua-duanya dikatakan menjadi faktor kepada kejayaan dan kecemerlangan organisasi. Di dalam kajian di sebuah sekolah menengah di Sabah didapati tahap hubungan kepimpinan instruksional dengan komitmen berada pada tahap yang sederhana (Lee, 2010)

Dapatan kajian lepas juga menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan instruksional dengan komitmen guru adalah tidak konsisten. Helan (2010) telah menjalankan kajian mengenai amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah daerah Penampang, Sabah mendapati bahawa kepimpinan ini mempunyai hubungan dengan komitmen guru-guru pada tahap sederhana. Walaupun dapatan kajian membuktikan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah tinggi namun dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional, pengetua lebih menekankan kepada aspek pemberian insentif kepada guru sahaja. Maka tidak hairanlah apabila tahap komitmen guru-guru di sekolah ini adalah tinggi.

Kajian yang dilakukan di MRSM pahang pula mendapati, hubungan kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru-guru di MRSM, berada pada tahap yang tinggi. Pengetua juga menunjukkan amalan kepimpinan 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 pula menunjukkan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka. Ini memberikan gambaran bahawa kepimpinan pentadbir sekolah dan komitmen guru yang tinggi dapat menjadikan MRSM sebagai sekolah yang berkesan dan berprestasi tinggi. (Nik & Zuraidah, 2016)

Amalan kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru di sekolah juga dipengaruhi oleh tahap kepercayaan mereka. Dalam hal ini kepercayaan guru menjadi mediator yang signifikan terhadap kedua-dua pemboleh ubah ini. Ia menggambarkan bahawa guru-guru yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi juga seharusnya mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadap kepimpinan pengajaran (Yusof & Abdul Wahab, 2019).

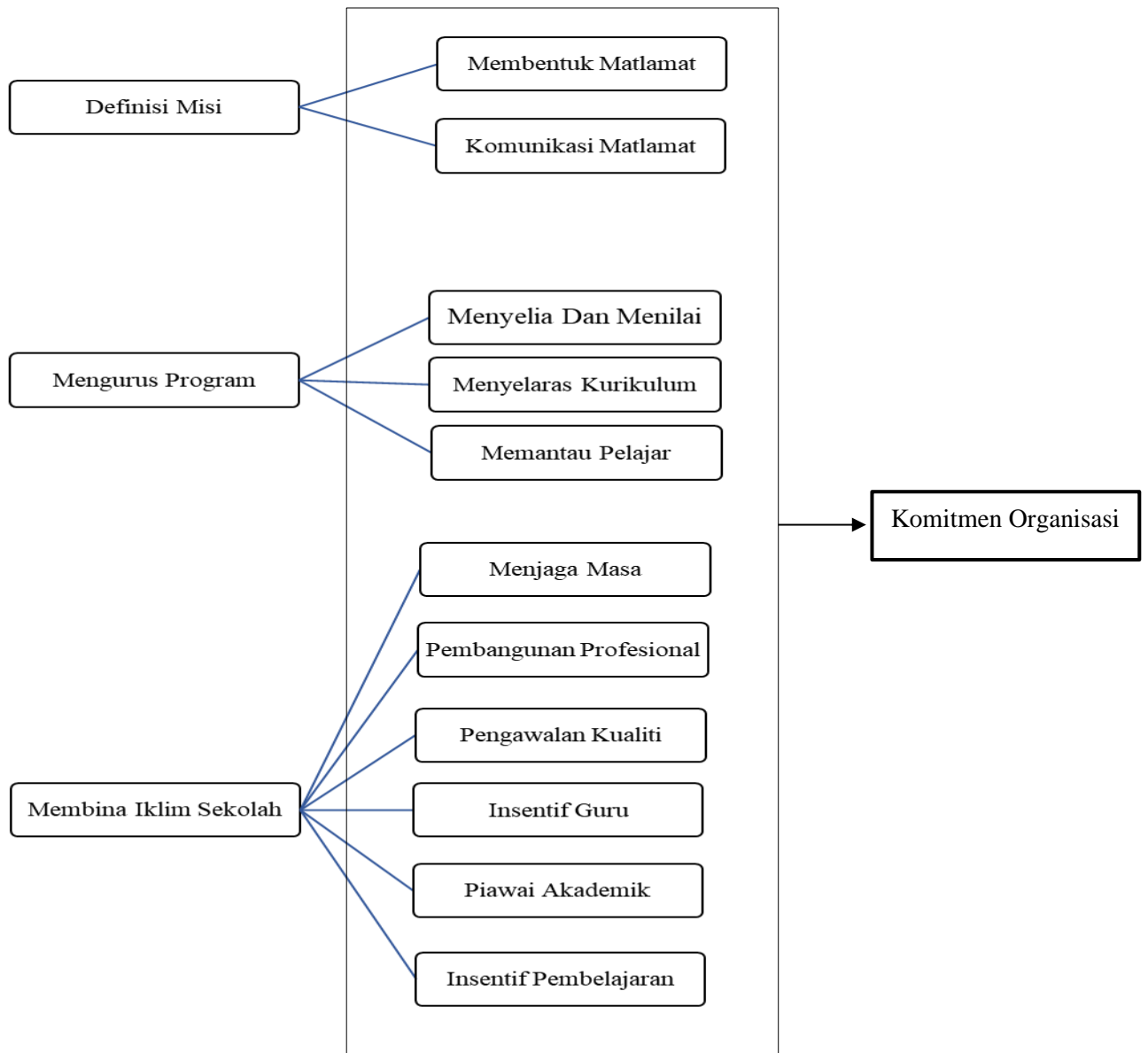
Ia menyokong dapatan penyelidikan empirikal dan pandangan beberapa penyelidik yang lalu (Ahmad Zabidi et al., 2006; Asri & Hamrila, 2007). Selain itu, Tang dan Tengku Ahmad (2015) menunjukkan komitmen afektif para guru adalah pada tahap tinggi. Kepimpinan beretika yang ditunjukkan oleh pemimpin menggalakkan penglibatan kerja guru dan meningkatkan tahap

komitmen afektif mereka. Kepimpinan beretika ini melibatkan dimensi mewujudkan iklim pembelajaran sekolah dalam Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985). Para guru ingin terus berkhidmat kerana berasakan mereka merupakan sebahagian daripada ahli organisasi. Malahan mereka sedar akan tanggungjawab dan peranan mereka untuk meningkatkan prestasi. Sehubungan dengan itu pula, pentadbir pula memberi sokongan kepada mereka khususnya untuk menggalakkan pembangunan profesional.

### **Kerangka Teori Kajian**

Kerangka teori kajian ini adalah berdasarkan hubungan antara pemboleh ubah bebas (kepimpinan instruksional) dengan pemboleh ubah bersandar (komitmen organisasi) yang dilihat oleh guru-guru sekolah menengah agama swasta. Menurut Hallinger (2005), terdapat tiga dimensi kepimpinan instruksional iaitu merangka matlamat sekolah, menyampaikan matlamat sekolah, Mengurus program pengajaran dan pembelajaran, dan membina iklim Sekolah. Penyelidikan ini menggunakan model dan teori utama sebagai asas kajian iaitu Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1987) bagi mengkaji tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua. Teori rangka kerja untuk kajian ini ditunjukkan dalam rajah 1.





Dimensi —————> Fungsi Kerja Instruksional —————> Komitmen

**Kerangka Konseptual Kajian**  
**Rajah 1**

**Metodologi**

Ini adalah kajian kes yang dijalankan di sebuah sekolah agama swasta. Kajian kes ini di jalankan untuk mengenalpasti tahap kepimpinan instruksional di sekolah ini dan dapatan daripada kajian ini akan melihat samada perlu dijalankan kajian susulan yang meliputi populasi dan sampel di sekolah-sekolah agama swasta yang lebih besar. Kajian ini dilakukan dengan

mengedarkan borang soal selidik kepada guru-guru yang merupakan responden. Soal selidik ini adalah berdasarkan sebelas dimensi kepimpinan instruksional.

Pengumpulan data dilaksanakan dengan soal selidik diedarkan di kalangan responden iaitu sampel seramai 33 orang guru di sekolah ini berdasarkan bilangan populasi guru seramai 36 orang. Saiz sampel ini adalah kecil kerana populasi adalah kecil dan ini adalah kajiankes yang melibatkan sekolah ini sahaja. Sampel dan populasi ini adalah dirujuk berdasarkan jadual yang diambil dari Krejcie & Morgan (1970).

Soal selidik berdasarkan instrumen '*Principal Instructional Management Rating Scale*' (PIMRS) yang telah diubahsuai. (Hallinger, 2005) Data dianalisa menggunakan kaedah deskriptif statistik dengan melihat nilai min untuk melihat tahap persepsi guru terhadap kepimpinan instruksional pengetua. Pekali korelasi Pearson pula digunakan untuk melihat samada terdapat hubungan diantara setiap dimensi kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen organisasi.

### Dapatan Kajian

Untuk tujuan analisis dalam menentukan tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut persepsi guru, taburan nilai min yang diperolehi dikategorikan kembali mengikut tiga tahap iaitu tinggi, sederhana dan rendah. Julat skor min yang diperolehi mengambil nilai antara 1.00 dan 5.00.

Tahap Analisis Min dan Skala Tafsir Bagi Analisis Dapatan Soal Selidik Menggunakan Analisis Deskriptif

**Jadual 1:** Tahap Kepimpinan Pengetua

Skor Min	Tahap
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.66	Sederhana
3.67 – 5.00	Tinggi

### Persoalan Kajian 1

**Apakah persepsi guru terhadap 10 dimensi kepimpinan instruksional pengetua?**

Dapatan untuk persoalan kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan pada jadual di bawah.

**Jadual 2:** Persepsi Guru Terhadap Pengetua

Fungsi Kepimpinan	Min	Sisihan piawai	Tahap pencapaian
Membentuk matlamat	2.9030	.87767	Sederhana
Komunikasi matlamat	2.9747	.91108	Sederhana
Menyelia pengajaran	2.8970	.83084	Sederhana
Menyelaras kurikulum	3.0485	.94740	Sederhana
Pencapaian pelajar	2.9091	.75844	Sederhana
Masa Pengajaran	3.0152	.77321	Sederhana
Kualiti visibiliti di sekolah	2.8242	.60158	Sederhana

Menyediakan intensif untuk guru	2.7939	.67543	Sederhana
Pembangunan professional	3.1152	.88886	Sederhana
Insentif pembelajaran	2.9394	.94668	Sederhana

Jadual 2 menunjukkan skor min setiap fungsi kepimpinan masih berada pada tahap sederhana. Fungsi kepimpinan yang mendapat skor yang paling rendah ialah menyediakan insentif untuk guru sementara fungsi kepimpinan yang mempunyai skor min paling tinggi ialah pembangunan professional. Dari analisis di atas dapat disimpulkan bahawa guru-guru masih kurang berpuashati dengan insentif yang diberikan oleh pengetua kepada guru-guru. Penyelarasan kurikulum dan masa pengajaran pula mencapai skor min melebihi 3.0 namun masih dikategorikan sebagai pencapaian yang sederhana. Dapatan ini menunjukkan bahawa fungsi-fungsi kepimpinan pengetua masih perlu diperbaiki untuk mendapatkan tahap pencapaian yang lebih tinggi.

## Persoalan kajian 2

### Apakah hubungan di antara dimensi kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen organisasi guru?

Hubungan Korelasi Dimensi Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen  
 Aras Keertian pada 0.05 (5%)

Jadual 3: Korelasi Kepimpinan Terhadap Komitmen.

Fungsi Instruksional	Kepimpinan	Pekali korelasi Pearson	Nilai P (Aras Signifikasi)	Tahap Korelasi
Membentuk matlamat		0.786	0.000**	Kuat
Komunikasi matlamat		0.827	0.000**	Kuat
Menyelia pengajaran		0.754	0.001**	Kuat
Menyelaras kurikulum		0.762	0.001**	Kuat
Pencapaian pelajar		0.809	0.000**	Kuat
Masa Pengajaran		0.732	0.001**	Kuat
Kualiti keberadaan di sekolah		0.841	0.000**	Kuat
Menyediakan intensif untuk guru		0.699	0.003**	Sederhana
Pembangunan professional		0.674	0.004**	Sederhana
Insentif pembelajaran		0.608	0.012*	Sederhana

\*Korelasi signifikan pada aras keertian 0.05

\*\*Korelasi signifikan pada aras keertian 0.01

Dapatan kajian dari jadual 3 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kesemua fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional pengetua dengan tahap komitmen organisasi. Kualiti ketampakan atau keberadaan pengetua di sekolah menunjukkan hubungan positif yang paling kuat terhadap komitmen organisasi, diikuti dengan keupayaan pengetua berkomunikasi tentang matlamat sekolah. Tiga fungsi kepemimpinan instruksional iaitu penyediaan insentif untuk guru, pembangunan profesional dan insentif pembelajaran pula menunjukkan hubungan positif yang sederhana. Di antara kesemua fungsi kepemimpinan ini kualiti ketampakan atau keberadaan pengetua di sekolah menunjukkan hubungan yang paling tinggi pengaruhnya terhadap komitmen organisasi di sekolah agama swasta ini.

### Perbincangan

Dapatan kajian dibincang secara terperinci. Perbincangan merangkumi penelitian dapatan kajian terhadap tahap kepemimpinan instruksional pengetua, tahap komitmen guru di sekolah serta hubungannya. Setiap dimensi kepemimpinan instruksional kesemuanya berada pada tahap sederhana. Banyak penambahbaikan yang perlu dilakukan oleh pengetua dari segi amalan interuksionalnya. Secara umum, pengetua mesti memberikan tumpuan terhadap dimensi membina dan mencorakan iklim sekolah kerana tahap korelasinya berada pada tahap sederhana.

Untuk memperbaiki fungsi penyediaan insentif guru, pengetua boleh melaksanakan inisiatif dengan memberi penghargaan melalui peluang ke arah pengiktirafan profesional, menambah ilmu dan kemahiran yang sesuai dengan keperluan semasa. (Latip, 2007) Pengetua juga boleh memperbanyakkan lagi sistem ganjaran kepada guru untuk menghargai pencapaian, kebolehan, kemahiran dan inovasi. Jenis insentif boleh berbentuk penghargaan dalam majlis apresiasi, kenaikan pangkat, sugu hati, wang dan sijil. (Yen.D.F.C. & Abdullah, 2017).

Dapatan dimensi min yang kedua rendah adalah kualiti ketampakan di sekolah yang juga perlu diberi perhatian oleh pengetua. Pengetua harus memastikan kekerapannya untuk berada disekolah dirasai oleh guru-guru dan pelajar. Pelan Tindakan Pelaksanaan Melindungi Masa Instruksional (MMI) yang dikeluarkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia pada tahun 2013 amat sesuai dijadikan panduan.

Dapatan dimensi min yang ketiga rendah adalah mengurus program instruksional juga memerlukan penambahbaikan. Amalan penyelarasan aktiviti pengajaran yang tidak berkesan akan mewujudkan konflik dalam organisasi akibat peranan atau tugas yang dipertanggungjawab tidak jelas atau bertentangan dengan sikap, keperluan, nilai dan keupayaan kakitangan. Di antara tugas pengetua termasuklah menyelaras dan melaksanakan aktiviti kurikulum di peringkat sekolah. Oleh itu, kelemahan ini perlu diatasi oleh pengetua melalui penambahbaikan kompetensi dalam kepimpinannya. (Mat Yusoff, 2012) Lain-lain dimensi instruksional pengetua juga berada pada tahap sederhana.

Dapatan pekali korelasi *Pearson* pula menunjukkan tahap hubungan amalan instruksional pengetua dengan komitmen organisasi berada pada tahap sederhana. Penyediaan insentif tidak begitu mempengaruhi komitmen organisasi.

Terdapat hubungan yang kuat di antara kualiti masa ketampakan pengetua di sekolah dengan komitmen guru, di mana semakin tinggi keberadaan pengetua di sekolah maka semakin tinggi lagi tahap komitmen. Tiga fungsi kepimpinan instruksional yang mempunyai hubungan tinggi dengan komitmen iaitu komunikasi matlamat sekolah, pencapaian pelajar dan kualiti penampakan pengetua di sekolah.

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan persepsi guru berada pada tahap sederhana. Hasil kajian juga menunjukkan wujud hubungan antara tahap kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi di sekolah ini. Hasil dianalisis dengan menggunakan kolerasi Pearson dan menunjukkan terdapat hubungan antara tahap kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru tetapi hubungan pada tahap yang sederhana. Hasil kajian ini juga selari dengan kajian Elangkumaran (2010), di mana analisisnya kajiannya juga menunjukkan wujud hubungan yang signifikan di antara tahap kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap komitmen.

### **Kesimpulan dan Cadangan**

Kajian secara keseluruhannya telah berjaya mengenal pasti tahap hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen organisasi. Pengetua perlu menitik beratkan suasana dan iklim untuk pembelajaran supaya murid dapat mencapai prestasi mengikut matlamat sekolah. Namun begitu, kajian ini hanya melibatkan guru-guru di sebuah sekolah menengah swasta sahaja. Oleh hal yang demikian, dicadangkan kajian lanjutan dijalankan di sekolah menengah swasta yang lain dari rangkaian sekolah yang sama. Kajian ini dapat menjadi rujukan kepada pengetua terhadap aspek dan dimensi kepimpinan instruksional yang perlu dimiliki untuk mentadbir dan menguruskan sekolah. Keberkesanan kepimpinan pengetua meningkatkan prestasi sekolah melalui komitmen guru adalah penting untuk meningkatkan pencapaian sekolah secara keseluruhannya.

### **Rujukan**

- Ab.Aziz, Y. (2014). *Pengurusan Pendidikan Islam: Mekanisme Transformasi Ummah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Adi, F., Sani, P. A., & Rozelan, Y. A. (2002). Tingkah laku Kepimpinan Pengajaran Pengetua: Satu Kajian Terhadap Persepsi Guru-Guru kanan Di Beberapa Buah Sekolah Menengah Di Kota Kinabalu, Sabah. *Seminar Kebangsaan Profesion Perguruan* (p. 13). Bangi: universiti Malaysia sabah.
- Ahmad, M. M. (2013). *Amalan Kepimpinan Islam Pengetua Dan Perkaitannya Terhadap Atribut Komuniti pembelajaran Profesional*. Skudai: Universiti teknologi Malaysia.
- Albdour, A. A. (2014). *Employee Engagement and Organisational Commitment: Evidence from Jordan*. *International Journal of Business*, 19(2), 193-212.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276.
- Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational administration quarterly*, 35(3), 349-378.
- Crosswell, L., & Elliott, B. (2004). Committed Teachers, passionate Teachers: the Dimension of Passion Associated With Teacher Commitment and Engagement. *AARE Conference*. Melbourne: AARE.

- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Suny Press. New York: State University of New York Press.
- Danielle, F. C., & Mohd Khairuddin, A. (2018). Kepimpinan Instruksional: Konsep, Model, Pendekatan dan Skala Pengukuran. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah, Special Issue*, 151.
- Day, C. Q. (2016). The Impact of Leadership On Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference." *Educational Administration Quarterly* , 52 (2): 221-258.
- Education, M. o. (2013). *Protecting Instructional Time, Returning to Basic, Instructional Leader, Teacher Teach and* . Kuala Lumpur: Student Learn (p. 258). Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Elangkumaran, D. (2010). Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Di Zon Tanjung Karang. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 25.
- Eng, J. A., & Ramiah, B. (2012). *Kepimpinan Instruksional Satu Panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS akademia.
- Fauzi, S. (2013). *Amalan Kepimpinan Lestari Pengetua, Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Di daerah Pontian*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Fazleen, M., Norazlinda, S., & Surendran, S. (2017). Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru. *E-Proceeding Of The 3rd Global Conference On Economics And Management Sciences 2017*, 45-46.
- Fazleen, M., Norazlinda, S., & Surendran, S. (2017). Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru . *E-Journal Of The 3rd Global Conference On Economics And Management Science* (p. 1). Pulau Pinang: Universiti Utara Malaysia.
- Hackney, C. (2012). *Personality, organizational commitment, and job search behavior : a field study*. Retrieved from University of Tennessee, Knoxville: [http://trace.tennessee.edu/utk\\_graddiss/1300](http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/1300)
- Hailan, S., & Rahimah, A. (2011). *Daya Kepimpinan Rabbani Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA)*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Hallinger. (2003). *Leading Educational Change: Reflections on the Practice on Instructional and Transformational Leadership*. Cambridge Journal Education, 329-351.
- Hallinger. (2005). Instructional Leadership and the School Principal : A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and policy in schools*, 221-239.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research 1980-1995. *Educational administration quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand. *International Journal of Educational Development*, 33(4), 305–315. doi:10.1016/j.ijedudev.2012.03.002.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Jones, M. S. (2018). Review of Conceptual Models and Methodologies in Research on Principal Instructional Leadership in Malaysia: A Case of Knowledge Construction in a Developing Society. *Journal of Educational Administration*, 56 (1): 104–126.
- Hassenpflug, A. (2013). How to Improve Instructional Leadership : High School Principal Selection Process versus Evaluation Process. *Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 86(3), 90–92. doi:10.1080/00098655.2012.755147.

- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1998). *Organizational Behaviour*, (8th.ed.). Cincinnati, Ohio : South-Western College.
- Hussein, M. (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim, M. Y., & Amin, A. (2014). Model Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dan Kompetensi Pengajaran Guru. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, Bil.2 Isu 1.
- Jazmi, M. (2015). *pengaruh Kepemimpinan transformasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah-sekolah Agama Di Kedah*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Jenkins, B. (2009). What It takes To Be Instructional. *Principal*, 34-37.
- Kamarul Azmi, J. (2011). *Guru Cemerlang Pendidikan Islam Sekolah Menengah Di Malaysia: Satu Kajian Kes*. Kuala Lumpur: UKM.
- KPM. (2007). Memperkasa kepimpinan instruksional di sekolah. *Bahagian, Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia*. Kuala Lumpur., 1.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement.30, ( 607-610 ).
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria: ASDC.
- Larson-Knight, B. (2000). Leadership, culture, and organizational learning. (pp. (pp. 125 - 140)). Stamford, JAI Press.
- Latip, M. (2007). Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran di kalangan Pengetua Sekolah. *Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang* (p. 15). Kuching: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Lee, H. (2010). *kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi Pengetua Di Sekolah Menengah Daerah Peneampang, Sabah*. Kuala Lumpur: Universiti Utara Malaysia.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & McElheron-Hopkins, C. (2006). The development and testing of a school improvement model. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(4), 441-464, doi:org/10.1080/09243450600743533.
- Mangkau, I. (2012). Penguasaan kemahiran komunikasi dalam kalangan pelajar Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). *In Prosiding Seminar Pendidikan Pasca Ijazah dalam PTV, Johor Bahru*. Johor Bahru.
- Mat Yusoff, C. M. (2012). *Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dalam Pengurusan Kurikulum Di Sebuah MRSM Terengganu*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61 - 89.
- Mohd Ibrahim, K. A., Mohammed Sani, I., & Rosemawati, M. (2015). Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah : Satu Kajian Empirikal Di Negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, |, Bil. 2, Isu 3 |eISSN 2289-9669.
- Mohd Nor, J. (2004). *Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Mohd Nor, J. (2005). Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan kepuasan kerja Guru: satu kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 12, IAB, KPM*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Mohd Suhaimi, M. A., & Zaidatol Akmaliah, L. P. (2007). Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar. *Kertas Kerja Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-14 IAB, Genting Highland*.

- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and school Improvement. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 290-310.
- Mowday, R., Steers, R.M., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Nik, M. M., & Zuraidah, A. (2016). Model Kepimpinan Murabbi di MRSM Dan Sekolah Menengah Di Malaysia. *Educational Leader (Pemimpin Pendidikan)*, 124-136.
- Norashikin, A. B., Ramli, B., & Nurnazahiah, A. (2013). Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dan Kepimpinan Guru. *Seminar Pasca Siswazah Dalam pendidikan* (p. 8). Kuala Lumpur: Fakulti Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.
- Norashikin, A. B., Ramli, B., & Nurnazahiah, A. (2013). Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dan Kepimpinan Guru. *Seminar Pasca Siswazah dalam Pendidikan* (p. 2). Kuala Lumpur: Universiti Putra Malaysia.
- Norhayati, A., Mohd Shaladdin, M., Noor Rohana, M., & Mohd Yusri, I. (2017). Literature Review on Instructional Leadership Practice among Principals in Managing Changes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, No. 12, 18-21.
- Nurharani, S., Norshidah, N., & Afni Anida, A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, doi:10.1016/j.sbspro.2013.07.127, 566-574.
- Pascal, P., Pierre-Sebastien, F., & Lamontagne, S. (2011). Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among trucker. *International Journal of Organizational Analysis* 19(2), , 92-108.
- Rabindarang, S., Khuan, W., & Khoo, Y. (2014). Educators' reflection on organizational commitment in technical and vocational education. *International Journal of Scientific and Research Publications* 4(2).
- Ramli, B., Norashikin, A. B., & Foo, F. S. (2017). Hubungan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *International Research Journal of Education and Sciences*, Vol.1 Special Issue 1(Malay).
- S, G., & J., V. (1998). *Development of a school culture survey* ( Unpublished doctoral dissertation). Missouri: University of Missouri, Columbia.
- Saodah Abd Rahman. (2016). *Guru Sebagai Pengasuh, Pendidik*. Kuala Lumpur: Utusan Malaysia.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach* ( 5th ed). Chichester, Wiley.
- Swarnalatha, S. (2016). Work Commitment of Secondary School Teachers. *International Journal of Indian Psychology* 3(4), , 84-89.
- Tee, H. F. (2004). *Liabiliti Dalam Pengurusan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors.
- Teo, X. L. (2012). *Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru*. sintok: Laporan Penyelidikan Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Valliamah, S., Khadijah, D., & Subramanian, S. (2016). Reality On Instructional Leadership Aand Commitment Of Teachers: A Preliminary Study. *Journal of Education and Social Sciences*, Vol. 3, (Feb.), 123-127.
- Walker, A. (2015). Clones, Drones and Dragons: Ongoing Uncertainties Around School Leader Development,. *School Leadership & Management*, 53 (4) : 554 - 570.



- Weber, J. R. (1996). Leading the instructional program. In S. P. Smith, *School Leadership. Handbook for excellence in student learning. (4th ed.)* (pp. 253-278). California: Corwin Press.
- Yen.D.F.C., & Abdullah, M. (2017). Analisis Perbandingan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru. *International Journal of Psychology and Counselling*, 2(5), 318-339.
- Yusof, R., & Abdul Wahab, J. (2019). Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Komitment Guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Seremban. . *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4 (33), , 107-121.