

Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua di SMKA Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru

Siti Nuramal Jariah Kamari dan Jamalul Lail Abdul Wahab

Abstract - Instructional leadership plays an important role in moving the development of school excellence from various aspects in line with the Malaysian Education Development Plan (2013-2025). Principals Instructional Leadership Practices have a great impact on teachers' job satisfaction which is the lifeblood of student and school excellence. However, after seven years of the implementation of the Malaysia Education Development Plan, the level of instructional leadership of school leaders is still at an unsatisfactory level. This study aimed to identify the type of relationship between principals 'instructional leadership and teachers' job satisfaction. This study is a descriptive survey study involving 136 teachers from SMKA in Kuching Division using simple random sampling. The principal instructional leadership practice questionnaire instrument was based on the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) obtained from Module 2 of the NPQEL Instructional and Achievement (2016). The study of teachers' job satisfaction levels used instruments taken from the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). The findings of the study showed that the level of instructional leadership practice of SMKA principals as a whole was at a high level (mean = 4.315, s.d = 0.630). The level of job satisfaction of teachers in SMKA was also at a high level (mean = 4.345, s.d = 0.542). Pearson Correlation Test between principals 'instructional leadership and teachers' job satisfaction showed that the relationship between the two variables was positively significant and strong ($r = 0.597$, $p < 0.01$). This indicates that the strength of the correlation between principals 'instructional leadership and teachers' job satisfaction is strong. Implications from this study will be seen in the aspects of policy and training, leadership practices of SMKA principals as well as management practices in schools. Therefore, further research should be implemented more widely involving more SMKAs involved. In conclusion, the strong and effective leadership practices of SMKA principals will have an impact on the level of job satisfaction of teachers in the school.

Keywords -Instructional Leadership, Principal, SMKA, Job Satisfaction, Teacher

Abstrak - Kepimpinan Instruksional berperanan penting dalam memacu perkembangan kecemerlangan sekolah dari pelbagai aspek selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua sangat memberi impak kepada kepuasan kerja guru yang mana ia merupakan nadi kepada kecemerlangan murid dan sekolah. Namun selepas tujuh tahun Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia ini dilaksanakan, tahap kepimpinan instruksional pemimpin sekolah masih lagi pada tahap tidak memuaskan. Kajian ini

bertujuan untuk mengenalpasti jenis hubungan di antara kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini adalah kajian tinjauan deskriptif yang melibatkan 136 orang guru dari SMKA di Bahagian Kuching menggunakan persampelan rawak mudah. Instrumen soal selidik amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah berdasarkan *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* yang didapati dari Modul 2 NPQEL Instruksional dan Pencapaian (2016). Kajian tahap kepuasan kerja guru pula menggunakan instrumen yang diambil dari soalan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMKA secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi (min=4.315, sp=0.630). Tahap kepuasan kerja guru-guru di SMKA juga berada pada tahap tinggi (min=4.345, sp=0.542). Ujian Korelasi Pearson antara kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru menunjukkan bahawa hubungan antara kedua-dua pembolehubah adalah signifikan secara positif dan kukuh ($r=0.597$, $p<0.01$). Ini menunjukkan kekuatan korelasi antara kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru adalah kukuh. Implikasi daripada kajian ini akan dilihat pada aspek dasar dan latihan, amalan kepimpinan pengetua SMKA serta amalan pengurusan di sekolah. Justeru, kajian lanjutan wajar dilaksanakan lebih meluas yang melibatkan lebih banyak SMKA yang terlibat. Kesimpulannya, amalan kepimpinan pengetua SMKA yang mantap dan berkesan akan memberi impak pada tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah.

Kata kunci - Kepimpinan Instruksional, Pengetua, SMKA, Kepuasan Kerja, Guru

I. PENGENALAN

Pendidikan adalah nadi utama kepada peningkatan kemajuan tamadun sesuatu bangsa. Kemajuan atau kemunduran negara adalah berkaitan dengan sistem pendidikan yang diterima oleh rakyatnya. Di Malaysia terdapat pelbagai perubahan serta pendekatan baru telah dilakukan seiring dengan aspirasi negara kita ke arah rendah pun berlaku. Kepimpinan pengetua mahupun guru besar dilihat sebagai tonggak utama dalam usaha mengejar dan mencapai kecemerlangan sesebuah sekolah. Kenyataan ini turut disokong oleh Muhammad Faizal Ghani (2013) yang mana peranan dan tanggungjawab guru-guru pada hari ini semakin sukar dan mencabar serta isu kepuasan pekerja dalam menunjukkan hubungannya dengan pekerja adalah secara langsung. Justeru itu, bagi merealisasikan kecemerlangan sesebuah sekolah, pengetua mahupun guru besar merupakan faktor kejayaan dalam pelaksanaan program pendidikan. Kepimpinan instruksional juga membuktikan bahawa gaya kepimpinan ini adalah berkesan dalam organisasi bagi membuahkan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja yang tinggi, prestasi pekerja yang cemerlang, pertumbuhan organisasi yang sihat dan seumpamanya. Menurut Mohd Yusri dan Aziz (2014)

Siti Nuramal Jariah Kamari, Universiti Kebangsaan Malaysia
(p105018@siswa.ukm.edu.my)
Jamalul Lail Abdul Wahab, Universiti Kebangsaan Malaysia
(jamal64@ukm.edu.my)

amalan kepimpinan instruksional pengetua dapat meningkatkan kualiti pengajaran guru dan menyumbang kepada kepuasan kerja guru. Bagi merealisasikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, pengetua merupakan tonggak utama bagi memimpin para guru supaya menuju ke destinasi yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Kepimpinan yang berkualiti serta kepuasan kerja guru yang meningkat memberi impak terhadap keputusan murid dan ini mendorong kepada kecemerlangan pendidikan di sesebuah negara (Baharuzaini Baharin et al. 2016). Menurut Siti dan Jamalul Lail (2017) dalam kajian mereka menunjukkan bahawa pemimpin instruksional berperanan untuk mengawas guru, menilai guru dan membangunkan profesionalisme guru. Ini bermaksud pemimpin instruksional bertanggungjawab memantau perkembangan guru seperti menggalakkan Latihan Dalam Perkhidmatan (LDP) untuk menjamin kualiti profesion keguruan. Kepimpinan instruksional juga dapat memanfaatkan sekolah dengan membentuk pemimpin yang unggul manakala peningkatan prestasi dan produktiviti kerja guru merupakan satu kepuasan kerja (Foong & Mohd Khairudin, 2017). Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Noor Asma dan Mohammed Yusoff (2017) mendapati tahap kepimpinan instruksional pengetua adalah tinggi walaupun di kawasan luar bandar. Hal ini jelas dalam menyampaikan hasrat kerajaan dalam meningkatkan kualiti pemimpin sekolah bagi memperkasakan keberkesanan organisasi pendidikan seperti yang digariskan pada Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dalam anjakan kelima.

II. PERNYATAAN MASALAH

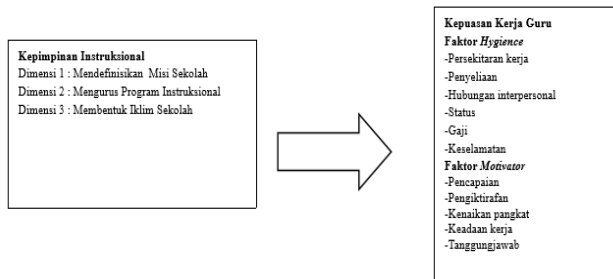
Salah satu aspek yang perlu dilakukan pada perubahan dalam pendidikan adalah mentransformasikan pemimpin sekolah seperti mana yang terkandung pada anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 iaitu memastikan di setiap sekolah ditempatkan pemimpin yang berprestasi tinggi. Pemimpin sekolah disarankan untuk mengamalkan kepimpinan instruksional untuk mentransformasikan pendidikan. Walaubagaimanapun, selepas tujuh tahun PPPM ini dilaksanakan, terdapat kajian yang menyatakan tahap kepimpinan instruksional pemimpin sekolah masih lagi pada tahap yang tidak memuaskan. Dalam setiap pekerjaan, kepimpinan dan kepuasan kerja merupakan persoalan yang penting kita ambil tahu serta mesti dilihat dari segi konsep dan tanggungjawab bersama yang akan memberi impak yang besar ke atas kejayaan organisasi sekaligus memberi kesan kepada masa depan negara. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja, kepuasan dan rasa tidak puas hati di tempat kerja turut mempengaruhi kesihatan mental manusia dan juga perkara-perkara lain dalam hidupnya. Hal ini jugalah yang menyebabkan soal kepuasan kerja telah menjadi salah satu topik yang paling banyak dikaji dalam bidang psikologi organisasi, tingkah laku organisasi dan pengurusan sumber manusia.

Kepimpinan instruksional memberi impak yang tinggi pada pencapaian pelajar sekolah (Hallinger & Heck, 1996). Peranan guru besar sebagai pemimpin instruksional gagal

dilaksanakan apabila kelibat guru besar tidak konsisten berada di sekolah. Hal ini turut disokong oleh Azlin et al. (2012) dalam kajian mereka menyatakan guru besar kurang memberi perhatian dalam pengajaran disebabkan bebanan tugas dalam pentadbiran. Menurut Chitra Sinu (2019), pengetua dilihat terpesong dari peranan utama dalam pengajaran dan pembelajaran serta penyeliaan guru pada masa yang ditetapkan kurang dilaksanakan. Hal ini disebabkan pengetua lebih menumpukan perhatian kepada perkara-perkara lain seperti aktiviti pertandingan keceriaan atau pelbagai program yang lain meskipun sekadar penyertaan. Oleh yang sedemikian, guru-guru dilihat kurang fokus pada aspek pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Pembabitan guru-guru dengan pelbagai program, aktiviti, taklimat mahupun mesyuarat menyebabkan guru-guru terbeban dengan tugas lain sehingga mengabaikan *core business* iaitu pengajaran dan pembelajaran. Foong dan Mohd Khairudin (2017) turut menyatakan dalam kajian mereka bahawa penyeliaan pengajaran guru oleh pengetua kurang dilaksanakan mengikut masa yang ditetapkan. Hal ini disebabkan pengetua sentiasa sibuk dengan urusan pentadbiran dan pengurusan sehingga mengabaikan aspek penyeliaan terhadap pengajaran guru pada masa yang ditetapkan. Kajian yang dilaksanakan Othman dan Nor (2017) di Subis, Sarawak dan kajian Faustine dan Hamzah (2017) di Lawas, Sarawak menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional guru besar adalah rendah. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian yang dijalankan di luar negara iaitu Filipina oleh Basanês (2020) mendapati bahawa tahap kepimpinan instruksional pentadbir sekolah rendah awam adalah rendah. Menurut Noor Asma dan Mohammed Yusoff (2017) pula mengatakan pemimpin sekolah selalu sibuk dalam hal-hal pentadbiran atau tugas luar menjadikan kualiti kurikulum menurun. Disebabkan kesibukan itulah isu-isu seperti guru tidak atau lewat ke kelas, prestasi murid lemah akibat guru gagal mengajar dengan berkesan dan suasana pembelajaran bilik darjah yang tidak kondusif seringkali berlaku di sekolah.

Kepuasan kerja guru dipercayai menjadi antara faktor yang memberi kesan negatif kepada kualiti pengajaran guru kerana penurunan kepuasan kerja dapat mengurangkan motivasi pengajaran guru (Norashid & Hamzah, 2014). Ansah-Hughes (2016) pula mendapati tahap kepuasan kerja guru adalah sangat rendah dan menjadi sebab utama guru meninggalkan profesionalisme keguruan. Kenyataan Kamarozaman (2019) yang merupakan Presiden NUTP mengatakan tafsiran pentadbir di sekolah termasuk pengetua dan guru besar menerusi inisiatif mengurangkan beban tugas guru mestilah sama seperti apa yang dinyatakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Tafsiran yang salah inilah yang menjadikan risiko beban tugas guru akan wujud. Selain itu, terdapat juga arahan yang bertindan dan berbeza mahupun ditokok tambah yang diterima oleh pentadbir dari KPM, JPN dan PPD dalam melaksanakan urusan dokumentasi. Ilhamie dan Nor Raudah (2018) berpendapat kajian menyelidiki tahap kepuasan kerja bekerja di kalangan guru-guru Sekolah Menengah Agama Rakyat setakat ini belum dijumpai. Justeru, perkara ini adalah sangat penting untuk dikaji kerana faktor ketidakpuashatian bekerja akan menyebabkan

guru ponteng dan berhenti kerja. Dalam laporan kes salah laku guru, lebih 35% adalah disebabkan ketidakhadiran yang mana sekiranya mereka tidak hadir selama sebulan, tindakan penamatan perkhidmatan akan dikenakan ke atas mereka.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian berdasarkan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) dan Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Melihat kepada dapatan-dapatan kajian dalam permasalahan kajian ini, kebanyakannya adalah berkaitan dengan amalan kepimpinan instruksional guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah serta sekolah menengah harian. Justeru, kajian ini dijalankan menfokuskan serta mengupas secara terperinci permasalahan di mana perlunya hubungan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru SMKA di Bahagian Kuching.

Objektif kajian

Kajian ini bertujuan untuk:

1. Menenalpasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMKA di Bahagian Kuching.
2. Menenalpasti tahap kepuasan kerja guru SMKA di Bahagian Kuching.
3. Menenalpasti hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru SMKA di Bahagian Kuching.

III. SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan Pengetua

Pengetua dilihat sebagai seorang pemimpin dalam proses pembelajaran di sekolah dan seorang pemimpin perlu mengamalkan pembelajaran secara berterusan (Saifudin, 2016). Sehubungan dengan itu ia akan menggalakkan guru-guru lain terus belajar untuk memperbaiki kelemahan masing-masing. Pengetua juga berperanan sebagai contoh kepada guru-guru di bawah pentadbirannya dalam mengadaptasikan pembelajaran sepanjang hayat perlu dimantapkan lagi. Menurut Mohammed Sani (2015) setiap peringkat pentadbiran dalam sekolah yang bermula dari pengetua, penolong kanan, ketua bidang dan seterusnya guru-guru yang merupakan akar umbi akan memainkan peranan masing-masing dalam memastikan sekolah menjadi institusi kecemerlangan yang

bermula dari aspek bilik darjah. Norazlinda dan Surendran (2016) menyebut dalam kajian mereka bahawa suasana kerja yang produktif dan kondusif dalam sesebuah organisasi dapat diwujudkan melalui kepimpinan pengetua yang cekap mengurus dan jujur dalam membahagikan tugas kepada orang bawahannya.

Amalan Kepimpinan Instruksional

Foong dan Mohd Khairudin (2017) dalam kajian mereka mendapati bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan persepsi guru adalah tinggi. Pengetua dikatakan mempunyai visi dan misi dalam menentukan matlamat sekolah yang jelas serta memastikan matlamat yang dirancang dapat dicapai untuk sekolahnya. Selain itu, pengurusan program pengajaran dengan bijak bagi memastikan kemajuan murid dan pembentukan sekolah berkesan selari dengan matlamat sekolah. Bagi membentuk iklim sekolah yang positif, pengetua digambarkan berusaha membentuk suasana sekolah yang sihat, ceria serta menyokong usaha guru dan murid dalam pengajaran dan pembelajaran. Tambahan lagi, kajian mereka menunjukkan guru-guru sangat setuju bahawa pengetua mempunyai komitmen yang positif serta bertanggungjawab dalam menguruskan organisasi sekolah dengan cekap untuk mencapai matlamat yang diinginkan. Menurut Zaliza Md Yasin dan Mohd Izham (2018) dalam kajian mereka mendapati secara keseluruhannya tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah daerah Seremban berada pada tahap tinggi. 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 dan mengurus program pengajaran mempunyai nilai min yang tinggi dan menunjukkan pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional pada tahap tinggi pada kedua-dua dimensi ini. Hal ini jelas menggambarkan bahawa pengetua lebih memberi perhatian kepada amalan-amalan kepimpinan instruksional yang berkaitan dengan menentukan misi sekolah dan mengurus program pengajaran di sekolah. Samsiah dan Khalip (2019) dalam kajian mereka mendapati guru-guru SMKA bersetuju bahawa amalan kepimpinan instruksional adalah pada tahap tinggi. Dapatan terperinci kajian mereka menunjukkan bahawa pengetua SMKA mengamalkan semua fungsi kepimpinan instruksional yang disenaraikan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Meskipun dapatan kajian ini menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional adalah tinggi namun terdapat kajian yang menunjukkan bahawa nilai min yang diperoleh dari Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) adalah lebih tinggi dari SMKA (Mohd Zaini, 2009). Yvone dan Norazah (2020) dalam kajian yang dijalankan di sekolah rendah, sandakan menunjukkan dimensi kepimpinan instruksional guru besar adalah berada pada tahap tinggi. Daripada dapatan kajian, dimensi mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah berada pada tahap tinggi. Sehubungan dengan itu, kebanyakan guru besar dapat menjalankan pengajaran dan pembelajaran dengan lancar.

Jenkins (2009) mengatakan bahawa kepimpinan instruksional pengetua yang berjaya dan berkesan apabila

pengetua tersebut adalah penyedia sumber yang mana dia boleh mengurus masa, mengatur kelas dan sentiasa memotivasi guru. Selain itu, pengetua adalah orang sumber instruksional di mana dia dapat mempamerkan keadaan kelas yang berkesan untuk menyokong hasil pembelajaran. Di samping itu juga, pengetua adalah sebagai penyampai yang mana dia akan menyampaikan visi dan tujuan sekolah kepada para guru. Kepimpinan instruksional pengetua yang berjaya dan berkesan juga dikatakan kehadirannya adalah sangat bermakna di sekolah yang mana dia sentiasa berinteraksi dan mempengaruhi semua kakitangan sekolah di bawah pentadbirannya. Hal ini juga disokong oleh F. Barrera-Osorio dan D. Raju (2017) yang mengatakan bahawa sokongan yang kuat pada kepemimpinan instruksional adalah perlu untuk meningkatkan kualiti prestasi guru. Ibrahim Bafadal et al. (2018) mendapati bahawa kepemimpinan instruksional jelas mempengaruhi kualiti prestasi guru di mana ia diterapkan dalam pengajaran. Pengetua memberikan sokongan untuk pembelajaran misalnya beliau menyokong pengajaran yang memfokuskan kepada keperluan pembelajaran pelajar menjadi keutamaan. Selain itu pengetua juga mengawasi proses pengajaran dan pembelajaran sehingga memahami secara mendalam serta menyedari apa yang sedang berlaku di sekolah.

Kepuasan Kerja Guru

Secara keseluruhan dalam kajian, tahap kepuasan kerja guru SMKA di daerah Kota Kinabalu pada tahap sederhana (Foong & Mohd Khairuddin, 2017). Dapatan kajian mendapati guru tidak berpeluang untuk melakukan perkara yang berbeza dari semasa ke semasa. Hal ini jelas menunjukkan bahawa guru terikat dan perlu akur dengan arahan daripada pengetua, barisan penolong kanan, pihak kementerian mahupun jabatan pelajaran. Selain itu, guru tidak berpuas hati dengan gaji yang diterima dan berpendapat guru sentiasa sibuk sepanjang masa. Justeru itu, gaji dan kesibukan kerja guru merupakan dua perkara yang perlu dititikberatkan untuk proses penambahbaikan dari semasa ke semasa. Dapatan kajian Ilhamie Abdul dan Nor Raudah (2018) pada kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Agama Rakyat adalah baik. Kajian mereka ini mendapati terdapat perbezaan yang ketara mengenai kepuasan kerja berdasarkan faktor tempoh perkhidmatan dan tahap pendapatan. Memandangkan Sekolah Menengah Agama Rakyat merupakan institusi yang penting dalam perkembangan modal insan negara, penglibatan dan kesungguhan guru-guru dalam sistem pendidikan perdana walau berhadapan dengan segala kekurangan memperlihatkan keikhlasan dan hala tuju yang jelas untuk membimbing dan mendidik pelajar-pelajar agar berjaya di dunia dan akhirat.

Liu dan Ramsay (2008) mengatakan bahawa sebilangan sahaja guru berpuas hati dengan keadaan kerja dan gaji mereka manakala guru minoriti pula menunjukkan kurang berpuas hati dengan pekerjaan mereka berbanding dengan non minoriti guru. Dapatan kajian mereka mendapati bahawa terdapat perbezaan jantina, tempoh pengajaran dan status kerjaya mereka yang mana penemuan ini menunjukkan terdapat implikasi yang ketara terhadap polisi

pendidikan dalam usaha mengekalkan guru dalam pendidikan. Ololube (2007) dalam kajiannya mendapati kepuasan kerja dalam faktor hygiene dan motivator adalah peramal kepada kepuasan kerja dalam kalangan guru di Nigeria. 62.2 peratus guru lelaki mempunyai kecenderungan ketidakpuasan dengan kerja mengajar berbanding 37.8 peratus guru wanita. Hal ini mendapati guru lelaki cenderung meninggalkan profesion perguruan dengan lebih awal berbanding dengan guru wanita. Selain itu, umur juga adalah penentu kepada kepuasan kerja atau tidak. Dapatan kajian ini mendapati bahawa 77.4 peratus guru muda tidak berpuas hati dari segi keadaan kerja, kenaikan pangkat dan masa untuk mengajar. Namun begitu, 59.9 peratus guru senior dikatakan tahap kepuasan kerja adalah tinggi dengan pekerjaan dan tanggungjawab mereka terhadap tugas pengajaran. Tambahan lagi, faktor kepada kepuasan kerja atau tidak adalah kelayakan. Terdapat 65 peratus guru ada kelayakan akademik tidak berpuas hati dengan pengajaran mereka jika dibandingkan dengan guru yang berkelayakan profesional iaitu 35 peratus sahaja yang kurang berpuas hati. Dapatan kajian ini mendapati bahawa ramai guru tidak berpuas hati dengan polisi pendidikan dan pengurusan dalam melaksanakan polisi yang mana akan menyebabkan kegagalan terhadap perkembangan pendidikan di Nigeria. Menurut Gilman Jackson N. (2017) dalam kajian beliau mengenai kepuasan kerja guru sekolah menengah di Tanzania mengatakan bahawa kebanyakan guru menginginkan pendapatan yang sesuai dengan beban kerja mereka. Justeru itu, aspek seperti gaji bulanan, elaun pindah, penyesuaian berkala pada skala gaji serta elaun cuti hendaklah realistik. Hal ini selaras dengan dapatan Jonathan et al. (2013) bahawa kepuasan kerja guru akan meningkat sekiranya keadaan persekitaran dan tempat kerja adalah selesa. Maka struktur gaji dan pakej imbuhan hendaklah diselaraskan setanding dengan profesion yang lain. Gilman Jackson N. (2017) dalam kajian mereka mendapati bahawa sumbangan sekolah terhadap kepuasan kerja guru juga boleh menyumbang kesejahteraan guru. Sebilangan besar guru mengatakan kenaikan pangkat secara tepat dan berkala akan memberi keselesaan kepada mereka. Ada guru memberi pandangan bahawa kurangnya kenaikan pangkat mengikut masanya boleh menghalang kesediaan mereka untuk menyempurnakan majikan mereka.

Hubungan Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru

Kajian juga turut mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara amalan kepemimpinan instruksional dengan kepuasan kerja guru di sekolah. Yvone Chua dan Norazah Mohd Nordin (2020) dalam kajian mendapati kepemimpinan instruksional guru besar mempunyai hubungan signifikan pada hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja guru. Ini bermakna kepemimpinan instruksional mampu memberi kesan terhadap kepuasan kerja di kalangan guru. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa guru besar yang mengamalkan kepemimpinan instruksional hendaklah mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah dengan berkesan bagi meningkatkan kepuasan kerja di kalangan guru. Organisasi yang cekap dan cemerlang akan wujud

sekiranya kepimpinan instruksional guru besar dapat membantu meningkatkan semangat pada guru.

Tan Jass Minn dan Aida Hanim A. Hamid (2020) pada dapatan kajian mereka membuktikan bahawa gaya kepimpinan instruksional pemimpin sekolah rendah mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja para pendidik. Kajian Yap Kim Hon dan Bity Salwana Alias (2020) membuktikan bahawa tahap kepimpinan guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru di SJKC daerah Kuala Selangor mempunyai hubungan yang sangat signifikan. Sehubungan dengan dapatan kajian ini memberi makna bahawa sekiranya tahap instruksional guru besar adalah tinggi, maka secara tidak langsung akan meningkatkan kepuasan kerja para guru. Hubungan yang signifikan amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru menggambarkan kedua-duanya mempunyai hubungan yang kuat dan positif (Pamela Howell & Aida Hanim A. Hamid, 2020). Hal ini turut disokong oleh kajian Elangkumaran Devarajoo (2010) yang mana pemimpin sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional telah memberi impak secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru berada tahap yang tinggi. Kepimpinan instruksional juga turut memberi gambaran bahawa peranan seorang pemimpin dalam melaksanakan tindakan atau strategi seperti merangka dan menyebarkan matlamat sekolah kepada seluruh warga sekolah berusaha untuk mencapai matlamat tersebut.

Pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional menjadikan efikasi guru meningkat dan komited dalam pengajaran di samping akan terus berusaha dalam mencapai matlamat organisasi (Calik et al., 2012; Goddard et al., 2015). Dapatan kajian mereka ini mendapati bahawa guru besar perlu memberi sokongan yang jitu dan membantu memperbaiki pembelajaran murid dengan mempengaruhi motivasi guru pada strategi pengajaran. Apabila guru yakin serta sentiasa bermotivasi dalam pengajaran, maka proses pengajaran dan pembelajaran akan berjalan dengan lancar terus memberi impak yang sangat baik seterusnya akan mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan yakni melahirkan pelajar yang cemerlang. Christopher Day et al. (2016) dalam kajian mereka menyatakan bahawa kebolehan sekolah untuk meningkatkan dan mengekalkan keberkesanan dalam jangka masa yang panjang tiada terutamanya hasil daripada gaya kepimpinan pengetua. Walaubagaimanapun pemahaman dan analisis keperluan sekolah serta permintaan mereka dinyatakan dengan jelas, organisasi kongsi pendidikan nilai-nilai melalui pelbagai kombinasi dan pemupukan masa dan progresif yang diterapkan pada kerja sekolah, budaya dan pencapaian. Faktor dalam menentukan prestasi guru di SMP Negeri 1Rantau Selatan Kabupaten Labuhan Batu adalah kepuasan kerja guru, motivasi kerja dan komitmen (Rosita Bestiana, 2012).

Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) adalah model yang digunakan dalam kajian ini. Model yang dibangunkan oleh Philip Hallinger dan Joseph Murphy ini menyatakan mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim

sekolah merupakan tiga dimensi utama kepimpinan instruksional. Dua fungsi dimensi pertama adalah merangka matlamat sekolah yang jelas dan menjelaskan matlamat sekolah. Justeru, dua fungsi ini adalah memastikan pengetua berganding bahu bersama guru-guru untuk menentukan matlamat yang jelas serta boleh dicapai terutamanya pencapaian akademik pelajar. Oleh itu, pengetua yang juga merupakan pemimpin instruksional rasional dalam menyalurkan misi sekolah dengan komunikasi yang berkesan agar diketahui oleh warga sekolah termasuklah ibubapa dengan saluran seperti taklimat mingguan atau bulanan, perhimpunan sekolah, papan kenyataan serta maklumat media sosial seperti laman rasmi Facebook sekolah atau blog khusus sekolah untuk memberi maklumat kepada ibubapa.

Dimensi kedua adalah mengurus program instruksional iaitu pengetua mestilah menumpukan khusus kepada penyesuaian dan pelaksanaan arahan serta kurikulum. Justeru, dimensi kedua ini terdapat tiga fungsi iaitu memantau kemajuan murid, menyelaras kurikulum serta menyelia dan menilai pengajaran. Penglibatan secara menyeluruh oleh pengetua dalam bidang pembangunan akademik pada ketiga-tiga fungsi ini. Ini kerana aspek utama pembangunan akademik pelajar menjadi tanggungjawab pengetua sekaligus pengetua melibatkan semua guru dalam mengurus bidang kurikulum sekolah. Dalam pada itu, pengetua hendaklah melakukan pemantauan kemajuan murid berdasarkan keputusan analisis peperiksaan dan tahap pencapaian murid agar segala program yang berbentuk akademik dibuat penambahbaikan supaya matlamat sekolah tercapai.

Lima fungsi iaitu melindungi masa pengajaran, memberi insentif belajar, mempromosi pembangunan profesional, memberi insentif kepada guru dan mengekalkan keberadaan yang tinggi adalah fungsi yang terdapat dalam dimensi ketiga kepimpinan instruksional iaitu membentuk iklim sekolah. Menerusi dimensi ini, pengetua seharusnya melibatkan diri bersama guru dan murid agar setiap program dan aktiviti sekolah berjaya dilaksanakan. Selain itu, pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu memberi galakan dan bimbingan serta memberi insentif kepada guru-guru dan murid-murid.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Pada tahun 1959, telah diperkenalkan Teori Dua Faktor Herzberg dan turut dikenali sebagai Teori Motivation-Hygiene Herzberg. Beliau mengatakan kepuasan kerja seseorang dibahagikan kepada dua faktor iaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Di antara elemen yang terkandung dalam faktor motivator adalah pencapaian, pengiktirafan, kenaikan pangkat, keadaan kerja dan tanggungjawab. Elemen yang terkandung dalam faktor hygiene pula adalah persekitaran kerja, penyeliaan, hubungan interpersonal, status dan gaji serta keselamatan.

Perasaan dalaman seseorang terhadap kerja merupakan satu kepuasan kerja. Pekerjaan yang dilakukan itu memberi perasaan selesa, tenteram kepadanya atau sebaliknya. Kepuasan kerja juga dikatakan penghasilan emosi individu terhadap kerjanya. Dalam pada itu, kepuasan kerja guru adalah penting dalam organisasi sekolah kerana individu

yang bersikap positif terhadap kerjanya dapat meningkatkan kecekapannya dalam menjalankan tugas. Fatimah Affendi (2014) mengatakan di antara faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah dengan meluaskan pencapaian diri, keinginan mendapat kepujian dan penghargaan terhadap sumbangan yang diberi dan membina status diri.

IV. METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian tinjauan melalui pendekatan kuantitatif dengan mengedarkan borang soal selidik secara dalam talian. Populasi kajian adalah semua guru yang bertugas di SMKA Bahagian Kuching seramai 218 orang. Sampel kajian adalah 136 orang yang mana penentuan saiz sampel adalah berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie & Morgan (1970). Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah borang soal selidik. Borang soal selidik mengandungi 3 bahagian iaitu Bahagian A adalah demografi responden yang mengandungi 3 item. Bahagian B mengandungi 48 item iaitu inventori amalan kepimpinan instruksional berdasarkan *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* yang didapati dari Modul 2 NPQEL Instruksional dan Pencapaian (2016). Bahagian C mengandungi 17 item tahap kepuasan kerja guru berdasarkan soalan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang telah dibangunkan oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967) yang diguna terus daripada Foong dan Khairuddin (2017). Item pada Bahagian B dan C menggunakan Skala Likert lima peringkat untuk menunjukkan kekerapan atau sebaliknya dan menunjukkan persetujuan atau sebaliknya pada Bahagian C. Ujian analisis yang dilibatkan dalam kajian ini ialah analisis data secara statistik deskriptif dan analisis data secara inferensi melalui ujian korelasi Pearson. Bagi analisis secara deskriptif, nilai peratus, min dan sisihan piawai telah dikira untuk menganalisis data mengenai demografi responden dan tahap kepimpinan instruksional pengetua serta tahap kepuasan kerja guru turut diukur. Semua data dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 26.0.

V. DAPATAN KAJIAN

Demografi Responden

JADUAL I: PROFIL DEMOGRAFI RESPONDEN

Demografi	Responden	Kekerapan	Peratus(%)
Jantina	Lelaki	61	44.9
	Perempuan	75	55.1
	Jumlah	136	100
Tempoh Perkhidmatan	1 hingga 5 tahun	50	36.8
	6 hingga 10 tahun	13	9.6
	11 hingga 16 tahun	27	19.9
	17 tahun dan ke atas	46	33.8
	Jumlah	136	100
Kelayakan Ikhtisas	Sijil Perguruan/Diploma Pendidikan	32	23.5
	Diploma Pendidikan (KPLI)	33	24.3
	Ijazah Sarjana Muda Pendidikan	71	52.2
	Jumlah	136	100

Jadual I menunjukkan profil demografi responden berdasarkan jantina, tempoh perkhidmatan dan kelayakan ikhtisas guru. Seramai 61 orang iaitu 44.9 peratus adalah responden lelaki manakala seramai 75 orang iaitu 55.1 peratus adalah responden perempuan. Berdasarkan tempoh perkhidmatan pula, seramai 50 orang responden iaitu 36.8 peratus baru berkhidmat dalam tempoh 1 hingga 5 tahun dan juga dilihat paling ramai yang berkhidmat pada tempoh tersebut. Bagi tempoh 6 hingga 10 tahun adalah seramai 13 orang responden iaitu 9.6 peratus manakala 27 orang responden iaitu 33.8 peratus telah berkhidmat pada tempoh 11 hingga 16 tahun. Bagi tempoh perkhidmatan 17 tahun dan ke atas pula adalah seramai 46 orang responden iaitu 33.8 peratus. Kelayakan Ikhtisas Sijil Perguruan atau Diploma Pendidikan, seramai 32 orang responden iaitu 23.5 peratus manakala seramai 33 orang responden iaitu 24.3 peratus memiliki ikhtisas Diploma Pendidikan (KPLI). Responden yang memiliki ikhtisas Ijazah Sarjana Muda Pendidikan adalah paling ramai iaitu 71 orang iaitu 52.2 peratus.

Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua SMKA

JADUAL II: TAHAP AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA SMKA

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Mendefinisikan Matlamat Sekolah	4.362	0.632	Tinggi
Mengurus Program Instruksional	4.29	0.671	Tinggi
Membentuk Iklim Sekolah	4.293	0.7	Tinggi
Tahap Keseluruhan	4.315	0.63	Tinggi

Jadual II menunjukkan keputusan analisis deskriptif tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMKA pada nilai min, sisihan piawai dan interpretasi. Secara keseluruhan, tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap tinggi (min = 4.315, s.p = 0.630). Bagi dimensi mendefinisikan matlamat sekolah, ia berada pada tahap tinggi (min=4.362, s.p=0.632), dimensi mengurus program instruksional berada pada tahap tinggi (min=4.290, s.p=0.671) dan dimensi membentuk iklim sekolah juga berada pada tahap tinggi (min=4.293, s.p =0.700). Meskipun kesemua dimensi berada pada tahap tinggi, dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua lebih banyak mengamalkan amalan yang lebih kepada mendefinisikan matlamat sekolah berbanding dengan dua amalan yang lain di bawah kepimpinan instruksional.

Tahap Kepuasan Kerja Guru di SMKA

JADUAL III: TAHAP KEPUASAN KERJA GURU SMKA

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Faktor <i>Motivator</i>	4.329	0.545	Tinggi
Faktor <i>Hygiene</i>	4.375	0.565	Tinggi
Kepuasan Kerja Guru	4.345	0.543	Tinggi

Jadual III menunjukkan keputusan analisis deskriptif tahap kepuasan kerja guru pada nilai min, sisihan piawai dan interpretasi. Secara keseluruhan, tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi (min= 4.345, s.p = 0.543). Faktor *motivator* berada pada tahap tinggi (min 4.329, s.p = 0.545) dan faktor *hygiene* juga berada pada tahap tinggi (min= 4.375, s.p = 0.565). Tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi kerana setiap guru merasakan pekerjaan sebagai guru merupakan pekerjaan yang stabil dan sentiasa berpeluang untuk melakukan sesuatu dengan kebolehan yang ada pada diri guru itu sendiri.

Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua SMKA dengan Kepuasan Kerja Guru

JADUAL IV: KEPUTUSAN KORELASI KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA SMKA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU

Pembolehubah	Kepimpinan Instruksional Pengetua	Tahap Kepuasan Kerja
Kepimpinan Instruksional Pengetua	1	0.597**
Tahap Kepuasan Kerja Guru		1
Sig (2-hujung)	.00	

Jadual IV menunjukkan dapatan analisis bagi ujian korelasi Pearson terhadap amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru. Terdapat hubungan positif yang kukuh dan signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru yang mana nilai korelasi Pearson ($r = 0.597$, $p < 0.01$). Justeru, dapatan kajian ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua dilihat dapat memberi pengaruh signifikan yang positif kepada kepuasan kerja di kalangan guru-guru SMKA di Bahagian Kuching. Jelaslah bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA Bahagian Kuching.

VI. PERBINCANGAN

Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua

Tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua secara keseluruhannya adalah pada tahap tinggi. Ia jelas menunjukkan bahawa pengetua sekolah pada

keseluruhannya telah mengamalkan kesemua amalan di bawah dimensi yang terdapat dalam kepimpinan instruksional. Di antara tiga dimensi tersebut, dimensi mendefinisikan matlamat sekolah adalah paling kerap diamalkan meskipun kedua-dua dimensi yang lain juga pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Shaun dan Norazah (2019) di mana kajian yang dijalankan di sekolah menengah luar bandar di daerah Simunjan Sarawak menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua juga turut pada tahap yang tinggi. Di samping itu, dapatan ini juga turut menyokong kajian Peter Roe dan Azlin Norhaini (2018) yang mendapati bahawa kajian yang telah dijalankan di sekolah daerah Subis, Sarawak itu mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah pada tahap yang tinggi. Hal ini jelas menggambarkan bahawa pengetua di SMKA yang dikaji sentiasa membincangkan matlamat akademik sekolah dengan guru-guru semasa bermesyuarat. Sehubungan dengan itu, pengetua turut didapati mementingkan tindakan seperti membina matlamat akademik sekolah yang menfokuskan penggunaan data pencapaian murid supaya dapat digunakan oleh guru. Justeru itu, bagi memastikan matlamat akademik sekolah yang dibina tercapai, pengetua turut menyebarkan matlamat tersebut kepada warga sekolah. Walaubagaimanapun, dapatan yang berbeza oleh Noor Diyana dan Jamalul Lail (2021) dalam kajian, tahap kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap sederhana tinggi. Roslizam et al. (2019) turut mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di Zon Selatan Malaysia iaitu Negeri Sembilan, Melaka dan Johor juga berada pada tahap sederhana tinggi. Oleh itu, daripada hasil kajian ini jelas menunjukkan bahawa pengetua perlu memastikan guru-guru di bawah pentadbirannya faham dan mampu menterjemahkan matlamat sekolah serta apa yang pihak sekolah ingin capai. Selain itu, visi dan matlamat sekolah perlu dipamerkan pada tempat yang mudah dilihat oleh warga sekolah supaya setiap individu yang berada di sekolah sentiasa peka akan perkara tersebut. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional dari segi menggunakan data pencapaian murid bagi menilai kekuatan dan kelemahan program pengajaran sekolah dan perkembangannya ke arah matlamat sekolah.

Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dapatan kajian ini mendapati, keseluruhan tahap kepuasan kerja di kalangan guru SMKA di Bahagian Kuching berada pada tahap yang tinggi. Ini membuktikan bahawa motivasi yang tinggi pada semua guru untuk bekerja lantas menjadi pendorong kepada tahap kepuasan kerja guru. Guru-guru menyedari bahawa pekerjaan sebagai guru merupakan satu pekerjaan yang stabil. Ini selari dengan kajian oleh Peter Roe dan Azlin Norhaini (2018) yang mana guru-guru berpuas hati dan masih bersemangat dengan kerjaya sebagai seorang guru sekaligus pekerjaan guru adalah satu kerjaya yang sangat bermakna dan bertujuan.

Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru sebagaimana ditunjukkan dalam kajian ini. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan positif dan kukuh terhadap kepuasan kerja guru yang selari dengan kajian oleh Fazleen et al. (2017) juga turut mengatakan dapatan yang sama. Ini menggambarkan bahawa kepuasan kerja guru turut dapat ditingkatkan sekiranya pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional. Selain itu, kajian ini mendapati bahawa pengetua yang mampu memberi penjelasan serta menetapkan misi dan matlamat sekolah kepada guru-guru dalam menentukan halatuju organisasi lantas dapat meningkatkan kepuasan kerja guru-guru di bawah pentadbirannya.

Implikasi Kajian

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah. Maka, kajian ini memberi beberapa implikasi terhadap dasar dan latihan, amalan kepimpinan pengetua serta amalan pengurusan di sekolah. Implikasi dari segi dasar dan latihan, penilaian serta refleksi terhadap keberkesanan kepimpinan instruksional PGB ini terhadap kepuasan kerja guru hendaklah dilakukan oleh JPN, PPD dan IAB. Pihak berkenaan juga hendaklah sentiasa memantau serta memastikan kepimpinan pengetua ke arah yang positif agar kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan dalam menjalankan tugas sebagai seorang pendidik. Hasil kajian ini juga boleh dijadikan panduan dalam memberi kursus-kursus mahupun latihan yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja guru kepada PGB mahupun bakal-bakal PGB. Seterusnya adalah implikasi terhadap amalan kepimpinan pengetua yang mana ia dapat meningkatkan pemahaman mengenai dimensi-dimensi dalam kepimpinan instruksional. Justeru pengetua tahu akan dimensi yang mana perlu ditingkatkan lagi dalam pentadbiran. Akhir sekali adalah implikasi terhadap amalan pengurusan di sekolah pula, pengetua perlu kreatif dan bijak dalam memastikan guru-guru bekerja dengan gembira tanpa tekanan. Pengetua mahupun pentadbir memberi insentif kepada guru-guru seperti penghargaan atau pengiktirafan setiap bulan seterusnya pengiktirafan kemuncak diberi di penghujung persekolahan hujung tahun.

Cadangan Kajian Lanjutan

Setelah melihat kepada dapatan kajian ini, terdapat beberapa cadangan yang boleh diberikan untuk kajian lanjutan. Kajian ini hanya melibatkan guru-guru SMKA di Bahagian Kuching, maka kajian lanjutan boleh dijalankan dengan lebih meluas dan mendalam dengan meluaskan lagi populasi dan sampel kajian. Contohnya mengenai kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja guru ini melibatkan SMKA di seluruh negeri Sarawak atau negeri lain. Seterusnya kajian perbandingan juga boleh dijalankan bagi membandingkan amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru dalam kalangan guru

SMKA dan SMA Swasta. Akhir sekali, kajian lanjutan juga boleh dijalankan dengan mempelbagaikan lagi kaedah kajian. Dicapai kajian ini dijalankan secara kualitatif atau *mixed method* dengan menggunakan kaedah temuramah atau gabungan kaedah soal selidik dengan temuramah bagi mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam berkaitan dengan kepimpinan instruksional dan kepuasan kerja guru.

VII. KESIMPULAN

Kajian ini telah mengkaji hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua SMKA dengan kepuasan kerja guru. Dapatan menunjukkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua SMKA adalah berada pada tahap tinggi dan tahap kepuasan kerja guru pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa wujud hubungan positif yang kukuh dan signifikan antara kedua pembolehubah ini. Justeru, dapatan ini secara langsung membuktikan bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua SMKA mampu mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru di bawah pentadbirannya. Kajian ini turut memberikan implikasi terhadap dasar dan latihan, amalan kepimpinan pengetua SMKA di sekolah serta amalan pengurusan di sekolah. Kesimpulannya, amalan kepimpinan pengetua SMKA yang mantap dan berkesan akan memberi impak yang tinggi pada tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah.

RUJUKAN

- Azlin Norhaini, M., Jamalul Lail, A.W., Mohd Izham, M.H & Norhayati, Y. (2012). Analisis kepimpinan pengetua di Asia Tenggara: Analisis Data Kajian TIMSS 2011. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Baharuzaini, B., Muhammad Hisham, A., Mohd Haniff, M.H., Mohd Norhisyan, K., Azlin Norhaini, M. (2016). Gaya kepimpinan guru besar dan tahap efikasi guru. *Journal of Personalized Learning*, 2 (1), 9-17.
- Basanes, R.A. (2020). Instructional leadership capacity of elementary school administrators. *GATR Global Journal of Business and Social Science Review*, 8 (2), 113-123.
- Calik, T. F., Kavgaci, H., Killinc, A.C. (2012). Examination of relationship between instructional leadership of school principals and self-efficacy or teachers and collective teacher efficacy. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12 (4), 2498-2504.
- Chitra, S. (2019). Hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen kerja guru sekolah agama bantuan kerajaan (sekolah rendah) di negeri Melaka. *Journal of Ilmi*, 9, 1-14.
- Christoper, D., Qing, G., Pam, S. (2016). The impact of leadership in student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. School of Education, University of Nottingham.
- Danielle Foong, C. Y., Mohd Khairuddin. (2017). Analisis perbandingan kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 2(5), 318-339.

- Elangkumaran, D. (2010). Hubungan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di zon Tanjung Karang, Selangor.
- Faustine, N., Mohd Izham, M.H. (2017). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya terhadap komitmen kerja guru sekolah rendah di daerah Lawas. *Seminar on Transdiscipline Education*, 439-447.
- 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*. e-ISBN: 978-967-0792-18-7.
- Ghazali, D., Sufean, H. (2018). Metodologi Penyelidikan dalam Pendidikan: Amalan dan Analisis Kajian. Kuala Lumpur. Penerbit Universiti Malaya.
- Gillman, J. N. (2017). Determinants of secondary school teachers' job satisfaction in Tanzania. *Education Research International 2017*, 1-17.
- Goddard, R., Goddard, Y., Kim, E.S., Miller. (2015). A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration and collective efficacy beliefs in support of student learning. *American Journal of Education*, 121 (4).
- Henry, J., Casius, D., Motena, T. (2013). Exploring the effect of job satisfaction and demographic factors on affective, normative and continuence commitment: an empirical evidence of public secondary school teachers in Tanzania. *Journal of Education and Practice*, 4 (23), 85-96.
- Ibrahim, B., Ahmad, N., Juharyanto, Iman, G. (2018). The influence of instructional leadership, change leadership and spiritual leadership applied at school to teachers' performance quality. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 285, 197-201.
- Ilhamie, A. G., Nor Raudah, S. (2018). Tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah menengah agama rakyat. *Akademika*, 88 (2), 35-358.
- Jenkins, B. (2009). Instructional. *Principal*, 88 (3), 34-37.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) (2012). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Putrajaya.
- Liu, X.S., Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: Analyses of the teacher follow up.
- Modul 2: Instruksional dan pencapaian (2016). Institut Aminudin Baki. Bandar Enstek.
- Mohammed Sani, I. (2015). Peranan guru kanan matapelajaran dalam mempertingkatkan kualiti pengajaran guru-guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik-Januari*, 1 (1).
- Mohd Yusri, I., Aziz, A. (2014). Model kepimpinan pengajaran dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2 (1), 11-25.
- Norazlinda, S., Surendran, S. (2016). Galakan pengetua dalam membuat keputusan dengan komitmen guru di sekolah menengah kebangsaan berpencapaian rendah. *Jurnal Pendidikan* 3 (2).
- Noor Diyana, S. A., Jamalul Lail A.W. (2021). Hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan amalan komuniti pembelajaran profesional guru di sekolah menengah. *Malaysian Journal of Social Science and Humanities*, 6 (2), 152-166.
- Noor Asma, I., Mohamed Yusoff, M.N. (2017). Tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah-sekolah menengah daerah Pendang, Kedah. *Jurnal Wacana Sarjana* 1 (1), 1-13.
- Ololube, N.P. (2007). Professionalism, demographics and motivation: predictors of job satisfaction among Nigerian teachers. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 2 (7), 1-22.
- Othman, A., Nor, M. Y. M. (2017). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya terhadap komitmen kerja guru sekolah kurang murid di zon Sibuti daerah Subis. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam*, 126-135.
- Pamela, H., Aida Hanim, A. H. (2020). Hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru daerah Sri Aman, Sarawak. *International Conference of Future Education and Advances*, 370-377.
- Peter Roe, J., Azlin Norhaini, M. (2018). *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*. e-ISBN: 978-967-14616-2-4.
- Roslizam, H., Jamilah, A., Yusof, B. (2019). Instructional leadership practice and professional learning community in the southern zone of Malaysia. *Universal Journal of Education Research* 7, (12A), 42-50.
- Saifudin, M. (2016). Pengurusan pengetahuan di sekolah. *Jurnal Pendidikan MPSM*, ms164.
- Samsiah, S., Khalip, M. (2019). Tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah kebangsaan agama di Malaysia. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 32 (1), 1-14.
- Shaun, A., Norazah, M. N (2019). Kepimpinan instruksional pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah luar bandar di daerah Simunjan, Sarawak. *ICOFEA 2019 Conference Proceeding*. e-ISBN 978-967- 14616-6-2.
- Siti Nur Aisyah, A., Jamalul Lail, A.W. (2017). Kepimpinan instruksional pengetua dan pengaruhnya terhadap penglibatan kerja guru dalam pelaksanaan KSSM. *Seminar Pendidikan Serantau*, 738-750.
- Tan, J.M., Aida Hanim, A. H. (2020). Kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru SJKC daerah Kuantan. *International Conference of Future Education and Advances*, 144-152.
- Yap, K. H., Bity Salwana, A. (2020). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan kepuasan kerja guru. *International Conference of Future Education and Advances*, 185-190.
- Yvonne Chua, S. L., Norazah, M. N. (2020). Hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan kepuasan kerja guru. *International Conference of Future Education and Advances*, 364-369.
- Zaliza, M. Y., Mohd Izham, M. H. (2018). Amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31 (1), 25-44.