

# Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Instruksional Dan Kecemerlangan Prestasi Sekolah Rendah Di Negeri Johor: Mengkaji Pengaruh Komunikasi Sebagai Pengantara

Siti Aminah Kusin, Umi Kartini Rashid dan Mimi Mohaffyza Mohamad

**Abstrak** – Sistem pendidikan di Malaysia memberi keutamaan kepada kecemerlangan prestasi sekolah, dengan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mengiktiraf bahawa kecemerlangan ini boleh ditingkatkan melalui penguasaan kepimpinan instruksional oleh semua pemimpin sekolah. Walau bagaimanapun, memandangkan kajian-kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa terdapat pemimpin sekolah yang kurang menguasai kemahiran kepimpinan instruksional, kajian ini bertujuan untuk menyelidik hubungan antara kepimpinan instruksional dan kecemerlangan prestasi sekolah. Komunikasi dipilih sebagai pengantara untuk melihat pengaruhnya terhadap hubungan kepimpinan instruksional dan kecemerlangan prestasi sekolah. Tiga dimensi kepimpinan instruksional telah diuji iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran yang positif. Sejumlah 500 borang soal selidik telah diedarkan secara elektronik di 11 daerah di Johor, namun hanya 433 sampel sahaja yang tersedia untuk dianalisis melalui kombinasi statistik deskriptif dan inferensi menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) dan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Meskipun dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan instruksional dan kecemerlangan prestasi sekolah secara amnya, hanya dimensi mendefinisikan misi sekolah dan mengurus program instruksional terbukti mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Manakala komunikasi pula didapati berperanan menjadi pengantara hubungan di antara kepimpinan instruksional dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Oleh itu, jelaslah bahawa kajian ini dapat membantu guru besar meningkatkan kualiti kepimpinan ke arah peningkatan kecemerlangan prestasi sekolah secara praktikal. Akhir sekali, kajian ini juga telah membincangkan sumbangan, batasan, dan cadangan untuk kajian masa hadapan dalam meningkatkan kualiti pendidikan di negara ini.

**Kata kunci** – kepimpinan instruksional, komunikasi, kecemerlangan prestasi sekolah

## I. PENDAHULUAN

Sistem pendidikan di Malaysia diselia oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). KPM diamanahkan untuk menjadikan Malaysia sebagai Pusat Kecemerlangan Pendidikan di peringkat Asia dan seterusnya mencapai standard antarabangsa pada abad ini (Abdullah, 2019; Yahaya *et al.*, 2011).

Siti Aminah Kusin, Institut Pendidikan Guru Kampus Tun Hussein Onn (aminah5038@gmail.com)  
Umi Kartini Rashid, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (kartini@uthm.edu.my)  
Mimi Mohaffyza Mohamad, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (mimi@uthm.edu.my)

Pada tahun 2013, KPM telah membangunkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 sebagai panduan kepada semua warga pendidik dalam memartabatkan sistem pendidikan negara ke tahap *global*. PPPM 2013-2025 merupakan manual yang dapat membantu pengetua/guru besar memberi tumpuan kepada tugas utama mereka dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan untuk meningkatkan prestasi sekolah (KPM, 2013). Pengetua/guru besar merupakan perancang strategik kejayaan sesebuah sekolah (Som, 2020). Di sini menunjukkan kemajuan dan kemunduran sekolah adalah bergantung kepada pemimpin sekolah (Jaya & Piaw, 2019).

Justeru itu, bagi memastikan kecemerlangan prestasi sekolah di negara ini sentiasa meningkat KPM menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah (KPM, 2013). Ini bertujuan untuk memastikan semua sekolah cemerlang tanpa wujud jurang di antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah (Hamid & Jais, 2019; Ujil & Andin, 2017). Selain itu, KPM mewajibkan semua pemimpin sekolah mengamalkan gaya kepimpinan instruksional (KPM, 2013) selari dengan dapatan pengkaji terdahulu yang membuktikan pelaksanaan kepimpinan instruksional dapat meningkatkan prestasi sekolah (KPM, 2013; James, 2009). Secara tidak langsung apabila prestasi sekolah meningkat, maka standard pendidikan negara juga akan meningkat (Abdullah, 2019; Yahaya *et al.*, 2011). Ini kerana kejayaan pembangunan negara pada hari ini berpunca daripada modal insan yang dilahirkan melalui sistem pendidikan negara yang berkualiti (KPM, 2013).

## II. PERNYATAAN MASALAH

KPM sering melakukan transformasi sistem pendidikan mengikut kehendak semasa yang memfokuskan kepada kecemerlangan prestasi sekolah (KPM, 2013). Tujuannya adalah untuk memastikan semua sekolah cemerlang, seperti yang dihasratkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM, 2013). Namun begitu, terdapat halangan dalam meningkatkan prestasi sekolah. Antaranya, KPM mendapati majoriti pemimpin sekolah di negara ini memperoleh markah kurang daripada 90 peratus dalam prestasi sendiri (Hashim & Nor, 2019). Sewajarnya, perkara ini tidak berlaku kerana mereka merupakan orang yang perlu dicontohi oleh guru-guru dari segi sahsiah, pentadbiran, proses pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) dan kemenjadian murid (Ibrahim, 2017). Ini kerana, seorang pemimpin itu perlu cemerlang bagi mengelakkan proses

kepemimpinan di sekolah bermasalah. Selain itu, Othman, (2016) mendapati halangan peningkatan prestasi di sekolah juga berpunca daripada kegagalan guru besar dalam menangani urusan utama yang merujuk kepada kepemimpinan instruksional (Muhammad *et al.*, 2019; Othman, 2016; Azeez, Ibrahim & Mustafa, 2015; Hussin, 2014; Hallinger & Murphy, 1985). Dapatan ini, selari dengan Ng *et al.* (2015) bahawa kegagalan pemimpin sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional menyebabkan keputusan prestasi sekolah tidak berubah dan bilangan guru yang menerima prestasi baik tidak ramai. Tambahan lagi, kajian oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (2009) mendapati pemimpin sekolah di negara ini tidak cenderung ke arah kepemimpinan instruksional kerana kecenderungan mereka lebih kepada pentadbiran sahaja.

Antara strategi KPM untuk meningkatkan sistem pendidikan adalah menempatkan pemimpin cemerlang di setiap sekolah (KPM, 2013). Seperkara lagi, KPM mendapati peningkatan prestasi sekolah di negara ini dapat ditingkatkan melalui pelaksanaan kepemimpinan instruksional dan ini telah termaktub di dalam PPPM 2013-2025 (KPM, 2013). Keputusan KPM adalah berpandukan kepada dapatan pengkaji terdahulu yang membuktikan bahawa terdapat hubungan di antara kepemimpinan instruksional dengan peningkatan prestasi sekolah (Nor, 2017; Sari, 2017; Kiflee & Talip, 2015; KPM, 2013; Hallinger & Murphy, 1985). Akan tetapi, Ng *et al.* (2015) mendapati peningkatan prestasi sekolah tidak berlaku walau pun pemimpin sekolah mempraktikkan kepemimpinan instruksional. Othman (2016) turut membuktikan guru besar di negara ini masih gagal menangani kepemimpinan instruksional. Malah, Nor *et al.* (2014) juga mendapati pemimpin sekolah kurang menguasai kepemimpinan instruksional kerana kurang pengetahuan, kemahiran dan pengalaman. Pengkaji terdahulu juga mendapati, antara penyebab kegagalan kepemimpinan instruksional ialah kursus-kursus yang disediakan untuk pemimpin sekolah memfokuskan kepada kepemimpinan pentadbiran (Ithnin & Abdullah, 2018; Nor *et al.*, 2014; Ibrahim, 2012). Keduanya, pemimpin tidak cukup masa untuk kepemimpinan pengajaran (Isa *et al.*, 2013). Ketiga, majoriti pemimpin sekolah di negara ini mendapat markah prestasi sederhana (Maisah *et al.*, 2020). Keempat, pemimpin sekolah takut keluar daripada zon selesa untuk mencari ilmu berkaitan pengajaran dan pembelajaran dan mengubah pemikiran kepada mentaliti kelas pertama (Wahab & Abdullah, 2018). Berdasarkan hujah di atas, didapati proses peningkatan prestasi sekolah dan pelaksanaan kepemimpinan instruksional mempunyai masalah.

Bagi menyelesaikan permasalahan tersebut, pengkaji berpendapat pemimpin sekolah perlu menguasai kepemimpinan instruksional yang mempunyai tiga dimensi iaitu mendefinisi misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran yang positif kerana pengkaji terdahulu telah membuktikan dengan penguasaan ketiga-tiga dimensi tersebut dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah (Yusof & Wahab, 2019; Abdullah, Chen & Ling, 2019; Muhammad *et al.*, 2019; Maulod, 2017; Mansor & Baki, 2015; KPM, 2013; Davis & Thomas, 1989; Hallinger & Murphy, 1985). Bagi menguatkan hubungan di antara kepemimpinan instruksional

dengan kecemerlangan prestasi sekolah, komunikasi dipilih sebagai pengantara. Kajian menunjukkan komunikasi bukan sahaja mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja (Baharum *et al.*, 2006), malah menyumbang kepada kecemerlangan akademik pelajar (Dazali & Awang, 2014; Ismail *et al.*, 2007) dan memberikan impak yang baik ke arah kecemerlangan prestasi sekolah (Azeez, Ibrahim & Mustafa, 2015).

Tambahan lagi, komunikasi pernah dijadikan pengantara oleh pengkaji terdahulu dalam kajian yang melibatkan hubungan kecerdasan emosi dengan kepuasan kerja dan hubungan pemasaran dengan kesetiaan pelanggan (Segura *et al.*, 2020; Ngoma *et al.*, 2019). Oleh yang demikian, berdasarkan hujah-hujah di atas telah menarik minat pengkaji untuk membuat kajian mengenai hubungan kepemimpinan instruksional (mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif) dengan komunikasi sebagai pengantara dalam meningkatkan kecemerlangan prestasi sekolah rendah di negeri Johor. Selain itu, kerangka konsep juga akan dicadangkan berdasarkan hasil dapatan kajian.

### III. KAJIAN LITERATUR

#### Kecemerlangan Prestasi Sekolah

Matlamat sesebuah sekolah adalah memfokuskan kepada kecemerlangan prestasi (Davis, 2019). Semua warga pendidikan menjadikan PPPM 2013-2025 sebagai manual dalam mempertingkatkan sistem pendidikan dan kecemerlangan prestasi sekolah di mana semua pemegang taruh misalnya murid, guru, pemimpin sekolah, pegawai kementerian dan ibu bapa terlibat secara langsung dalam menjayakan aspirasi KPM. Seperkara lagi, dapatan kajian terdahulu menunjukkan kecemerlangan prestasi sekolah disumbangkan oleh kualiti kepemimpinan sekolah (Razak, 2015; KPM, 2013). Bagi memastikan fokus KPM terealisasi, cara pemilihan pengetua/guru besar telah ditukar daripada pemilihan berasaskan perkhidmatan kepada pemilihan yang berfokuskan kecekapan kepemimpinan (Suprammaniam, 2017; Saat & Zain, 2016; Azeez, Ibrahim & Mustafa, 2015; KPM, 2013). Program NPQEL merupakan satu inisiatif latihan dalam perkhidmatan yang diwujudkan bertujuan untuk melatih pemimpin pelapis yang bakal menerajui sekolah di negara ini (Suprammaniam, 2017). Justeru itu, KPM telah mensyaratkan setiap pengetua/guru besar (PGB) yang hendak dilantik mesti memiliki sijil NPQEL supaya mereka bukan sahaja mampu memimpin tetapi mempunyai lesen untuk memimpin (KPM, 2014). Ini disebabkan keberkesanan kepemimpinan pengetua/guru besar tidak lahir secara semulajadi, tetapi ianya boleh dipertingkatkan melalui proses latihan, pendidikan dan pengalaman berterusan (Mansor & Baki, 2015).

Dalam pada itu, syarat tersebut juga telah memberi ruang kepada pengetua/guru besar muda untuk menerajui sekolah kerana Sudirman dan Nor (2018) menyatakan melalui bakat yang dimiliki oleh pemimpin dapat membantu meningkatkan pencapaian prestasi pelajar. Dapatan itu juga menyokong dapatan (Buckingham, 2001) bahawa terdapat dua perkara yang dapat membimbing seseorang menjadi

pengurus terbaik iaitu bakat setiap orang adalah kekal dan unik dan ruang pembangunan setiap orang adalah pada bidang dan kekuatan yang dimilikinya. Pemimpin yang berbakat mampu membangkitkan inspirasi para pengikutnya untuk melakukan perkara yang baik (Siregar & Amin, 2019). Sesungguhnya melalui bakat pemimpin, perkembangan yang baik pada organisasi, pengurusan sumber manusia dan bakat guru dapat diciptakan (Sudirman & Nor, 2018). Dalam masa yang sama, bagi melahirkan pemimpin yang mampu mentadbir sekolah dengan baik memerlukan pengetua/guru besar (PGB) yang berkelayakan, berpengetahuan, berkemahiran dan berkeupayaan mengurus sekolah dengan adil dan cekap (Wahab & Abdullah, 2018).

Kini, kecemerlangan prestasi sekolah di Malaysia diukur menggunakan instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) yang pada hari ini dikenali sebagai Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Kualiti@Sekolah (SKPM Kualiti@Sekolah). (KPM, 2019). Instrumen SKPM Kualiti@Sekolah mengandungi lima *standard* iaitu kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan kurikulum, pembelajaran dan pemudahcaraan dan kemenjadian murid. Instrumen ini dibangunkan sebagai panduan dan senarai semak kepada pengetua/guru besar untuk menentukan tahap pencapaian kecemerlangan sekolah (KPM, 2013). Untuk memantau penggunaan instrumen ini, Jemaah Nazir (JN) telah diberi mandat untuk melaksanakan tugas tersebut agar semua pemimpin sekolah berada di landasan yang betul berpandukan kepada garis panduan yang telah ditetapkan tertakluk kepada Akta Pendidikan 1996 (Akta 550). Jelaslah bahawa KPM amat menitikberatkan kepada peningkatan prestasi sekolah bagi melahirkan modal insan yang berkualiti selaras dengan kehendak semasa.

### Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional adalah berkait rapat dengan kepimpinan yang memberi kesan langsung terhadap proses pengajaran dan pembelajaran, melibatkan hubungan antara pengajaran guru, pembelajaran murid dan kurikulum yang disampaikan (Fayez, 2021; Maulod, 2017; Nor, 2017; Quah, 2011). Di Malaysia, aliran pemikiran kepimpinan instruksional atau kepimpinan pengajaran telah wujud sejak dua dekad yang lalu (Muhammad *et al.*, 2019). Namun, kepimpinan ini menjadi popular setelah KPM memilih kepimpinan ini untuk diamalkan oleh semua pemimpin sekolah (KPM, 2013). Namun begitu, terdapat ramai pemimpin sekolah masih kurang pengetahuan, kemahiran dan pengalaman untuk menjadi pemimpin pengajaran yang berkesan (Nor *et al.*, 2014).

Menurut Peterson (1987) terdapat enam ciri utama dalam kepimpinan instruksional iaitu (i) membuat penyeliaan pengajaran guru dan memberikan maklumat yang berkaitan penyeliaan yang dilakukan; (ii) membuat pemerhatian ke atas kemajuan pembelajaran murid dengan membuat tinjauan dan kajian ke atas keputusan ujian-ujian bersama guru-guru; (iii) menyelaras program-program pengajaran dengan bantuan guru-guru; (iv) memupuk perkembangan staf dengan menyediakan sumber dan peluang-peluang peningkatan profesionalisme guru; (v) memaklumkan kepada guru-guru berkaitan tanggungjawab mereka dalam mempertingkatkan pencapaian murid; dan (vi)

mengadakan perbincangan secara individu atau mesyuarat guru.

Manakala pakar pendidikan pula mendapati terdapat sembilan aspek pengurusan dalam kepimpinan instruksional yang perlu dikuasai oleh pemimpin sekolah iaitu (i) pengurusan dan kepemimpinan organisasi; (ii) pengurusan kurikulum; (iii) pengurusan kokurikulum; (iv) pengurusan hal-ehwal murid; (v) pengurusan kewangan; (vi) pengurusan pentadbiran pejabat; (vii) pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal; (viii) pengurusan dan pembangunan sumber manusia; (ix) pengurusan perhubungan luar (Foong & Abdullah@Jerry, 2018; Moidunny, 2012).

Seperkara lagi, dalam kepimpinan instruksional, pemimpin sekolah perlu menambah satu peranan iaitu menguasai kaedah pengajaran kerana sebelum ini mereka sudah berperanan sebagai perancang, pengelola, pemimpin dan pengawal (Ithnin & Abdullah, 2018; Foong & Khairuddin, 2018; Martin, 2017; Baba & Sabri, 2014; KPM, 2013). Selari dengan itu, Saat dan Zain (2016) turut bersetuju dengan dapatan Dom (2006) bahawa pengetua hendaklah sentiasa mendapat dan mengumpulkan maklumat yang lengkap tentang keupayaan pengajaran guru-guru sebelum memberi panduan dan bimbingan kepada mereka. Ini kerana menurut Aziz (2015) kejayaan sekolah bukan bergantung kepada pemimpin sahaja, tetapi bergantung juga kepada guru yang merupakan aset terpenting sekolah. Dapatan tersebut adalah selari dengan pengkaji terdahulu yang mengatakan peranan dan tanggungjawab pemimpin sekolah perlu berubah selari dengan perubahan sistem pendidikan sekarang (Abdullah *et al.*, 2019; Ithnin & Abdullah, 2018; Oberer & Erkollar, 2018; Martin, 2017; Baba & Sabri, 2014; KPM, 2013). Jadi dengan sebab itu, sehingga kini kepimpinan intruksional tetap utuh sebagai salah satu model kepimpinan yang utama dalam kepimpinan pendidikan (Othman *et al.*, 2022).

Model Hallinger dan Murphy (1985) merupakan model pertama yang diperkenalkan berkaitan kepimpinan instruksional (Foong & Abdullah@Jerry, 2018). Model ini dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu (i) mendefinisi misi sekolah; (ii) mengurus program instruksional; dan (iii) mewujudkan iklim pembelajaran positif. Berdasarkan Hallinger dan Murphy (1985), ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional (mendefinisi misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif) merupakan pelengkap kepada kepimpinan instruksional. Tambahan lagi, Nor (2016) mengakui bahawa terdapat perubahan amalan kepimpinan sekiranya pemimpin sekolah melaksanakan tiga dimensi yang dinyatakan. Dalam kajian ini, pengkaji memilih untuk menggunakan model ini kerana bersesuaian dengan kehendak kajian. Selain daripada itu, Foong dan Abdullah@Jerry (2017) mengatakan model ini merupakan yang terbaik daripada kesemua model kepimpinan instruksional yang ada.

### Komunikasi

Komunikasi merupakan alat penghubung terpenting dalam kehidupan, banyak masa manusia dihabiskan dengan berkomunikasi dan ianya merupakan nadi

dalam kehidupan individu dan organisasi (Makhbul, Hanafiah & Hasun, 2012). Secara asasnya, manusia berkomunikasi menggunakan kod yang dibina secara sosial untuk menyampaikan makna antara satu sama lain (Martin, 2017) Selain daripada itu, komunikasi merupakan satu strategi pengurusan dan politik organisasi yang penting kerana melaluinya arahan dan mesej dapat disampaikan kepada pengikutnya (Hamid & Ismail, 2005).

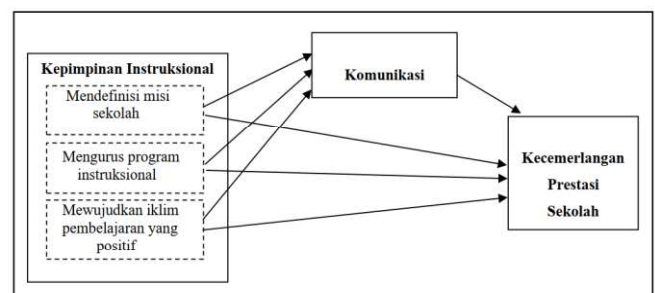
Bukan itu sahaja, malah komunikasi juga merupakan medium perhubungan terpenting yang digunakan dalam perniagaan, perkhidmatan dan pendidikan (Meiners, 2019; Brown *et al.*, 2019; Ngoma *et al.*, 2019; Durkin, 2019; Suppiah *et al.*, 2019; Mahbob *et al.*, 2019; Sahin *et al.*, 2016; Mahbob & Sulaiman, 2015; Vries *et al.*, 2009; Akbas, 2008; Sahin, 2007; Zerfass & Huck, 2007; Dirim, 1997; Reyes & Hoyle, 1992; Book, 1977). Dalam bidang pendidikan, komunikasi diiktiraf sebagai medium terpenting terutamanya dalam kepimpinan instruksional (Davis & Boudreaux, 2019). Dalam kepimpinan instruksional untuk menyampaikan misi sekolah, memerlukan pemimpin menggunakan komunikasi untuk berinteraksi dengan guru bagi membolehkan maklumat yang ingin disampaikan difahami dengan jelas untuk kedua-dua pihak (Muhammad *et al.*, 2019; Ibrahim, 2017; Ng *et al.*, 2015; Blase & Blase, 2000). Menurut Ibrahim (2017) apabila pemimpin sekolah mempamerkan komunikasi yang baik guru pasti menjadikan pemimpin sebagai suri tauladan yang wajar diikuti dan dipatuhi.

Apa yang menarik, menurut (Durkin, 2019) komunikasi pernah dijadikan pengantara dalam kajian ilmiah yang berkaitan pendidikan. Manakala, (Ngoma *et al.*, 2019) pula pernah menggunakan komunikasi sebagai pengantara dalam kajian ilmiah yang berkaitan perniagaan. Selain itu, Ahmad (2014) membuktikan bahawa komunikasi menjadi pemboleh ubah pengantara bagi hubungan budaya sekolah dan media massa dengan motivasi untuk menjalani ujian kesihatan. Selari dengan itu, Mahbob *et al.* (2019) mendapati komunikasi dibuktikan mampu menjadi pelengkap untuk menyampaikan misi dan membawa organisasi ke arah matlamat yang telah ditetapkan. Ini kerana pengkaji terdahulu mengakui komunikasi menjadi alat perhubungan yang penting dalam organisasi (Brown *et al.*, 2019; Eunson, 2007). Berpandukan hujah di atas, mendorong pengkaji memilih komunikasi sebagai pengantara di dalam kajian ini. Turut menjadi pertimbangan dalam memilih komunikasi sebagai pengantara adalah disebabkan tiga faktor iaitu komunikasi merupakan tunjang dalam menghubungkan manusia dengan orang lain (Mahbob *et al.*, 2019; Yama *et al.*, 2018), dapat menyatukan dan menghindarkan konflik dalam organisasi (Bhaskaran & Hamid, 2020; Buang & Mohamad, 2017; Hallinger *et al.*, 2017; William *et al.*, 2016; Yahaya, 2003) dan dapat mengukuhkan hubungan di sesebuah organisasi (Brown *et al.*, 2019; Eunson, 2007).

Kesimpulannya, komunikasi dipilih sebagai pengantara kerana memenuhi syarat yang telah diperkenalkan oleh Baron dan Kenny (1986) mengenai sebab dan akibat. Tambahan lagi, San (2016) juga membuktikan bahawa sangat mudah menyampaikan maklumat kepada orang ramai apabila komunikasi dijadikan pemboleh ubah pengantara bagi kajian hubungan penggunaan.

### Kerangka Konsep

Kerangka konsep kajian ini akan menunjukkan hubungan di antara kepimpinan instruksional sebagai pemboleh ubah bebas dan komunikasi sebagai pemboleh ubah pengantara untuk mencapai kecemerlangan prestasi sekolah sebagai pemboleh ubah bersandar. Kajian ini menggunakan teori RBV dan disokong dengan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985), untuk menguji hubungan hipotesis yang telah dibangunkan berdasarkan persoalan kajian iaitu hubungan di antara kepimpinan instruksional dan kecemerlangan prestasi sekolah; hubungan di antara komunikasi guru besar dengan kecemerlangan prestasi sekolah; dan komunikasi guru besar sebagai pengantara di antara kepimpinan instruksional dan kecemerlangan prestasi sekolah.



Rajah 1. Kerangka Konsep Kajian

Berpandukan Rajah 1 di atas, kerangka konsep kajian ini menjadi panduan kepada pengkaji sebelum, semasa dan selepas kajian dijalankan. Pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terdiri dari kepimpinan instruksional, komunikasi dan kecemerlangan prestasi sekolah yang dinyatakan akan menjadi petunjuk kepada persoalan kajian. Pertama, yang dilihat oleh pengkaji ialah hubungan kepimpinan instruksional yang mengandungi tiga dimensi iaitu mendefinisi misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Di sini menunjukkan bagaimana pemimpin mentadbir sumber yang ada yang terdiri daripada guru dan murid untuk mencapai kecemerlangan.

### IV. METODOLOGI

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk melihat hubungan kepimpinan instruksional (mendefinisi misi, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif) dan komunikasi sebagai pengantara dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Kajian ini telah menggunakan kaedah kuantitatif yang dapat menentukan hasil sebelum dan sesudah serta mengesahkan hipotesis dengan menguji teori dan pada masa yang sama dapat menjelaskan dan meramalkan pemboleh ubah dan fenomena yang diukur (Leedy, 2005). Selain itu, kajian ini juga menggunakan kaedah tinjauan dengan menggunakan *google form* bagi menggantikan borang soal selidik dan kaedah ini banyak digunakan dalam penyelidikan berkaitan kepimpinan pendidikan (Brown *et al.*, 2019; Ithnin & Abdullah, 2018; Kanak & Dzukifli, 2017; Abdullah & Yen, 2017; Sari,

2017; Ismail *et al.*, 2007; Reyes & Hoyle, 1992). Kaedah ini merupakan kaedah yang terbaik digunakan bagi kajian yang melibatkan populasi yang besar (Drucker, 2001). Dapatan tersebut menyokong pemilihan pengkaji dalam kajian ini kerana melibatkan populasi yang besar iaitu guru sekolah rendah di Negeri Johor. Melalui kaedah ini pengkaji dapat meramal atau menerangkan keadaan atau fenomena yang sedang berlaku berhubung persepsi, tingkah laku dan kepercayaan sendiri (Abdullah & Tze, 2017; Neuman 2014). Persampelan rawak digunakan dalam kajian ini dan melibatkan 500 orang responden yang terdiri daripada guru sekolah rendah di negeri Johor.

Tambahan lagi, kajian ini bukan eksperimental, membolehkan pertanyaan pengkaji tidak bergantung secara sistematik kerana pengkaji tidak mempunyai kawalan terhadap pemboleh ubah bebas secara terus kerana setiap perubahan kepada pemboleh ubah bebas telah terjadi (Hair *et al.*, 2010). Soal selidik dalam kajian ini diedarkan melalui *link google form*. Soalan soal selidik dalam kecemerlangan prestasi adalah merujuk kepada soalan *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang telah diterjemah dan diubah suai oleh Ahmad (1981) mengikut sistem pendidikan negara ini. Manakala soalan berkaitan kepimpinan instruksional adalah merujuk kepada soalan *Principals Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang telah diperkenalkan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Seperkara lagi, soalan yang berkaitan komunikasi adalah merujuk kepada *Interpersonal Communication Skills Questionnaire* yang dibangunkan oleh Sahin (2007). Seterusnya, pengkaji menganalisis data menggunakan dua perisian iaitu *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 2.5 untuk data deskriptif dan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) versi 3.2.8 bagi data inferensi.

## V. DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian adalah menggunakan data 433 responden selepas analisis *straight lining* dan pencilan dilakukan.

### Demografi Responden

Bahagian ini menerangkan tentang profil demografi 433 orang guru yang menjawab soal selidik kajian dengan menggunakan *google form*. Berdasarkan Jadual 1, bilangan guru lelaki yang terlibat seramai 94 orang atau bersamaan dengan 21.7 peratus, manakala bilangan guru perempuan seramai 339 orang atau bersamaan dengan 78.3 peratus. Data ini menunjukkan perbezaan bilangan guru perempuan sebanyak 245 orang atau bersamaan dengan 56.6 peratus berbanding dengan guru lelaki.

**JADUAL 1. BILANGAN GURU MENGIKUT JANTINA**

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	94	21.7
Perempuan	339	78.3
Jumlah	433	100

Seterusnya, Jadual 2 menunjukkan bilangan dan peratus responden mengikut umur. Bilangan guru yang berumur 40-49 tahun paling ramai iaitu 169 orang atau bersamaan dengan

39.0 peratus, manakala bilangan guru yang berumur 20-29 tahun adalah yang paling sedikit iaitu 47 orang atau bersamaan dengan 10.9 peratus. Manakala, guru yang berumur 30-39 tahun adalah 34.6 peratus dan diikuti dengan guru yang berumur 50 tahun ke atas adalah 15.5 peratus.

**JADUAL 2. BILANGAN GURU MENGIKUT UMUR**

Umur	Bilangan	Peratus
20-29 tahun	47	10.9
30-39 tahun	150	34.6
40-49 tahun	169	39.0
50 tahun ke atas	67	15.5
Jumlah	433	100

### Dapatan Kajian Signifikan

Penilaian *path coefficient* dilakukan untuk memperoleh maklumat mengenai hubungan antara konstruk dalam model, sama ada hubungan tersebut signifikan atau sebaliknya. Melalui dapatan ini dapat menjawab persoalan sama ada konstruk eksogenous memberi kesan ke atas konstruk endogenous atau sebaliknya, seterusnya membolehkan hipotesis kajian diterima atau ditolak. Dapatan *path coefficient* ( $\beta$ ) diperolehi menggunakan kaedah *bootstrapping*. Bagi memastikan hubungan konstruk yang dikaji adalah signifikan atau sebaliknya, dalam kajian ini menggunakan *Rules of Thumb* nilai  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ .

Berpandukan Jadual 3, terdapat tujuh hubungan konstruk yang dikaji dalam kajian ini. Pertama, adalah hubungan di antara komunikasi (KOM) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) menunjukkan nilai  $\beta$  yang diperolehi 0.226, nilai  $t$  ialah 3.017 dan nilai  $p$  ialah 0.003. Hubungan komunikasi (KOM) dan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) adalah signifikan kerana nilai  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ . Kedua, adalah hubungan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dengan komunikasi (KOM) menunjukkan nilai  $\beta$  yang diperolehi 0.319, nilai  $t$  ialah 3.637 dan nilai  $p$  ialah 0.000. Hubungan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dan komunikasi (KOM) adalah signifikan kerana nilai  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ .

Seterusnya, ketiga adalah hubungan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) menunjukkan nilai  $\beta$  yang diperolehi 0.046, nilai  $t$  ialah 0.526 dan nilai  $p$  ialah 0.599. Hubungan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) adalah tidak signifikan kerana nilai  $t < 1.96$  dan nilai  $p > 0.05$ . Manakala, keempat adalah hubungan mendefinisi misi sekolah (MM) dengan komunikasi (KOM) menunjukkan nilai  $\beta$  yang diperolehi 0.368, nilai  $t$  ialah 3.974 dan nilai  $p$  ialah 0.000. Hubungan mendefinisi misi sekolah (MM) dan komunikasi (KOM) adalah signifikan kerana nilai  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ .

Kelima, hubungan mendefinisi misi sekolah (MM) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) menunjukkan nilai  $\beta$  yang diperolehi 0.381, nilai  $t$  ialah 3.671 dan nilai  $p$  ialah 0.000. Hubungan mendefinisi misi sekolah (MM) dan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) adalah signifikan kerana nilai  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ . Keenam, hubungan mengurus program instruksional (PI) dengan komunikasi (KOM) menunjukkan nilai  $\beta$  yang diperolehi 0.197, nilai  $t$  ialah 1.978 dan nilai  $p$  ialah 0.049. Hubungan mengurus

program instruksional (PI) dan komunikasi (KOM) adalah signifikan kerana nilai  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ . Ketujuh, hubungan mengurus program instruksional (PI) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) menunjukkan nilai  $\beta$  yang diperolehi 0.238, nilai  $t$  ialah 2.040 dan nilai  $p$  ialah 0.042. Hubungan mengurus program instruksional (PI) dan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) adalah signifikan kerana nilai  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ .

Selain itu, pada lajur *path coefficient* ( $\beta$ ) menunjukkan bahawa mendefinisi misi sekolah (MM) iaitu 0.381 merupakan peramal reflektif yang paling penting ke atas kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berbanding mengurus program instruksional (PI) iaitu 0.238. Begitu juga, pada lajur *path coefficient* ( $\beta$ ) menunjukkan bahawa mendefinisi misi sekolah iaitu 0.368 merupakan peramal reflektif yang paling penting ke atas komunikasi (KOM) berbanding mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) iaitu 0.319.

JADUAL 3. DAPATAN PENGUJIAN SIGNIFIKAN

	$\beta$	M	STDEV	T	P
KOM -> KPS	0.226	0.225	0.075	3.017	0.003
MIP -> KOM	0.319	0.335	0.088	3.637	0.000
MIP -> KPS	0.046	0.039	0.087	0.526	0.599
MM -> KOM	0.368	0.362	0.093	3.974	0.000
MM -> KPS	0.381	0.394	0.104	3.671	0.000
PI -> KOM	0.197	0.190	0.100	1.978	0.049
PI -> KPS	0.238	0.235	0.117	2.040	0.042

**Nota:** Komunikasi (KOM), Kecemerlangan Prestasi Sekolah (KPS), Mewujudkan Iklim Pembelajaran Positif (MIP), Mendefinisi Misi Sekolah (MM) dan Mengurus Program Instruksional (PI)

Coefficient of Determination ( $R^2$ )

Analisis  $R^2$  menerangkan jumlah varians konstruk bersandar yang dijelaskan oleh semua konstruk tidak bersandar. Hair *et al.*, (2017) mengkategorikan nilai  $R^2$  kepada tiga iaitu kecil (0.25), sederhana (0.50) dan besar (0.75). Walau bagaimana pun, dalam kajian psikologi, nilai  $R^2$  0.2 diterima sebagai nilai yang kecil (Hair *et al.*, 2017). Dalam kajian ini pengkaji menggunakan *Rule of Thumb* Henseler *et al* (2009). Jadual 4, menunjukkan nilai  $R^2$  dalam kajian ini. Kesan varians yang ditunjukkan oleh kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) adalah pada tahap sederhana iaitu 0.677. Nilai ini memberi tafsiran bahawa 67.7 peratus perubahan dalam kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) diterangkan oleh komunikasi (KOM). Ini bermakna, sebanyak 32.3 peratus varians kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) diterangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi fokus dalam kajian ini.

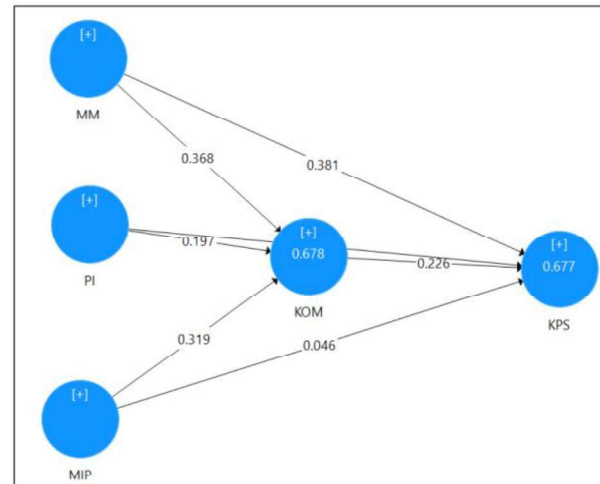
Bagi komunikasi (KOM) pula nilai  $R^2$  yang dicatatkan adalah 0.678 (Jadual 4). Nilai ini menunjukkan sebanyak 67.8 peratus kesan ke atas komunikasi (KOM) dijelaskan oleh tiga dimensi kepimpinan instruksional iaitu mendefinisi misi sekolah (MM), mengurus program instruksional (PI) dan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP). Ini bermakna, sebanyak 32.2 peratus varians

komunikasi (KOM) lagi diterangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi fokus kajian ini. Selain daripada itu, Rajah 2 menunjukkan nilai  $R^2$  bagi pemboleh ubah pendam endogeneous.

JADUAL 4. NILAI KETEPATAN JANGKAAN MODEL

	$R^2$
KOM	0.678
KPS	0.677

**Nota:** Komunikasi (KOM), Kecemerlangan Prestasi Sekolah (KPS)



Rajah 2. Nilai  $R^2$  bagi pemboleh ubah pendam endogeneous

Pengujian Hipotesis

Kajian ini mempunyai empat persoalan dan menghasilkan tujuh hipotesis. Empat hipotesis mempunyai hubungan secara langsung (*direct effect*) dengan pemboleh ubah bersandar dan tiga hipotesis mempunyai hubungan tidak langsung (*indirect effect*) dengan pemboleh ubah bersandar iaitu melibatkan pengantara.

**Persoalan 1: Adakah Kepimpinan Instruksional Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Kecemerlangan Prestasi Sekolah?**

Di bawah persoalan ini, tiga hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang hubungan secara langsung di antara dimensi kepimpinan instruksional yang terdiri daripada mendefinisi misi sekolah (MM), mengurus program instruksional (PI) dan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS). Hipotesis pertama ( $H_{1a}$ ) menguji sama ada mendefinisi misi sekolah (MM) mempunyai hubungan yang signifikan dengan terhadap kecemerlangan prestasi sekolah (KPS). Hasil pengujian menunjukkan (Jadual 5) bahawa nilai  $\beta$  MM terhadap KPS ialah 0.381, nilai  $t$  ialah 3.671 dan nilai  $p$  ialah 0.000. Dapatan menunjukkan bahawa nilai  $t$  dan  $p$  memenuhi kehendak *Rules of Thumb* kajian ini di mana  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ . Ini membuktikan bahawa mendefinisi misi sekolah (MM) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) sehingga hipotesis pertama ( $H_{1a}$ ) diterima.

Hipotesis kedua ( $H_{1b}$ ) menguji sama ada mengurus program instruksional (PI) mempunyai hubungan signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS). Hasil

pengujian menunjukkan (Jadual 5) bahawa nilai  $\beta$  mengurus program instruksional (PI) terhadap kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) ialah 0.238, nilai t ialah 2.040 dan nilai p ialah 0.042. Dapatan menunjukkan bahawa nilai t dan p memenuhi kehendak *Rules of Thumb* kajian ini  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ . Dapatan ini juga membuktikan bahawa mengurus program instruksional (PI) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) sehingga hipotesis kedua ( $H_{1b}$ ) diterima.

Hipotesis ketiga ( $H_{1c}$ ) menguji sama ada mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) mempunyai hubungan signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS). Hasil pengujian menunjukkan (Jadual 5) bahawa nilai  $\beta$  mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) terhadap kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) ialah 0.046, nilai t ialah 0.526 dan nilai p ialah 0.599. Dapatan menunjukkan bahawa nilai t dan p tidak memenuhi kehendak *Rules of Thumb* kajian ini iaitu  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ . Seterusnya, membuktikan bahawa mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) dan dengan ini hipotesis ketiga ( $H_{1c}$ ) ditolak.

JADUAL 5. KEPUTUSAN HIPOTESIS UNTUK PERSOALAN 1

Hubungan	$\beta$	T	P	Keputusan
$H_{1a}$ MM -> KPS	0.381	3.671	0.000	Diterima
$H_{1b}$ PI -> KPS	0.238	2.040	0.036	Diterima
$H_{1c}$ MIP -> KPS	0.046	0.526	0.599	Ditolak

Note: Komunikasi (KOM), Kecemerlangan Prestasi Sekolah (KPS), Mewujudkan Iklim Pembelajaran Positif (MIP), Mendefinisi Misi Sekolah (MM) dan Mengurus Program Instruksional (PI)

### Persoalan 2: Adakah Komunikasi Guru Besar Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Kecemerlangan Prestasi Sekolah?

Persoalan 2 kajian ini mengenal pasti sama ada komunikasi mempunyai hubungan dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Dalam kajian ini, komunikasi berperanan sebagai pengantara, manakala kecemerlangan prestasi sekolah sebagai pemboleh ubah bersandar. Berdasarkan persoalan 2 ini, satu hipotesis dibina bertujuan untuk menguji tentang hubungan secara langsung di antara pengantara komunikasi (KOM) dengan pemboleh ubah bersandar kecemerlangan prestasi sekolah (KPS). Hipotesis ini merupakan hipotesis yang keempat dalam kajian ini. Jadual 6 menunjukkan keputusan hipotesis untuk persoalan 2. Merujuk Jadual 6 nilai  $\beta$  KOM terhadap KPS ialah 0.226, nilai t ialah 3.017 dan nilai p ialah 0.003. Dapatan menunjukkan bahawa nilai t dan p memenuhi kehendak *Rules of Thumb* kajian ini iaitu  $t > 1.96$  dan nilai  $p < 0.05$ . Dapatan ini membuktikan bahawa komunikasi (KOM) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) dari ini bermakna hipotesis keempat ( $H_2$ ) diterima.

JADUAL 6. KEPUTUSAN HIPOTESIS UNTUK PERSOALAN 2

Hubungan	$\beta$	T	P	Keputusan
$H_2$ KOM -> KPS	0.226	3.080	0.002	Diterima

Nota: Komunikasi (KOM), Kecemerlangan Prestasi Sekolah (KPS)

### Persoalan 3: Adakah Komunikasi Guru Besar Menjadi Pengantara Hubungan Di Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Kecemerlangan Prestasi Sekolah?

Persoalan 3 adalah melibatkan komunikasi (KOM) sebagai pengantara, kepimpinan instruksional sebagai pemboleh ubah bebas dan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) sebagai pemboleh ubah bersandar untuk menghasilkan tiga hipotesis. Pembinaan hipotesis dalam persoalan 3 ini, berpandukan cadangan Baron dan Kenny (1986) yang menyatakan pengantara menjadi penghubung antara dua pemboleh ubah yang mengukuhkan dan menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar. Seterusnya, pengujian tiga hipotesis yang melibatkan komunikasi sebagai pengantara dalam persoalan ini telah dijalankan menggunakan PLS-SEM.

Jadual 7 menunjukkan keputusan hipotesis yang melibatkan komunikasi sebagai pengantara bagi menjawab persoalan 3. Penentuan hipotesis diterima atau ditolak dalam kajian ini berpandukan kepada nilai t dan p ( $t > 1.96$ ,  $p < 0.05$ ) dalam *specific indirect effect*. Berpandukan Jadual 7 menunjukkan hubungan *direct effect* mendefinisi misi sekolah (MM) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) adalah signifikan ( $\beta = 0.381$ ,  $t = 3.671$  dan  $p = 0.000$ ). Manakala, *indirect effect* mendefinisi misi sekolah (MM) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) menunjukkan hubungan yang signifikan ( $\beta = 0.083$ ,  $t = 2.872$  dan  $p = 0.004$ ). Apabila keputusan *direct effect* dan *indirect effect* mendefinisi misi sekolah (MM) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) signifikan maka dalam hipotesis ini pengantara berperanan sebagai pengantara separa. Jadi dengan ini, hipotesis yang kelima ( $H_{3a}$ ) mendefinisi misi sekolah dan komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah adalah diterima. Selanjutnya, berpandukan Jadual 7 menunjukkan hubungan mengurus program instruksional (PI) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) secara *direct effect* adalah signifikan ( $\beta = 0.238$ ,  $t = 2.040$  dan  $p = 0.042$ ). Manakala, hubungan *indirect effect* mengurus program instruksional (PI) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan ( $\beta = 0.045$ ,  $t = 1.453$  dan  $p = 0.147$ ). Apabila keputusan *direct effect* signifikan, tetapi hubungan *indirect effect* mengurus program instruksional (PI) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) tidak signifikan maka dalam hipotesis ini, keputusannya pengantara tiada memberi kesan dalam hubungan tersebut. Jadi dengan ini, hipotesis yang keenam ( $H_{3b}$ ) iaitu mengurus program instruksional dan komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah adalah ditolak.

Akhir sekali, berpandukan Jadual 7 menunjukkan hubungan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) secara *direct effect* adalah tidak signifikan ( $\beta = 0.046$ ,  $t = 0.526$  dan  $p = 0.599$ ). Manakala, hubungan *indirect effect* mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) menunjukkan hubungan yang signifikan ( $\beta = 0.072$ ,  $t = 2.209$  dan  $p = 0.028$ ). Apabila keputusan *direct effect* tidak signifikan, tetapi hubungan *indirect effect* mengurus program instruksional (PI) dengan

kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) signifikan, maka dapat disimpulkan bahawa dalam hipotesis ini pengantara berperanan sebagai pengantara penuh. Jadi dengan ini, hipotesis yang ketujuh ( $H_{3c}$ ) iaitu mewujudkan iklim pembelajaran positif dan komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah adalah diterima.

**JADUAL 7. KEPUTUSAN HIPOTESIS UNTUK PERSOALAN 3**

Hubungan	$\beta$	T	P	Keputusan
Direct effect (MM -> KPS)	0.381	3.671	0.000	Diterima
Total Indirect effect	0.083	2.872	0.004	Diterima
Total effect	0.465	4.614	0.000	Diterima
Specific Indirect Effect $H_{3a}$ MM -> KOM -> KPS	0.083	2.872	0.004	Diterima
Direct effect (PI -> KPS)	0.238	2.040	0.042	Diterima
Total Indirect effect	0.045	1.453	0.147	Ditolak
Total Effect	0.283	2.296	0.022	Diterima
Specific Indirect Effect $H_{3b}$ PI -> KOM -> KPS	0.045	1.453	0.147	Ditolak
Direct effect (MIP -> KPS)	0.046	0.526	0.599	Ditolak
Total Indirect effect	0.072	2.209	0.028	Diterima
Total Effect	0.118	1.503	0.133	Ditolak
Specific Indirect Effect $H_{3c}$ MIP -> KOM -> KPS	0.072	2.209	0.028	Diterima

**Nota:** Komunikasi (KOM), Kecemerlangan Prestasi Sekolah (KPS), Mewujudkan Iklim Pembelajaran Positif (MIP), Mendefinisi Misi Sekolah (MM) dan Mengurus Program Instruksional (PI)

**Persoalan 4: Apakah Kerangka Konsep Kepimpinan Instruksional dan Komunikasi Guru Besar Ke Arah Kecemerlangan Prestasi Sekolah Rendah bagi Negeri Johor Dapat Dicapai?**

Persoalan 4 melibatkan kesahan kerangka konsep kajian. Kesahan kerangka konsep adalah berdasarkan dapatan analisis yang telah dilakukan menggunakan PLS-SEM versi 3.2.8. Dalam kajian ini, lima konstruk yang dikaji iaitu mendefinisi misi sekolah (MM), mengurus program instruksional (PI), mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP), komunikasi (KOM) dan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS). Manakala, nilai AVE bagi setiap konstruk adalah melebihi 0.5 dan nilai CR setiap konstruk adalah melebihi 0.90 dan mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi dan berada pada nilai 0 hingga 1.

Jadual 8 menunjukkan hasil dapatan analisis pengukuran model struktural dalam kajian ini. Dapatan menunjukkan tujuh hipotesis yang diuji. Pertama, dapatan menunjukkan mendefinisi misi sekolah (MM) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berpandukan nilai p (3.671) dan nilai t (0.000). Kedua, dapatan menunjukkan mengurus program instruksional (PI) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berpandukan nilai p (2.040) dan nilai t (0.042). Ketiga, dapatan menunjukkan mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berpandukan kepada nilai p (0.526) dan nilai t (0.599). Keempat, dapatan menunjukkan komunikasi (KOM) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berpandukan kepada nilai p (3.017) dan nilai t (0.003).

Kelima, dapatan menunjukkan komunikasi (KOM) menjadi pengantara hubungan di antara mendefinisi misi sekolah (MM) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berpandukan kepada nilai p (2.872) dan nilai t (0.003). Keenam, dapatan menunjukkan komunikasi (KOM) tidak menjadi pengantara hubungan di antara mengurus program instruksional (PI) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berdasarkan kepada nilai p (1.453) dan nilai t (0.147). Ketujuh, dapatan menunjukkan komunikasi (KOM) menjadi pengantara hubungan di antara mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) berpandukan kepada nilai p (2.209) dan nilai t (0.028).

Kesimpulannya, dalam kajian ini pengesahan kerangka konsep adalah berdasarkan dapatan pengujian hipotesis yang dijelaskan dalam Jadual 8. Terdapat lima hubungan yang diterima berdasarkan pengujian hipotesis (i)  $H_{1a}$  mendefinisi misi sekolah (MM) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS); (ii)  $H_{1b}$  mengurus program instruksional (PI) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS); (iii)  $H_2$  komunikasi (KOM) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS); (iv)  $H_{3a}$  komunikasi (KOM) menjadi pengantara hubungan di antara mendefinisi misi sekolah (MM) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS); dan (v)  $H_{3c}$  komunikasi (KOM) menjadi pengantara hubungan di antara mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS).

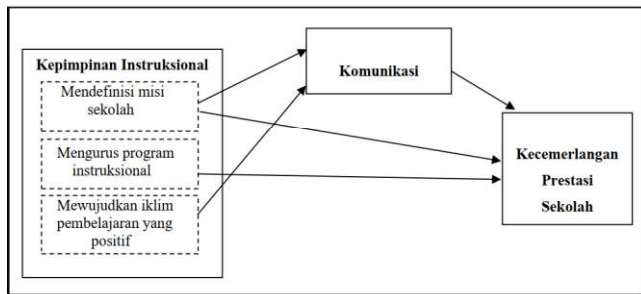
Sebaliknya, dua hipotesis ditolak iaitu (i)  $H_{1c}$  mewujudkan iklim pembelajaran positif (MIP) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS); dan (ii)  $H_{3b}$  komunikasi (KOM) menjadi pengantara hubungan di antara mengurus program instruksional (PI) dengan kecemerlangan prestasi sekolah (KPS). Rajah 3 menunjukkan kerangka konsep kajian ini yang diperolehi hasil daripada analisis data.

**JADUAL 8. KEPUTUSAN HIPOTESIS UNTUK PERSOALAN 4**

Hubungan	$\beta$	p	t	Keputusan
$H_{1a}$ MM->KPS	0.381	3.671	0.000	Diterima
$H_{1b}$ PI->KPS	0.238	2.040	0.042	Diterima
$H_{1c}$ MIP->KPS	0.046	0.526	0.599	Ditolak
$H_2$ KOM->KPS	0.226	3.017	0.003	Diterima
$H_{3a}$ MM->KOM->KPS	0.083	2.872	0.004	Diterima
$H_{3b}$ PI->KOM->KPS	0.045	1.453	0.147	Ditolak
$H_{3c}$ MIP->KOM->KPS	0.072	2.209	0.028	Diterima

**Nota:** Komunikasi (KOM), Kecemerlangan Prestasi Sekolah (KPS), Mewujudkan Iklim Pembelajaran Positif (MIP), Mendefinisi Misi Sekolah (MM) dan Mengurus Program Instruksional (PI)





Rajah 3. Kerangka Konsep Kepimpinan Instruksional dan Komunikasi Guru Besar Ke Arah Kecemerlangan Prestasi Sekolah Rendah bagi Negeri Johor Yang Dicadangkan

## VI. PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini merupakan persepsi daripada guru sekolah rendah di negeri Johor. Secara umumnya, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional dengan kecemerlangan prestasi sekolah.

### ***Kepimpinan Instruksional Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Kecemerlangan Prestasi Sekolah***

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru sekolah rendah di negeri Johor berpendapat dalam kepimpinan instruksional sudah memadai guru besar menguasai dimensi mendefinisi misi sekolah dan mengurus program instruksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Hasil dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan Backor dan Gordon (2015) melalui kajiannya di Amerika Syarikat. Hasil dapatan ini juga telah dibuktikan sebelum ini oleh Sekolah Kebangsaan Ulu Lubai, Sarawak bahawa melalui mendefinisi misi sekolah dan mengurus program instruksional dalam kepimpinan instruksional menjadikan sekolah itu cemerlang bukan sahaja di Malaysia malah di peringkat antarabangsa (Sidi, 2015). Jelas menunjukkan, bahawa dapatan kajian ini unik walau pun sebelum ini telah dibuktikan oleh pengkaji terdahulu ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah tetapi dalam kajian ini hanya dua dimensi yang signifikan.

Keunikan dapatan ini mungkin dipengaruhi oleh dua perkara. Pertama, dipengaruhi dengan sumber yang menilai kerana guru sifatnya unik sukar untuk diramal atau dipengaruhi kerana guru merupakan sumber yang sangat berharga di sekolah dan sukar untuk diganti (KPM, 2018; Suprammaniam, 2017; Nashir, 2016). Kedua, perbezaan dapatan kajian ini dengan kajian sebelum ini disebabkan responden kajian dan tempat kajian adalah tidak sama. Kedua-dua kemungkinan ini memfokuskan kepada teori RBV kerana dalam teori ini sumber dikelaskan kepada lima iaitu berharga, unik, sukar digerakkan, tidak sempurna dan tidak mudah diganti (Barratt & Oke, 2007).

### ***Komunikasi Guru Besar Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Kecemerlangan Prestasi Sekolah***

Dalam kajian ini menunjukkan guru sekolah rendah di negeri Johor mengakui bahawa komunikasi guru besar mempunyai hubungan dalam mencapai kecemerlangan prestasi sekolah. Hasil dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian di Turki yang mendapati melalui kemahiran komunikasi pemimpin menjadi penanda kecemerlangan prestasi sekolah (Sahin *et al.*, 2016). Dapatan ini juga menunjukkan guru besar dapat mengawal guru yang merupakan sumber yang berharga untuk meningkatkan kecemerlangan prestasi sekolah.

### ***Komunikasi Guru Besar Menjadi Pengantara Hubungan Di Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Kecemerlangan Prestasi Sekolah***

Perbincangan seterusnya adalah mengenai komunikasi guru besar sebagai pengantara hubungan kepimpinan instruksional dan kecemerlangan prestasi sekolah. Tiga hipotesis telah dibangunkan untuk menguji kesan pengantara komunikasi guru besar terhadap kepimpinan instruksional dan kecemerlangan prestasi sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan komunikasi guru besar berperanan sebagai pengantara hubungan di antara mendefinisi misi sekolah dan kecemerlangan prestasi sekolah. Demikian juga dengan pengantara di antara mewujudkan iklim pembelajaran positif dan kecemerlangan prestasi sekolah. Tetapi komunikasi guru besar tidak berperanan sebagai pengantara bagi hubungan mengurus program instruksional dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Jelas, dapatan kajian ini selari dengan dapatan Durkin, (2019) yang membuktikan bahawa komunikasi boleh dijadikan pengantara dalam kajian ilmiah berkaitan pendidikan.

### ***Kerangka Konsep Hubungan Gaya Kepimpinan Instruksional dan Komunikasi Guru Besar Ke Arah Kecemerlangan Prestasi Sekolah Dicadangkan***

Berdasarkan objektif keempat, mencadangkan kerangka konsep hubungan gaya kepimpinan instruksional dan komunikasi guru besar ke arah kecemerlangan prestasi sekolah. Kerangka konsep kajian dibina untuk menunjukkan hubungan di antara pemboleh ubah bebas (mendefinisi misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran positif), pemboleh ubah pengantara (komunikasi) dan pemboleh ubah bersandar (kecemerlangan prestasi sekolah).

Dapatan objektif keempat ini, berdasarkan gabungan dapatan daripada objektif satu, dua dan tiga. Kesimpulannya, objektif keempat dijawab berpandukan empat sebab. Pertama, dapatan kajian objektif satu menunjukkan hanya dua dimensi yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Dapatan ini berbeza dengan dapatan pengkaji terdahulu yang membuktikan ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecemerlangan prestasi sekolah (Yusof & Wahab, 2019; Abdullah, Chen & Ling, 2019; Muhammad *et al.*, 2019; Maulod, 2017; Mansor & Baki, 2015; KPM, 2013a; Davis & Thomas, 1989; Hallinger & Murphy, 1985). Kedua, dapatan objektif dua mendapati komunikasi guru besar

mempunyai hubungan dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Ketiga, dapatan objektif tiga membuktikan komunikasi guru besar mampu menjadi pengantara hubungan bagi dua daripada tiga dimensi kepimpinan instruksional dengan kecemerlangan prestasi sekolah. Keempat, berpandukan sebab pertama, kedua dan ketiga Rajah 3 dibangunkan. Rajah 3 merupakan jawapan kepada objektif empat iaitu mencadangkan kerangka konsep hubungan kepimpinan instruksional dan komunikasi guru besar ke arah kecemerlangan prestasi sekolah rendah di negeri Johor mempunyai kaitan dengan nilai  $R^2$  bagi kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) yang menunjukkan 67.7 peratus perubahan dalam kecemerlangan prestasi sekolah (KPS) diterangkan oleh komunikasi (KOM).

## VII. IMPLIKASI DAN CADANGAN

Kajian ini turut menyumbang kepada pembentukan strategi yang lebih baik berdasarkan data kajian secara empirikal. Pertama, adalah dicadangkan agar KPM merancang khidmat bantu kepada pemimpin sekolah untuk meningkatkan prestasi sekolah. Pada masa ini semua guru besar yang dilantik telah menjalani kursus Program Kelayakan Profesional Kepimpinan Pendidikan (NPQEL). Ini menunjukkan mereka telah dilatih menjadi pemimpin yang terbaik. Untuk mengekalkan momentum budaya kerja mereka adalah perlu *School Improver Partner+* (SIPartner+) memberi bimbingan dan membantu kekurangan kepimpinan mereka berpandukan kepada manual SKPM Kualiti@Sekolah. Pada kebiasaannya, guru besar hanya diberi khidmat bantu kepada proses pentadbiran sahaja, sedangkan pada masa ini sekolah sudah beralih kepada kepimpinan pengajaran. Adalah perlu bagi KPM melakukan transformasi strategi pada masa ini untuk memenuhi kehendak sistem pendidikan semasa berserta manual yang boleh dijadikan panduan.

Kedua, IAB adalah berperanan membina dan membangunkan profesionalisme dalam kepimpinan dan pengurusan pendidikan yang akan membantu membangunkan sistem pendidikan kebangsaan secara menyeluruh (Institut Aminuddin Baki, 2021). Bagi memastikan pemimpin cemerlang ditempatkan di semua sekolah, IAB ditugaskan oleh KPM untuk membangunkan latihan, memberi garis panduan yang tepat dan mudah berasaskan kepimpinan instruksional. Pada masa ini, dapatan menunjukkan IAB telah menambah baik modul NPQEL dengan menambah elemen tadbir urus insan dengan menerapkannya nilai kreadibiliti dan akauntabiliti sebagai penjawat awam dan pemimpin sekolah khususnya (Institut Aminudin Baki, 2019). Berdasarkan dapatan kajian ini diharap pihak IAB membuat semakan berkala perkembangan prestasi kerja pemimpin sekolah kerana bagi memastikan pelaburan kerajaan kepada bidang pendidikan berbaloi dan menggalakkan pemimpin sekolah berlumba-lumba meningkatkan prestasi kerja masing-masing.

Ketiga, guru besar boleh menjadikan dapatan ini sebagai rujukan untuk memperkukuhkan kebolehpayaan kepimpinan mereka. Selain daripada itu, hasil dapatan ini dapat memberi ruang kepada pemimpin sekolah memperkukuhkan kepimpinannya dengan membangunkan

dan menjadikan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia sebagai pemimpin instruksional.

Keempat, implikasi daripada kajian ini memberi ruang kepada syarikat perundingan kerjaya yang merupakan organisasi yang dekat dengan masyarakat melakukan kolaborasi dengan KPM untuk memberi khidmat latihan jati diri kepada pemimpin sekolah untuk menguatkan mental guru besar khususnya bagi menghadapi cabaran semasa dalam meningkatkan prestasi sekolah. Pihak syarikat perundingan kerjaya mungkin boleh memberi penekanan kepada mewujudkan iklim pembelajaran positif itu penting kerana kelompangan dapatan kajian ini adalah di situ.

Melalui kajian ini juga berjaya membuktikan bahawa berlaku hubungan di antara kepimpinan instruksional dan komunikasi guru besar ke arah kecemerlangan prestasi sekolah di negeri Johor. Sehubungan dengan itu, telah memberi ruang kepada kajian lanjutan yang lebih luas melibatkan pemboleh ubah yang sama untuk dilaksanakan di negerinegeri lain di Malaysia. Kajian ini, hanya melibatkan guru sekolah rendah, adalah lebih baik kajian ini diperluaskan kepada guru sekolah menengah untuk menilai kepimpinan instruksional dan komunikasi pengetua untuk meningkatkan prestasi sekolah. Dengan itu, dapatan kajian seterusnya dapat menyumbangkan kepada keberkesanan pelaksanaan kepimpinan instruksional di Malaysia memandangkann kepimpinan ini merupakan gaya kepimpinan yang terkandung dalam PPPM 2013-2025.

Selain itu, kajian ini dijalankan menggunakan kaedah kuantitatif yang bersesuaian dengan kajian hubungan. Adalah lebih baik kajian seterusnya menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif supaya dapatan kajian lebih berfokus. Seterusnya, instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah instrumen yang sedia ada. Instrumen kajian amat penting dalam proses mengumpulkan data dari responden. Instrumen kajian ini adalah dalam bentuk soalan yang menyediakan skala. Adalah lebih baik selepas ini instrumen kajian mengabungkan soalan berskala dengan soalan terbuka supaya dapat memberi peluang kepada responden memberi pandangan dan persepsi mereka.

## RUJUKAN

- Abdullah, A. G. K., Chen, E. D. & Ling, Y. L. (2019). Pengaruh Moderator Bagi Komuniti Pembelajaran Professional Terhadap Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Efikasi Kolektif Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3), 53–64. [http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published\\_article/6255/Template 4.pdf](http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published_article/6255/Template 4.pdf)
- Azeez, M. B., Ibrahim, M. S. & Mustafa, R. (2015). Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah : Satu Kajian Empirikal Di Negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(3), 1–14. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Baron, R.M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Sosial Psychology*, 51, 1173–1182.
- Buckingham, M. (2001). Now, Discover Your Strengths. In

- Economist* (Vol. 395, Issue 8678). The Free Press.
- Davis, F. & Boudreaux, M. K. (2019). Teacher Leaders' Perceptions of Charter School Principals' Instructional Leadership Practices. *Journal of Educational Research and Practice*, 9(1), 89–103. <https://doi.org/10.5590>
- Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective school and effective teachers*. Ally & Beacon.
- Dazali, N. S. & Awang, M. I. (2014). Tahap Kemahiran Komunikasi Dalam Kalangan Pelajar Sarjana Muda Pendidikan IPTA di Utara Semenanjung Malaysia. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu*, 4(2), 44–56. [http://journalarticle.ukm.my/8186/1/44-56\\_Isha\\_et\\_al.UUM.pdf](http://journalarticle.ukm.my/8186/1/44-56_Isha_et_al.UUM.pdf)
- Fayez, A. S. (2021). Effects of School Leadership on Students' Outcome: A Case Study of the School's Directors in Jerash. *Psychology And Education*, 58(4), 838–846.
- Foong, D. & Abdullah@Jerry, M. K. (2017). Analysis of Leadership Instructional and Teachers' Job Satisfaction. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 2(5), 318–339.
- Foong, D. & Abdullah@Jerry, M. K. (2018). Kepemimpinan Instruksional : Konsep , Model , Pendekatan dan Skala Pengukuran. *Jurnai Sultan Alauddin Sulaiman Shah, Special Issue*, 146–160.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Ed.)*. Prentice Hall.
- Hair et al. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (T. Oaks (ed.)). Sage Publication, Inc.
- Hair et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hallinger, P. & Davis, K. (1996). *Principal Leadership, and Student Reading Achievement*. 96(5).
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2).
- Hallinger, P. & Taraseina, P. (2001). The principal's Role As Instructional Leader: A Review of Studies Using The Principal Instructional Management Rating Scale. *American Educational Research Association, Seattle*.
- Hallinger et al. (2013). Assessing the Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A Meta- Analysis of Reliability Studies. *Educational Administration Quarterly*, 49(2), 272–309. <https://drive.google.com/drive/folders/10yBdJD-MUdbOLaFEALzw8c1mWk9vIfaJ>
- Hallinger et al. (2017). Perspectives On Principal Instructional Leadership In Vietnam: A Preliminary Model. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 222–239.
- Hallinger, P. (1990). *Principal instructional management rating scale*. Leading Development Associates.
- Hallinger, P. (2000). A Review Of Two Decades Of Research On The Principalship Using The Principal Instructional Management Rating Scale. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, <https://scihubtw.tw/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P. (2008). *PIMRS*. Leadingware.Com.
- Hamid, A. H. & Jais, N. (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal of Modern Education*, 1(2), 13–26. [https://d1wqttxs1xzle7.cloudfront.net/63527873/IJM-OE-2019-02-09-0220200604-79574-odnyy5.pdf?1591283091=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DTHE\\_RELATIONSHIP\\_BETWEEN\\_HEADTEACHERS\\_MU.pdf&Expires=1591930177&Signature=AAy8RV0-VwldunSVbAk2c8tD2Cr](https://d1wqttxs1xzle7.cloudfront.net/63527873/IJM-OE-2019-02-09-0220200604-79574-odnyy5.pdf?1591283091=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DTHE_RELATIONSHIP_BETWEEN_HEADTEACHERS_MU.pdf&Expires=1591930177&Signature=AAy8RV0-VwldunSVbAk2c8tD2Cr)
- Hamid, J. & Ismail, N. (2005). *Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan Teori, Polisi dan Pelaksanaan*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Hashim, D. A. & Nor, M. Y. (2019). Tahap Kepimpinan Coaching Guru Besar Dan Kediaan Guru Dalam Pelaksanaan Pembelajaran Abad Ke-21 Di Sekolah Rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 1(1), 50–70.
- Ibrahim et al. (2018). Kepentingan komunikasi non verbal dalam organisasi. *Journal of Social Science s and Humanities*, 15(5), 107–116.
- Ibrahim et al. (2019). Sumbangan Tok Guru Haji Abbas Dalam Penubuhan Kluster Kecemerlangan. *Jurnal Melayu*, 18(2), 281–292. <https://core.ac.uk/download/pdf/287728293.pdf>
- Institut Aminudin Baki. (2019). *Statistik Program IAB 2019*. [http://www.data.gov.my/data/ms\\_MY/dataset/77de071e-0c2e-4bbe-8dcc5dcfe431feb1/resource/4e5f9905-694f-4d68-aad33016abf15d4c/download/dataterbuka\\_iabv2.xlsx](http://www.data.gov.my/data/ms_MY/dataset/77de071e-0c2e-4bbe-8dcc5dcfe431feb1/resource/4e5f9905-694f-4d68-aad33016abf15d4c/download/dataterbuka_iabv2.xlsx)
- Isa et al. (2013). Cabaran Kepimpinan Guru Besar Di sekolah Kurang Murid (Head School 's Instructional Leadership Challenges in Small School). *Academia.Edu*, 426–433. <https://seminarserantau2017.files.wordpress.com/2017/09/51-nitce-isa,medi-na-machmudi-isa.pdf>
- James, A. J. E. & B. (2009). *Kepimpinan Instruksional: satu panduan praktikal*. PTS Profesional.
- Jaya, S. & Piaw, C. Y. (2019). Tahap Kompetensi Dan Hubungan Bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah Terhadap Kopetensi Kepimpinan Pemimpin Sekolah Di Negeri Sarawak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(April), 53–64. [http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published\\_article/6255/Template4.pdf](http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published_article/6255/Template4.pdf)
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2019). *Naratif Baharu KPM*. <http://jpnsselangor.moe.gov.my/jpns/index.php/en/warga-pendidik/naratif-baharu-amalan-pendidikan>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Malaysia Education Blueprint 2013 - 2025. In *Kementerian Pelajaran Malaysia* (Vol. 27, Issue 1). <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Kiflee, D. N. & Talip, R. (2015). Instructional Leadership, Work Motivation, and Work Performance of History Teachers in Sabah, Malaysia. *Jurnal Kajian Sejarah & Pendidikan Sejarah*, 3(1), 147–160.
- Mahbob, M. H. & Sulaiman, W. I. (2015). Hubungan

- Komunikasi Keorganisasian Dengan Perancangan Strategik Modal Insan Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Komunikasi*, 31(2), 1–14. <http://ejournal.ukm.my/mjc/article/view/14950/7566>
- Mahbob et al. (2019). Komunikasi Strategik dan Peranannya Untuk Mewujudkan Komunikasi Berkesan dalam Organisasi (Strategic Communication and Its Role to Create an Effective Communication in Organization). *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(2), 49–67. <https://doi.org/10.17576/jkmj-2019-3502-04>
- Maisah et al. (2020). Pengembangan Pendidikan Tinggi Berorientasikan kewirausahaan Dalam Perspektif Global. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(4), 305–317. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/117/91>
- Makbul, Z. M., Hanafiah, M. H. & Hasun, F. M. (2012). *Pengurusan Organissi Edisi Kedua* (Kedua). Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Mansor, A. N. & Baki, R. (2015). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Maulod, S. (2017). *Hubungan di antara kecerdasan emosi dan kepimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan*. Universiti Malaya.
- Muhammad et al. (2019). *Amalan Kepimpinan Instruksional* (Cetakan Pe). Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ng et al. (2015). Instructional leadership practices in Singapore. *School Leadership and Management*, 35(4), 388–407. <https://doi.org/10.1080/13632434.2015.1010501>
- Ngoma et al. (2019, January). Word of mouth communication: A mediator of relationship marketing and customer loyalty. *Cogent Business & Management*. <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2019.1580123.pdf>
- Nor, S. A. M. (2017). Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Prestasi Akademik Tinggi Dan Rendahdi Daerah Kota Bharu, Kelantan. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1), 221–230. <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.604>
- Oberer, B. & Erkolla, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404–412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments First Results from TALIS*. OECD Publications. [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda)
- Othman, Z. (2016). *Kepimpinan Instruksional Guru Besar Di Sekolah Kurang Murid* [Universiti Malaya]. <http://studentsrepo.um.edu.my/6763/4/zakaria.o.pdf>
- Peterson, K. D. (1987). *Administrative Control and Instructional Leadership*. Allyn and Bacon, Inc.
- Quah, S. C. (2011). Instructional Leadership Among Principals Of Secondary Schools In Malaysia. *International Research Journals*, 2, 1784–1800.
- Razak, N. (2015). Kemahiran Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dan Tahap Motivasi Guru. *Educational Leader (Pemimpin Pendidikan)*, 3(1999), 91–109.
- Saat, L. & Zain, S. (2016). Pengaruh Kepimpinan Instruksional, Efikasi dan Tugas Rutin Pengetua Terhadap Pencapaian Akademik. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(3), 42–65.
- Sahin, A. (2007). *The Relationship Between Primary School Administrators' Interpersonal Communication Skills and Conflict Management Strategies*. Akdeniz University, Antalya.
- Sahin et al. (2016). School Managers' Interpersonal Communication Skills in Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 6(8), 13–30. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED582193.pdf>
- Sari, G. (2017). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Tk Dan Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah. *Ejournal.Upi. Edu*, 1, 174–183. <http://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/6442>
- Segura et al. (2020). Predicting Job Satisfaction in Military Organizations: Unpacking the Relationship Between Emotional Intelligence, Teamwork Communication, and Job Attitudes in Spanish Military Cadets. *Frontiers Psychology*, 11. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7221124/>
- Suprammaniam, S. S. (2017). *Model Hubungan Bakat Kepimpinan Dengan Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah Graduan Program Kelayakan Profesional Kebangsaan Bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL)*. Universiti Malaya.
- Ujil, A. & Andin, C. (2017). Memahami Kepimpinan Berprestasi Tinggi Di Sekolah: Analisis Ciri Dan Proses Perkembangan Kepimpinan. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017*, 90–104.
- Wahab, N. A. & Abdullah, M. Y. (2018). Hubungan Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Kerja Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal Ilmi*, 136–150.
- Yahaya et al. (2011). Hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah cemerlang. *Journal of Educational*, 1(March), 48–70. <http://eprints.utm.my/12152/>