

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Komitmen Organisasi Guru di Sarawak: Kepengikutan sebagai Mediator

Cammellia Othman

Doktor Falsafah
2025

Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Komitmen Organisasi Guru di Sarawak: Kepengikutan sebagai Mediator

Cammellia Othman

Tesis ini dikemukakan

Bagi memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

2025

PERAKUAN

Saya mengaku bahawa kerja-kerja di dalam tesis ini telah diselaraskan dengan peraturan-peraturan Universiti Malaysia Sarawak, dan tesis ini adalah asli. Tesis ini tidak pernah diterima untuk sebarang ijazah dan tidak dikemukakan secara serentak bagi sebarang pencalonan ijazah lain.



……

Tandatangan

Nama: Cammellia Othman

No. Matrik: 21010297

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Universiti Malaysia Sarawak

Tarikh: **17 OCTOBER 2025**

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani. Setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah dan rahmatnya tesis ini telah dapat disempurnakan. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W dan keluarga serta para sahabat Baginda.

Pertama sekali, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada penyelia saya, Profesor Dr Abdul Halim bin Busari di atas semua tunjuk ajar, khidmat nasihat dan sokongan sepanjang proses penyelidikan dan penulisan tesis ini. Semoga Allah sahaja dapat membalas setiap yang telah dicurahkan.

Kejayaan ini saya dedikasikan untuk suami tercinta Mohd Shahizan bin Idris, putera-puteri yang tersayang iaitu Adam Ashraff, Sarah dan Ahmad Ashraff, ibunda tersayang, Allahyarhamah Jamaiah Arip, ayahanda Allahyarham Othman bin Aris, ibunda mentua tersayang Sahdah Emir, ayahanda mentua Idris bin Ahmad serta adik-beradik yang dikasihi. Terima kasih kerana memahami erti pengorbanan dan sesungguhnya doa restu kalian sentiasa membakar semangat juang saya untuk terus berusaha mencapai cita-cita ini.

Setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah menganugerahkan penajaan program Hadiah Latihan Persekutuan di bawah skim Cuti Belajar Bergaji Penuh Dengan Biasiswa (CBPDB). Jutaan terima kasih juga kepada Profesor Madya Dr Zaiton binti Hassan, Dr Majelan bin Sulong, Dr Abang Adam bin Abang Deli, Dr Ramlan bin Mustapha, Dr Brenda Ranee Francis, Puan Josephine Ambon serta sahabat-sahabat yang dikasihi di atas segala komitmen dan kesungguhan dalam memberikan tunjuk ajar serta motivasi kepada saya sepanjang menyiapkan tesis ini.

Penghargaan terima kasih juga kepada pihak-pihak yang terlibat termasuklah Pihak Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS), staf-staf akademik dan sokongan Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), guru-guru besar dan guru-guru sekolah kebangsaan di negeri Sarawak yang terlibat dalam kajian kerana sokongan dan bantuan yang diberi sepanjang pengajian saya ini.

Ya Allah, rahmatilah mereka, kurniakanlah mereka dengan usia serta kesihatan yang berpanjangan, rezeki yang berterusan serta kebahagiaan yang tiada pengakhiran di dunia dan akhirat. Aamin.

ABSTRAK

Kejayaan pendidikan sangat dipengaruhi oleh tahap komitmen organisasi guru. Namun, peranan kepimpinan instruksional dalam membentuk komitmen tersebut masih belum difahami sepenuhnya. Ketidakselarasan dapatan kajian terdahulu membuka ruang untuk penyelidikan baharu khususnya dalam konteks Sarawak yang berdepan cabaran geografi, infrastruktur dan sosio-budaya yang unik. Jadi, kajian ini bertujuan mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi guru dengan memberi tumpuan kepada peranan kepengikutan sebagai mediator. Reka bentuk kajian ini adalah kajian kuantitatif berbentuk korelasi (*correlational research design*) yang melibatkan 894 guru sekolah rendah yang dipilih melalui persampelan kluster. Data dikumpul dengan menggunakan instrumen soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* yang dibangunkan oleh *Philip Hallinger (2013)* telah digunakan bagi mengukur tingkah laku guru besar. *The Revised of Kelly Followership Questionnaire (KFQ-R)* yang telah dibuat semakan semula oleh Kevin et al. (2019) dan *Three Component Model Employee Commitment Survey (TCM-ECS)* versi semakan yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (2004) pula digunakan untuk mengukur tingkah laku guru. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* untuk analisis deskriptif dan kebolehpercayaan awal manakala *Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)* melalui perisian SmartPLS digunakan bagi menilai kebolehpercayaan, kesahan serta hubungan antara pemboleh ubah. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan instruksional mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Analisis lanjut membuktikan kepengikutan berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Kajian ini memperkukuh aplikasi Teori Pembelajaran Sosial Bandura dalam kepimpinan

pendidikan serta menyediakan bukti empirikal baharu dalam konteks sekolah rendah di Sarawak. Dapatan juga memberi implikasi praktikal kepada pentadbir sekolah dan pembuat dasar dalam merangka program kepimpinan instruksional dan kepengikutan yang berkesan bagi meningkatkan komitmen guru.

Kata kunci: Kepimpinan instruksional, kepengikutan, komitmen organisasi,

The Effect of Instructional Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Sarawak: The Mediating Role of Followership

ABSTRACT

Educational success is strongly influenced by the level of teachers' organizational commitment. However, the role of instructional leadership in shaping this commitment has not been fully understood. Inconsistencies in previous findings highlight the need for further investigation particularly in the context of Sarawak, which faces unique geographical, infrastructural and socio-cultural challenges. Therefore, this study aims to examine the effect of instructional leadership on teachers' organizational commitment, with a particular focus on the mediating role of followership. The research design of this study is a quantitative correlational study involving 894 primary school teachers selected through cluster sampling. Data were collected using an online questionnaire administered via Google Forms. The Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) developed by Philip Hallinger (2013) was used to measure principals' instructional leadership practices. The Revised Kelly Followership Questionnaire (KFQ-R) by Kevin et al. (2019) and the revised Three-Component Model Employee Commitment Survey (TCM-ECS) developed by Meyer and Allen (2004) were employed to measure teachers' followership and organizational commitment. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Science (SPSS) and Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) to assess reliability, validity and the relationships among variables. The findings indicate that instructional leadership has a positive and significant relationship with teachers' organizational commitment with followership serving as a significant mediator in this relationship. This study strengthens the application of Bandura's Social Learning Theory in educational leadership and provides new empirical evidence within the context of primary schools in

Sarawak. The findings also offer practical implications for school leaders and policymakers in designing effective instructional leadership and followership programs to enhance teachers' organizational commitment.

Keywords: *Instructional leadership, followership, organizational commitment*

ISI KANDUNGAN

		Mukasurat
PERAKUAN		i
PENGHARGAAN		ii
ABSTRAK		iv
ABSTRACT		vi
ISI KANDUNGAN		viii
SENARAI JADUAL		xv
SENARAI RAJAH		xvii
SENARAI SINGKATAN		xviii
BAB 1	**PENGENALAN**	1
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.2.1	Komitmen Organisasi	1
1.2.2	Kepimpinan Instruksional	4
1.2.3	Kepengikutan	6
1.2.4	Kesimpulan	9
1.3	Pernyataan Masalah	9
1.4	Objektif Kajian	14
1.4.1	Objektif Umum	14

1.4.2 Objektif Khusus 14

1.5 Persoalan Kajian 15

1.6 Hipotesis Kajian 15

1.7 Kerangka Kajian 16

1.7.1 Kerangka Teoritikal Kajian 16

1.7.2 Kerangka Konseptual Kajian 19

1.8 Signifikan Kajian 21

1.9 Skop Kajian 23

1.10 Definisi Konseptual dan Operasional 23

1.10.1 Komitmen Organisasi 24

1.10.2 Kepimpinan Instruksional 25

1.10.3 Kepengikutan 26

1.11 Susunan Tesis 27

BAB 2 SOROTAN LITERATUR 28

2.1 Pengenalan 28

2.2 Teori Asas (Underpinning Theory) 28

2.2.1 Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977) 29

2.2.2 Justifikasi Pemilihan Teori 33

2.3 Komitmen Organisasi (Pemboleh ubah Bersandar) 38

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasi 38

2.3.2 Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) 40

2.3.3 Kajian Lepas Komitmen Organisasi 43

2.4 Kepimpinan Instruksional (Pemboleh ubah tidak bersandar) 49

2.4.1 Definisi Kepimpinan Instruksional 49

2.4.2 Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) 51

2.4.3 Kajian Lepas Kepimpinan Instruksional 54

2.5 Kepengikutan (Mediator) 59

2.5.1 Definisi Kepengikutan 59

2.5.2 Model Kepengikutan Robert Kelly (1992) 61

2.5.3 Kajian Lepas Kepengikutan 64

2.6 Pembentukan Hipotesis 68

2.6.1 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Kepengikutan 68

2.6.2 Kesan Kepengikutan ke atas Komitmen Organisasi 70

2.6.3 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Komitmen Organisasi 71

2.6.4 Kepengikutan sebagai Mediator antara Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi 74

2.7 Kesimpulan 75

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN 78

3.1 Pengenalan 78

3.2 Paradigma Kajian 78

3.3	Reka Bentuk Kajian	79
3.3.1	Falsafah Penyelidikan	80
3.3.2	Pendekatan Pengembangan Teori	82
3.3.3	Pemilihan Metodologi	83
3.3.4	Strategi	83
3.3.5	Ufuk Masa	84
3.3.6	Teknik dan Prosedur	85
3.4	Populasi dan Persampelan	85
3.4.1	Populasi Kajian	86
3.4.2	Teknik Persampelan Kluster	89
3.4.3	Saiz Sampel Kajian	92
3.5	Instrumen Kajian	94
3.5.1	Instrumen Soal Selidik	94
3.5.2	Terjemahan Item Instrumen Soal Selidik	103
3.5.3	Kesahan (*Validity*) dan Kebolehpercayaan (*Reliability*) Instrumen	105
3.5.4	Prosedur Kesahan Instrumen Soal Selidik	111
3.6	Praujian	112
3.7	Tatacara Pengumpulan Data	114
3.8	Kajian Rintis (*Pilot Test*)	115
3.9	Pentadbiran Kajian Sebenar	119

3.10 Tatacara Penganalisisan Data Kajian Sebenar 121

3.10.1 Pengimbasan dan Pembersihan Data 122

3.10.2 Analisis Deksriptif 124

3.10.3 Statistik Inferensi 125

3.10.4 Analisis Pemboleh ubah Mediator 130

3.10.5 Justifikasi PLS-SEM 132

3.10.6 Justifikasi Penggunaan Konstruk Keseluruhan 133

3.11 Pertimbangan Etika 136

3.12 Kesimpulan 138

BAB 4 DAPATAN KAJIAN 140

4.1 Pengenalan 140

4.2 Kadar Tindak Balas Responden di Lapangan (*Response Rate*) 140

4.3 Pembersihan Data 141

4.3.1 Analisis Nilai Spesifik (*Straightlining)* 141

4.3.2 Analisis Data Hilang (*Missing Data*) 142

4.3.3 Analisis Data Terpencil Secara Univariat dan Multivariat (*Univariate and Multivariate Outliers)* 142

4.3.4 Analisis Taburan Normal secara Multivariat (*Multivariate Normality*) 144

4.3.5 Profil Demografi Responden 146

4.4 Analisis Deskriptif Penyelidikan 148

4.4.1 Taburan Min Keseluruhan Pemboleh Ubah Kajian 149

4.5 Analisis Common Method Bias (CMB) 151

4.5.1 Secara Prosedur 152

4.5.2 Secara Statistik 152

4.6 Analisis PLS – SEM 158

4.6.1 Keputusan Penilaian Model Pengukuran 159

4.7 Confirmatory Tarted Analysis (CTA) 166

4.8 Keputusan Penilaian Model Struktural 167

4.8.1 Penilaian Pekali Penentuan (*R^2 Value Assessment*) 169

4.8.2 Penilaian Kesan Saiz (f^2 *Effect Size Assessment*) 169

4.8.3 Penilaian Ketepatan Ramalan (*PLSpredict Assessment*) 171

4.8.4 Penilaian Pekali Laluan (*Path Coefficient Assessment*) 173

4.8.5 Analisis Kesan Mediator (*Mediation Effect Analysis*) 175

4.9 Ringkasan Hasil Kajian 178

4.10 Ringkasan Dapatan 179

BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI, CADANGAN DAN KESIMPULAN 180

5.1 Pengenalan 180

5.2 Ringkasan Kajian 180

5.3 Perbincangan 181

5.3.1 Tahap Kepimpinan Instruksional 184

5.3.2 Tahap Kepengikutan 186

5.3.3 Tahap Komitmen Organisasi 187

5.3.4 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Kepengikutan 190

5.3.5 Kesan Kepengikutan ke atas Komitmen Organisasi 194

5.3.6 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Komitmen Organisasi 196

5.3.7 Peranan Kepengikutan sebagai Mediator dalam Hubungan antara Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi 200

5.4 Implikasi Kajian 204

5.4.1 Implikasi Empirikal 204

5.4.2 Implikasi Teoritikal 206

5.4.3 Implikasi Praktikal 208

5.4.4 Implikasi Kajian dalam Konteks Pembangunan Sumber Manusia dan Dasar Pendidikan 210

5.5 Limitasi Kajian dan Cadangan Kajian Masa Depan 211

5.6 Kesimpulan 213

RUJUKAN 215

SENARAI LAMPIRAN 279

LAMPIRAN 280

SENARAI JADUAL

	Mukasurat
Jadual 2.1: Kajian Lepas Mengenai Teori Pembelajaran Sosial Bandura	36
Jadual 2.2: Definisi Komitmen Organisasi	39
Jadual 2.3: Ringkasan Kajian Lepas Berkaitan Komitmen Organisasi	47
Jadual 2.4: Definisi Kepimpinan Instruksional	49
Jadual 2.5: Ringkasan Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Instruksional	57
Jadual 2.6: Definisi Kepengikutan	60
Jadual 2.7: Ringkasan Kajian Lepas Berkaitan Kepengikutan	67
Jadual 3.1: Ringkasan Falsafah Penyelidikan	81
Jadual 3.2: Ringkasan Pemilihan Reka Bentuk Kajian	85
Jadual 3.3: Bilangan sekolah dan guru mengikut daerah di Sarawak	88
Jadual 3.4: Sampel Minimum Kajian	93
Jadual 3.5: Nilai *Cronbach's Alpha (a)* Kajian Lepas	97
Jadual 3.6: Taburan Item bagi Soal Selidik Kepimpinan Instruksional	97
Jadual 3.7: Taburan Item bagi Soal Selidik Kepengikutan	99
Jadual 3.8: Nilai *Cronbach's Alpha (an)* Kajian Lepas Komitmen Organisasi	100
Jadual 3.9: Taburan Item bagi Soal Selidik Komitmen Organisasi	100
Jadual 3.10: Taburan Item bagi Keseluruhan Soal Selidik	100
Jadual 3.11: Skor Aras Persetujuan (Sekaran dan Bougie, 2016)	102
Jadual 3.12: Justifikasi Penggunaan Skala Likert 5 Mata	102
Jadual 3.13: Langkah Penterjemahan	104
Jadual 3.14: Maklumat Panel Pakar	107
Jadual 3.15: Bilangan Pakar dan Nilai Indeks Skor diterima	109
Jadual 3.16: Indeks Kesahan Kandungan mengikut Konstruk	111

Jadual 3.17: Interprestasi Nilai Pekali *Cronbach's Alpa (a)* 111

Jadual 3.18: Kelulusan Menjalankan Kajian 115

Jadual 3.19: Kebolehpercayaan Instrumen 117

Jadual 3.20: Profil Demografi Responden 119

Jadual 4.1: Data Terpencil Multivariate yang dikesan 144

Jadual 4.2: Jumlah data awal dan akhir 144

Jadual 4.3: Maklumat Demografi Responden 147

Jadual 4.4 : Pengkelasan Min (Pallant, 2016) 149

Jadual 4.5: Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar 150

Jadual 4.6 : Tahap Kepengikutan Guru 150

Jadual 4.7: Tahap Komitmen Organisasi Guru 151

Jadual 4.8: Ujian Kolineariti Penuh 154

Jadual 4.9: Perbandingan Model sebelum dan selepas Penambahan Pemboleh. ubah Penanda 157

Jadual 4.10 : Model Pengukuran (CR, *Loading* dan AVE) 162

Jadual 4.11: Kesahan Diskriminan *Heterotrait-Monotrair Ratio* (HTMT) 166

Jadual 4.12: Penentu Penanda Aras (Wong, 2019) 167

Jadual 4.13: Keputusan Pekali Penentuan R^2 169

Jadual 4.14: Keputusan Penilaian Kesan Saiz (f^2) 170

Jadual 4.15:*PLSPredict* yang menjelaskan Daya Ramalan pada Konstruk Endogenous 172

Jadual 4.16: Keputusan Penilaian Pekali laluan (*Direct Effect*) 174

Jadual 4.17: Keputusan Kesan Mediator 177

Jadual 4.18: Ringkasan Hasil Kajian 178

Jadual 5.1: Objektif Kajian, Persoalan Kajian dan Hipotesis Kajian 182

SENARAI RAJAH

Mukasurat

Rajah 1.1:Kitaran Insteraksi Bandura (1986) 19

Rajah 1.2 : Kerangka Konseptual Kajian 21

Rajah 2.1: Kitaran Interaksi Bandura (1986) 30

Rajah 2.2: Model Tiga Komponen Organisasi Meyer dan Allen (1991) 43

Rajah 2.3: Model Kepimpinan Halliger dan Murphy (2011) 53

Rajah 2.4: Model Kepengikutan Kelly (1992) 64

Rajah 3.1: *Research Onion* 80

Rajah 3.2 : Peringkat Teknik Persampelan Kluster 91

Rajah 3.3: Proses Dua-Tahap Penilaian Model Laluan PLS 126

Rajah 3.4 : *Simple Mediaton Model* (Preacher and Hayes,2004) 132

Rajah 4.1: Ujian *Mardia's Multivariate Skewness* dan *Kurtosis* 146

Rajah 4.2: Model Sebenar (*Baseline Model*) 157

Rajah 4.3: Model Faktor Metod (*Method Factor Model*) 158

Rajah 4.4: Model Pengukuran 164

Rajah 4.5 : Model Berstruktur 168

Rajah 4.6: Keputusan Penilaian Model Struktural 175

SENARAI SINGKATAN

AVE	*Average Variance Extracted*
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
BPSM	Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
CFA	*Confirmatory Factor Analysis*
CI	*Confidence Interval*
CMB	*Common Method Bias*
CR	*Composite Reliability*
CTA	*Confirmatory Tarted Analysis*
CVI	*Content Validation Index*
HEM	Hal Ehwal Murid
HTMT	*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*
IAB	Institut Aminuddin Baki
IBM SPSS	*International Business Machines Statistical Package For The Social Science*
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPNS	Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
KDNK	Keluaran Dalam Negeri Kasar
KFQ-R	*Kelly Followership Questionnaire- Revised*
KI	Kepimpinan Instruksional
KO	Komitmen Organisasi
KP	Kepengikutan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MAE	*Mean Absolute Error*
NPQEL	*National Professional Qualification for Executive Leadership*
OECD	*Organisation for Economic Co-operation and Development*
PCDS	*Post COVID-19 Development Strategy*
PdPc	Pembelajaran dan Pemudahcaraan
PGB	Pengetua dan Guru Besar
PIMRS	*Principal Instructional Management Rating Scale*
PISA	*Programme for International Student Assessment*
PLS-SEM	*Partial Least Square Structural Equation Modeling*
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah

PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PSM	Pembangunan Sumber Manusia
RMSE	*Root Mean Square Error*
SDG	*Sustainable Development Goals*
SDS	*Social Desirability Scale*
SEM	*Structural Equation Modelling*
SISC+	*School Improvement Specialist Coach*
SM	Sekolah Menengah
SR	Sekolah Rendah
TCM	*Three-Component Model*
TIMSS	*Trends in International Mathematics and Science Study*
TPSB	Teori Pembelajaran Sosial Bandura
UNESCO	*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*
UNIMAS	Universiti Malaysia Sarawak
VIF	*Variance Inflation Factor*

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Kajian ini bertujuan mengkaji kesan kepimpinan instrusktional terhadap komitmen organisasi serta peranan kepengikutan sebagai mediator mengikut persepsi guru-guru di sekolah rendah di Kementerian Pendidikan Malaysia. Bab ini mengandungi beberapa bahagian kecil iaitu latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka kajian, signifikan kajian, skop kajian, definisi operasional dan konseptual dan diakhiri dengan susunan tesis. Bab 1 ini adalah penting kerana ia memberikan gambaran secara menyeluruh tentang kajian yang dijalankan

1.2 Latar Belakang Kajian

Latar belakang kajian ini dibahagikan kepada tiga bahagian mengikut pemboleh ubah kajian iaitu komitmen organisasi, kepimpinan instruksional dan kepengikutan.

1.2.1 Komitmen Organisasi

Evolusi kajian tentang komitmen organisasi telah bermula sejak tahun 1960-an apabila Becker (1960) memperkenalkan teori *side-bet* yang menjelaskan mengapa pekerja kekal dalam sesebuah organisasi (Gabay-Mariani & Barbosa, 2024). Teori ini menerangkan bahawa pekerja terikat dengan organisasi melalui pelaburan sampingan seperti masa, tenaga dan pengalaman yang telah dicurahkan. Konsep ini berkembang pada tahun 1974 apabila Porter et al. (1974) memperkenalkan definisi yang lebih komprehensif yang menekankan aspek pengenalan diri dan penglibatan individu dalam organisasi. Perkembangan paling signifikan berlaku pada tahun 1991 apabila Meyer dan Allen (1991) memperkenalkan Model

Tiga Komponen yang membahagikan komitmen kepada dimensi afektif, berterusan dan normatif. Model ini telah menjadi tunjang kepada kebanyakan kajian komitmen organisasi sehingga kini dan telah digunakan secara meluas dalam pelbagai konteks termasuk sektor pendidikan (Meyer et al., 2002; Cohen, 2007; Mowday et al., 2013; Dwiyanti el al.2022).

Tinjauan bibliometrik bermula pada 1964 sehingga 2024 telah menunjukkan bahawa Amerika Syarikat merupakan negara yang paling banyak mengkaji tentang komitmen organsasi dan diikuti oleh Indonesia dan Korea Selatan. Manakala, Malaysia merupakan negara keempat terbanyak yang menjalankan kajian tentang komitmen organisasi ini (Othman et al., 2024). Analisis mendedahkan bahawa kajian komitmen organisasi memaparkan trend yang meningkat setiap tahun sebagaimana di Lampiran S. Trend kajian terkini menunjukkan bahawa komitmen organisasi terus menjadi faktor penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah organisasi dalam pelbagai sektor termasuk pendidikan (Nguyen et al.,2020).

Dalam konteks pendidikan global, komitmen organisasi guru merupakan aspek kritikal yang sering dikaitkan dengan pelbagai hasil positif seperti kepuasan bekerja (Ariel et al., 2024; Uslu Sahan & Terzioglu, 2022; Matherly et al., 2022; Halim et al., 2021; Lambert et al., 2021), niat berhenti kerja (Wu & Liu, 2022; Rawashdeh et al., 2022; Kee & Chung, 2021; al., 2020), kepimpinan transformasional (Uslu Sahan & Terzioglu, 2022; Othman & Khrais, 2022; Febriantina et al., 2021;), gaya kepimpinan (Boy Andika et al., 2024; Lei et al., 2022;Al-Dossary, 2022; Donkor et al., 2021; Purnomo et al., 2020), budaya organisasi (Feng Cao et al., 2024; Purnomo et al., 2020) dan persekitaran kerja (Bui et al., 2024). Dalam konteks sekolah, komitmen organisasi guru telah terbukti mempengaruhi keberkesanan pengajaran, pencapaian pelajar dan iklim sekolah secara keseluruhan (Dou et

al., 2017). Kajian di negara-negara berprestasi tinggi seperti Finland dan Singapura menunjukkan 80% guru melaporkan tahap komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi (Schleicher, 2018). Lebih menarik, kajian terkini oleh Ababneh et al. (2021) dan Zou et al. (2024) mendedahkan bahawa komitmen organisasi bukan sahaja mempengaruhi kesejahteraan dan kesetiaan guru, malah dapat diperkukuh melalui pembangunan profesional, pengiktirafan prestasi dan persekitaran kerja yang menyokong.

Di Malaysia, kajian tentang komitmen organisasi guru telah menarik perhatian ramai penyelidik pendidikan. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 memberi penekanan khusus terhadap kepentingan komitmen guru dalam mencapai transformasi pendidikan negara. Kajian mendapati bahawa komitmen organisasi dalam kalangan guru memainkan peranan penting dalam menentukan prestasi sesebuah organisasi pendidikan. Guru yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi cenderung untuk menunjukkan dedikasi yang lebih dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka (Saravanan & Shahizan, 2020). Sebaliknya, tahap komitmen yang rendah boleh membawa kepada pelbagai kesan negatif termasuk penurunan motivasi, produktiviti yang lemah dan ketidakcekapan dalam pelaksanaan tugas.

Di Sarawak khususnya, cabaran komitmen organisasi guru dipengaruhi oleh faktor unik seperti kepelbagaian geografi dan demografi. Kajian-kajian lepas mendapati bahawa guru-guru di Sarawak menghadapi cabaran tersendiri dalam mengekalkan komitmen organisasi dan juga komitmen terhadap pengajaran. Didapati pengekalan komitmen adalah sederhana seperti dalam kajian Nazuha dan Mohamed Yusoff (2024) di Serian, Aking dan Mohd Izham (2023) di Kapit dan Ali et. al (2015) di Bintulu. Faktor-faktor seperti kekangan infrastruktur, kesukaran akses dan cabaran sosio-budaya telah dikenal pasti sebagai

penyumbang kepada situasi ini. Oleh itu, memahami dan meningkatkan komitmen organisasi guru adalah kunci untuk mencapai kecemerlangan dalam pendidikan.

1.2.2 Kepimpinan Instruksional

Salah satu trend penting dalam kajian komitmen organisasi guru adalah hubungannya dengan kepimpinan sekolah. Selaras dengan kepentingan komitmen organisasi dalam pendidikan, kepimpinan instruksional telah dikenal pasti sebagai faktor kritikal yang mempengaruhi tahap komitmen guru terhadap sekolah (Hallinger et al.,2020; Ozdemir, 2020). Kepimpinan instruksional telah muncul sebagai paradigma kepimpinan yang dominan dalam pengurusan sekolah berkesan sejak 1980-an.

Sebelum kemunculan kepimpinan instruksional, beberapa gaya kepimpinan dominan telah digunakan dalam pentadbiran sekolah untuk meningkatkan komitmen guru. Pada tahun 1960-an hingga 1970-an, kepimpinan autokratik dan birokratik menjadi amalan utama di mana pemimpin sekolah bertindak sebagai pentadbir yang memfokuskan kepada pengurusan dan kawalan (Bass & Bass, 2008). Pada awal 1980-an, kepimpinan transformasional mula mendapat perhatian serius dalam pendidikan melalui karya Burns (1978) dan Bass (1985). Model ini menekankan pembentukan visi, motivasi, inspirasi dan rangsangan intelektual untuk meningkatkan komitmen guru. Kajian oleh Leithwood (1992) mendapati kepimpinan transformasional berjaya meningkatkan komitmen guru melalui pembangunan profesional dan pengupayaan.

Walau bagaimanapun, keperluan untuk fokus khusus terhadap pengajaran dan pembelajaran mendorong kemunculan kepimpinan instruksional. Krisis pendidikan di Amerika Syarikat yang dicetuskan oleh laporan *A Nation at Risk 1983* telah menjadi pemangkin kepada perubahan ini. Kajian sekolah berkesan oleh Edmonds (1979) dan

Brookover et al. (1975) menunjukkan bahawa sekolah cemerlang mempunyai pemimpin yang memberi tumpuan kepada aspek instruksional berbanding hanya pentadbiran. Peralihan ini disokong oleh dapatan empirikal yang menunjukkan kepimpinan instruksional lebih berkesan dalam meningkatkan komitmen guru berbanding model kepimpinan sebelumnya (Hallinger & Murphy, 1985).

Konsep kepimpinan instruksional ini mula mendapat perhatian serius melalui kajian sekolah berkesan oleh Edmonds (1979) dan berkembang melalui sumbangan penting Hallinger dan Murphy (1985) yang memperkenalkan model tiga dimensi kepimpinan instruksional. Model ini merangkumi tiga dimensi utama iaitu menentukan misi sekolah, pengurusan program instruksional dan pembentukan iklim sekolah yang positif iaitu didapati masih kekal relevan sehingga kini (Hallinger et al.,2022; Razali et al., 2023). Kajian lepas oleh Blase & Blase (1998) mendapati tingkah laku kepimpinan instruksional pengetua dapat membantu penambahbaikan sekolah. Namun begitu, kajian terbaru menunjukkan kepimpinan instruksional bukan hanya tanggungjawab pengetua sahaja, malah guru dan staf sokongan juga memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Putri et al., 2023; Bellibaş et al., 2020).

Memasuki abad ke-21, skop kepimpinan instruksional semakin meluas dengan mengambil kira pelbagai aspek pendidikan semasa seperti pembelajaran digital, kepelbagaian pelajar dan cabaran global (Hassan et al., 2023). Evolusi ini mencerminkan keperluan untuk mengaplikasi pendekatan kepimpinan yang lebih proaktif dan fleksibel dalam meningkatkan komitmen guru terhadap matlamat sekolah.

Tinjauan bibliometrik berkaitan kepimpinan instruksional bagi tempoh 10 tahun telah dilakukan iaitu bermula 2010 hingga 2024 dengan menggunakan pangkalan data

Scopus kerana liputan literaturnya yang luas termasuk jurnal antarabangsa dan serantau serta menyediakan metadata lengkap untuk analisis bibliometrik. Tinjauan menunjukkan aliran menaik iaitu sebanyak 125 artikel pada tahun 2014 meningkat kepada 310 artikel pada 2023 sebagaimana pada Lampiran S. Peningkatan berterusan dari tahun 2019 hingga 2023 dan kebanyakkan artikel telah di terbitkan di Amerika Syarikat, Kanada dan Australia (Othman & Busari, 2024).

Kepimpinan instruksional telah diiktiraf secara global sebagai pemacu utama kecemerlangan sekolah dengan sokongan bukti empirikal yang kukuh. Namun, penglibatan negara-negara Asia seperti Malaysia, Indonesia dan Jepun dalam bidang ini masih berada pada tahap sederhana berbanding negara-negara Eropah seperti Jerman, Sepanyol dan Finland yang menunjukkan penglibatan lebih aktif. (Othman & Busari, 2024). Ini menunjukkan keperluan untuk meningkatkan penyelidikan kepimpinan instruksional di rantau Asia memandangkan kesesuaiannya dalam konteks pendidikan semasa.

1.2.3 Kepengikutan

Selaras dengan perkembangan kajian komitmen organisasi dan kepimpinan instruksional di rantau Asia, kepengikutan turut menjadi elemen penting yang perlu diberi perhatian dalam konteks pendidikan. Konsep kepengikutan mula mendapat perhatian serius dalam kajian organisasi apabila Kelley (1988) menerbitkan artikel *In Praise of Followers* dalam *Harvard Business Review*, yang menekankan kepentingan pengikut dalam kejayaan sesebuah organisasi. Seterusnya, Chaleff (1995) memperkenalkan model *The Courageous Follower* dan Kellerman (2008) mengembangkan jenis kepengikutan yang membuka dimensi baru dalam memahami peranan pengikut.

Tinjauan bibliometrik berkaitan kepengikutan bagi tempoh 70 tahun telah dilakukan iaitu bermula 1951 hingga 2024 mendapati menunjukkan sebanyak 3,480 artikel telah diterbitkan. Bilangan penerbitan berkaitan kepengikutan menunjukkan aliran menaik iaitu sebanyak 52 artikel pada tahun 2015 kepada 127 artikel pada 2023 sebagaimana pada Lampiran S. Peningkatan berterusan dari tahun 2019 hingga 2023 dan kebanyakkan artikel telah di terbitkan di Amerika Syarikat, Kanada dan Australia (Othman & Busari, 2024a). Bilangan penerbitan meningkat secara beransur-ansur ini menandakan tumpuan ilmiah yang lebih tinggi dan berpotensi disebabkan oleh konsep yang berkembang atau penemuan penting dalam kajian kepengikutan.

Tahun-tahun berikutnya menunjukkan perubahan yang sederhana iaitu penerbitan pada tahun 2024 merekodkan 83 artikel, menunjukkan penurunan tetapi masih mengekalkan minat yang kuat terhadap subjek tersebut. Peningkatan kajian literatur ini membuktikan pengiktirafan kepengikutan sebagai komponen penting dalam hubungan kepimpinan di mana Kwantes (2019) menegaskan bahawa pemahaman tentang kepengikutan adalah asas dalam menilai keberkesanan kepimpinan. Kajian tinjuan sistematik oleh Ribbat (2024) mendapati walaupun kuantiti penyelidikan kepengikutan semakin meningkat, masih terdapat keperluan untuk meningkatkan kualiti dan kedalaman dalam kajian empirikal.

Dalam konteks pendidikan global, kepengikutan semakin diiktiraf sebagai pemboleh ubah kritikal dalam keberkesanan sekolah. Kepentingan kepengikutan dalam program latihan kepimpinan semakin mendapat perhatian. Chang (2021) mendapati pentingnya mengaitkan kajian kepengikutan dengan latihan kepimpinan untuk membentuk pemahaman yang lebih jelas tentang kedua-dua aspek ini. Konsep ini menjadi lebih penting apabila pengikut tidak lagi dilihat sebagai pihak yang hanya menerima arahan tetapi sebagai rakan

yang turut menyumbang dalam proses kepimpinan (Sims & Weinberg, 2022). Di Finland misalnya, kepengikutan memainkan peranan penting dalam mendorong perubahan dan pembangunan sekolah. Kajian menunjukkan pengetua sekolah di Finland mengamalkan gaya kepimpinan yang menyokong kepengikutan aktif (Rajbhandari, 2017) seterusnya mewujudkan persekitaran yang menggalakkan pembelajaran bersama dan budaya kerja yang positif (Billot et al., 2013). Selain itu, pengikut digalakkan menyuarakan pendapat dan terlibat dalam membuat keputusan (Blair & Bligh, 2018). Di Malaysia, perkembangan kajian kepengikutan dalam pendidikan masih berada pada peringkat awal. Walaupun PPPM 2013-2025 menekankan kepentingan pembangunan profesionalisme guru, aspek kepengikutan masih kurang diberi perhatian dalam konteks pembangunan kepimpinan sekolah. Kajian Yeo (2023) mendapati pengiktirafan terhadap tingkah laku kepengikutan guru adalah penting dalam meningkatkan keberkesanan kepimpinan pengetua di sekolah sekaligus menekankan keperluan pendekatan seimbang antara kepimpinan dan kepengikutan.

Kajian terkini juga menunjukkan pemboleh ubah kepengikutan memainkan peranan penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan dan hasil organisasi. Ma (2023) dan Jin et al. (2016) mendapati kepengikutan mempengaruhi hubungan antara kepimpinan dengan kepuasan kerja dan prestasi pasukan. Dalam konteks pendidikan, Carsten et al. (2022) membuktikan kepengikutan proaktif bertindak sebagai mediator yang signifikan antara kepimpinan dan prestasi kerja guru. Sementara itu, Kim et al. (2023) dan Aghaei et al. (2021) mendapati kepengikutan menjadi mediator antara kepimpinan beretika dengan tingkah laku organisasi. Maka, adalah penting untuk mengkaji peranan kepengikutan sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi guru di Sarawak memandangkan aspek ini masih kurang diterokai dalam konteks pendidikan di Malaysia.

1.2.4 Kesimpulan

Kajian mengenai hubungan antara kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi adalah penting untuk dikaji memandangkan peranan kepengikutan sebagai mediator masih kurang diterokai dalam konteks pendidikan Malaysia. Cabaran unik yang dihadapi di Sarawak seperti kekangan geografi, infrastruktur dan kepelbagaian sosio budaya memerlukan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubung kait antara ketiga-tiga pemboleh ubah ini. Dapatan kajian ini dapat menyokong pelaksanaan PPPM 2013-2025 terutamanya Anjakan 4 dan 5 yang memfokuskan kepada transformasi keguruan dan kepimpinan sekolah. Selain itu, kajian ini turut menyumbang kepada pencapaian Matlamat Pembangunan Mampan (SDG) 4 iaitu pendidikan berkualiti serta selaras dengan *Post COVID-19 Development Strategy* (PCDS) 2030 Sarawak yang menekankan pembangunan modal insan berkualiti melalui pendidikan. Perbincangan mengenai penyataan masalah serta jurang kajian dibentangkan dalam sub-seksyen seterusnya. Perbincangan ini menjelaskan permasalahan kajian dari aspek empirikal, praktikal dan teoretikal serta menggariskan jurang-jurang kajian yang perlu ditangani dalam konteks pendidikan di Sarawak. Perbincangan jurang teoretikal adalah berdasarkan teori asas (*underpinning theory)* yang telah dipilih iaitu Teori Pembelajaran Sosial Bandura (TPBS). Pemilihan teori ini telah dibincangkan secara terperinci di seksyen 1.7 dan 2.2.

1.3 Pernyataan Masalah

Isu komitmen organisasi dalam kalangan guru telah menjadi perhatian global dan digambarkan sebagai fenomena sejagat yang memberi implikasi besar terhadap keberkesanan pendidikan. Laporan *Global Education Monitoring* (UNESCO, 2022) mendedahkan bahawa hampir 25% negara masih berdepan kekurangan guru yang kritikal. Lebih membimbangkan, *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018*

menunjukkan hampir satu perempat guru di negara anggota OECD berhasrat meninggalkan profesion lebih awal daripada jangkaan (OECD, 2020). Dapatan serupa turut direkodkan di Nigeria (Jibril et al., 2023) yang menunjukkan komitmen guru pada tahap sederhana dengan skor min 2.62 dan di Indonesia (Wahyuni & Soelistya, 2023) dengan pola yang sama. Meyer dan Allen (1991) menegaskan bahawa komitmen rendah boleh menjejaskan keberkesanan organisasi pendidikan. Walaupun terdapat beberapa pengecualian yang melaporkan tahap komitmen tinggi (Syed Muhammad et al., 2024; Noziha & Jamalul Lail, 2024; Dayangku Rodzianah & Mohd Izham, 2021; Ramathevi & Ahmad Zabidi, 2021), majoriti kajian antarabangsa dan tempatan menunjukkan tahap sederhana yang menimbulkan kebimbangan global.

Dalam konteks Malaysia, isu ini lebih jelas apabila dikaitkan dengan prestasi pelajar dalam penilaian antarabangsa. Keputusan *Programme for International Student Assessment (PISA) 2022* merekodkan skor 409 untuk Matematik, 388 untuk Bacaan, dan 416 untuk Sains iaitu jauh di bawah purata OECD (OECD, 2022). Laporan Bank Dunia (2024) pula menunjukkan 42% murid berumur 10 tahun masih lemah membaca, 69% tidak mencapai tahap menulis dan 36% gagal menguasai Matematik. Prestasi Malaysia dalam *The Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) 2019 juga terus merosot iaitu hanya mencatatkan skor 461 dalam Matematik dan 460 dalam Sains berbanding purata antarabangsa 500 (Mullis et al., 2020). Kemerosotan ini amat berkait rapat dengan isu komitmen guru. Walaupun kerajaan memperuntukkan perbelanjaan besar seperti RM58.7 bilion dalam Belanjawan 2024 (Kementerian Kewangan Malaysia, 2022), tahap komitmen guru kekal sederhana (Uma Thevi, 2024; Siti Atiqah & Jamalul Lail, 2024; Susila & Mohd Izham, 2019; Md Jais & Hamid, 2019). Beberapa faktor tambahan seperti beban kerja berlebihan, tekanan pentadbiran, buli dan isu murid turut menyumbang kepada kemerosotan

komitmen (Md Shah et al., 2024; Shuib et al., 2023; Zhao & Li, 2023). Hal ini menimbulkan persoalan sama ada kepimpinan instruksional dan kepengikutan berperanan untuk memperkukuh komitmen guru dalam sistem pendidikan negara.

Di Sarawak, isu ini lebih kompleks kerana 427 daripada 1,264 sekolah rendah (33.8%) dikategorikan sebagai sekolah pedalaman (KPM, 2023). Guru di kawasan ini berdepan cabaran infrastruktur terhad, kekangan logistik, peluang pembangunan profesional yang minimum serta beban pentadbiran tambahan yang tinggi (Azzarina & Ahmad Zabidi, 2023; Junaidi Asman et al., 2023). Kajian mendapati 93.7% guru menganggap tugas tambahan meningkatkan beban kerja, 89.9% menghadapi kekangan infrastruktur dan 72.1% menilai dasar pengagihan guru tidak seimbang telah menjejaskan motivasi dan komitmen guru (Junaidi Asman et al., 2023). Kajian tempatan juga menunjukkan tahap komitmen sederhana dalam kalangan guru Sarawak. Contohnya di Serian (Nazuha & Mohamed Yusoff, 2024), Kapit (Aking & Mohd Izham, 2023) dan Bintulu (Ali et al., 2015). Walaupun ada bukti positif, dapatan ini mencerminkan bahawa isu komitmen di Sarawak lebih meruncing berbanding negeri lain kerana faktor geografi, budaya dan sosioekonomi yang unik (Yap & Siow, 2016; Yeo, 2023).

Sorotan kajian lepas turut menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional di Malaysia sering berdepan cabaran pelaksanaan dan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Walaupun PPPM 2013–2025 memberi penekanan melalui Anjakan 5, amalan sebenar masih tidak konsisten dengan teori (Ghavifekr et al., 2019; Hassan, 2023). Pemimpin sekolah cenderung terikat dengan tugas pentadbiran (Boswell-Lewis, 2022; Khan et al., 2020), kekangan sumber (Awang et al., 2022) dan masa (Azzarina & Ahmad Zabidi, 2023). Walaupun program NPQEL di bawah Institut Aminuddin Baki

telah dilaksanakan (Md Yasin & Mohd Hamzah, 2018; Aziah et al., 2024), keberkesanan penuh dalam memupuk kepimpinan instruksional berkesan masih dipersoalkan (Rozila & Jamalul Lail, 2019). Malah, cabaran komunikasi dan kebajikan guru sering menjadi isu dalam pelaksanaan kepimpinan (Sharma et al., 2018; Suhaili & Tengku Faekah, 2020; Foong & Mohd Khairuddin, 2017).

Dari sudut kepengikutan, tahap penglibatan guru sebagai pengikut juga masih menjadi tanda tanya. Kajian antarabangsa mendapati pengikut pasif atau kurang kritis boleh menjejaskan keberkesanan serta komitmen organisasi (Crossman & Crossman, 2011; Essa & Al-Attari, 2019; Khan et al., 2019; Adams & Gibson, 2022; Malakyan, 2024; Yu, 2024; Ribbat, 2023). Di Malaysia, kajian Yeo (2023) di Sarawak hanya memfokus kepada guru sekolah menengah, manakala kajian Thannimalai (2020) masih berbentuk kualitatif dan ini menunjukkan kekurangan bukti empirikal kuantitatif. Kekurangan fokus kepada pengikut dalam pembangunan kepimpinan turut dibangkitkan oleh Grant et al. (2020) dan Hurwitz & Hurwitz (2020). Lebih kritikal, dapatan hubungan antara kepengikutan dan komitmen organisasi masih tidak konsisten iaitu ada yang menunjukkan kesan positif (Kim, 2024; Rimsha et al., 2021), tetapi ada juga yang mendapati tiada hubungan signifikan (Noermijati, 2024). Dalam konteks Sarawak yang berdepan faktor unik, hubungan ini perlu diteliti lebih lanjut.

Selain itu, hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi guru menunjukkan dapatan yang tidak konsisten. Kajian tertentu mendapati hubungan positif (Nazim, 2023; Zaki, 2022; Cansoy et al., 2022; Ahad et al., 2021; Tatlah, 2019), namun terdapat kajiann lain yang menunjukkan kesan lemah atau tidak signifikan (Othman & Nor, 2017; Abd Razak et al., 2021; Nevins-Bennett & Martin, 2023). Dalam konteks Sarawak,

isu ini lebih penting kerana faktor geografi dan budaya unik menambah cabaran kepada pelaksanaan kepimpinan berkesan (Al-Mahdy et al., 2018; Amin & Hamzah, 2021).

Akhir sekali, walaupun teori antarabangsa membuktikan bahawa kepengikutan boleh bertindak sebagai mediator antara kepimpinan dan komitmen (Ma, 2023; Kim et al., 2023; Liu et al., 2022; Jin et al., 2017), bukti empirikal dalam konteks Sarawak masih kurang. Konsep kepengikutan sering dipandang remeh dan kajian yang mengaitkannya dengan Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977, 1986) masih terhad (Adeoye et al., 2014; Hardiyana, 2023).

Walau bagaimanapun, penerapan konsep ini dalam konteks kepimpinan instruksional di sekolah rendah Sarawak masih kurang diterokai secara mendalam dan memerlukan kajian lanjut bagi memahami kesannya terhadap komitmen guru. Dalam pendidikan, konsep efikasi kendiri (Bachtiar, 2024; Dussault et al., 2008; Phan, 2013; Ribbat, 2023) boleh menjelaskan bagaimana pengikut membentuk komitmen melalui interaksi sosial. Namun, penerapannya dalam konteks kepimpinan instruksional sekolah rendah Sarawak masih kurang dibincangkan.

Secara keseluruhan, sorotan literatur dan analisis situasi menunjukkan lima isu utama yang wujud secara serentak iaitu pertama, tahap komitmen organisasi, kepimpinan instruksional dan kepengikutan masih kabur dengan kecenderungan sederhana. Kedua adalah hubungan antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan kurang difahami; Manakaka yang ketiga adalah hubungan kepengikutan dan komitmen organisasi menunjukkan dapatan tidak konsisten. Keempat pula adalah hubungan kepimpinan instruksional dan komitmen guru juga tidak konsisten dan kelima, peranan kepengikutan sebagai mediator masih kurang diterokai khususnya di Sarawak. Kelima-lima isu ini

menegaskan keperluan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi guru sekolah rendah di Sarawak. Kajian ini bukan sahaja mengisi jurang pengetahuan dalam literatur, malah berpotensi menyumbang kepada strategi pengukuhan kepimpinan sekolah, peningkatan komitmen guru dan pencapaian pendidikan negara selaras dengan PPPM 2013–2025, PCDS 2030 Sarawak, serta aspirasi SDG 4 pendidikan berkualiti.

1.4 Objektif Kajian

Dalam kajian ini, objektif kajian terbahagi kepada dua iaitu objektif umum dan objektif spesifik.

1.4.1 Objektif Umum

Umumnya, kajian ini bertujuan untuk mengkaji kesan kepimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi guru serta mengkaji kepengikutan sebagai mediator mengikut persepsi guru.

1.4.2 Objektif Khusus

i. Mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan, Sarawak.

ii. Mengenal pasti tahap kepengikutan di sekolah kebangsaan, Sarawak.

iii. Mengenal pasti tahap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak.

iv. Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

v. Mengenal pasti kesan kepengikutan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

vi. Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

vii. Kepengikutan guru merupakan mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

1.5 Persoalan Kajian

Persoalan kajian adalah seperti berikut:

i. Apakah tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan, Sarawak?

ii. Apakah tahap kepengikutan di sekolah kebangsaan, Sarawak?

iii. Apakah tahap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak?

iv. Adakah terdapat hubungan di antara kepimpinan instruksional ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?

v. Adakah terdapat hubungan di kepengikutan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?

vi. Adakah terdapat hubungan di antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?

vii. Adakah kepengikutan menjadi mediator di antara hubungan kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak?

1.6 Hipotesis Kajian

Bagi menjawab objektif dan persoalan 2 hingga 5, 4 hipotesis telah dikemukakan untuk diuji kebenarannya pada aras $p<.05$. Hipotesis-hipotesis tersebut ialah;

i. Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

ii. Kepengikutan memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

iii. Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

iv. Kepengikutan guru merupakan mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

1.7 Kerangka Kajian

Terdapat dua jenis kerangka kajian yang dibincangkan iaitu kerangka teoritikal dan kerangka konseptual kajian. Kerangka teoritikal menjadi asas kepada kajian dengan menjelaskan teori-teori yang menyokong setiap pemboleh ubah kajian (Grant & Osanloo (2014), manakala kerangka konseptual pula menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah yang telah disesuaikan dengan konteks kajian ini (Camp,2001). Kedua-dua kerangka ini penting untuk memberi panduan kepada penyelidik dalam menentukan hala tuju kajian dan membina hipotesis kajian. Perbincangan seterusnya akan menghuraikan secara terperinci kedua-dua kerangka ini untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang asas teori dan konsep yang mendasari kajian ini.

1.7.1 Kerangka Teoritikal Kajian

Kerangka teoretikal merupakan asas konseptual yang menyokong dan mendasari sesebuah kajian. Menurut Chua (2021), kerangka ini membolehkan penyelidik memahami, meramal dan menjelaskan hubungan antara konsep-konsep dalam fenomena yang dikaji dengan lebih sistematik. Dalam konteks kajian ini, kerangka teoretikal dibina untuk memahami bagaimana kepimpinan instruksional guru besar mempengaruhi tingkah laku dan keputusan guru, terutamanya dalam menghadapi persekitaran pendidikan yang semakin

dinamik dan mencabar. Setelah diperhalusi, Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977) yang kemudiannya dikembangkan menjadi Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986) telah dikenal pasti sebagai asas teoretikal yang paling sesuai untuk memahami interaksi hubungan antara guru besar dan guru. Teori ini menyediakan lensa konseptual yang komprehensif dalam memahami bagaimana tingkah laku kepimpinan mempengaruhi tindakan dan respons guru dalam konteks organisasi pendidikan.

Teori Pembelajaran Sosial yang diasaskan oleh Albert Bandura pada tahun 1977 telah mengalami evolusi signifikan dalam menjelaskan proses pembelajaran manusia melalui pengalaman sosial. Evolusi ini membawa kepada pengembangan teori tersebut menjadi Teori Kognitif Sosial pada tahun 1986 yang memberi penekanan lebih mendalam terhadap aspek kognitif dalam pembelajaran tingkah laku. Asas teori ini menekankan bahawa manusia bukanlah sekadar penerima pasif pengaruh persekitaran tetapi makhluk berfikir yang mampu menyusun dan mengawal tingkah laku mereka sendiri serta berkeupayaan mempengaruhi persekitaran mereka. Langkah belajar yang paling berkesan adalah melalui proses pemerhatian dan peniruan perilaku seseorang yang dianggap sebagai *role model*. Dalam proses ini, individu mempelajari tingkah laku baharu berdasarkan peneguhan positif dan negatif yang diperhatikan akan mempengaruhi keputusan mereka untuk mengadaptasi atau mengelak sesuatu tingkah laku.

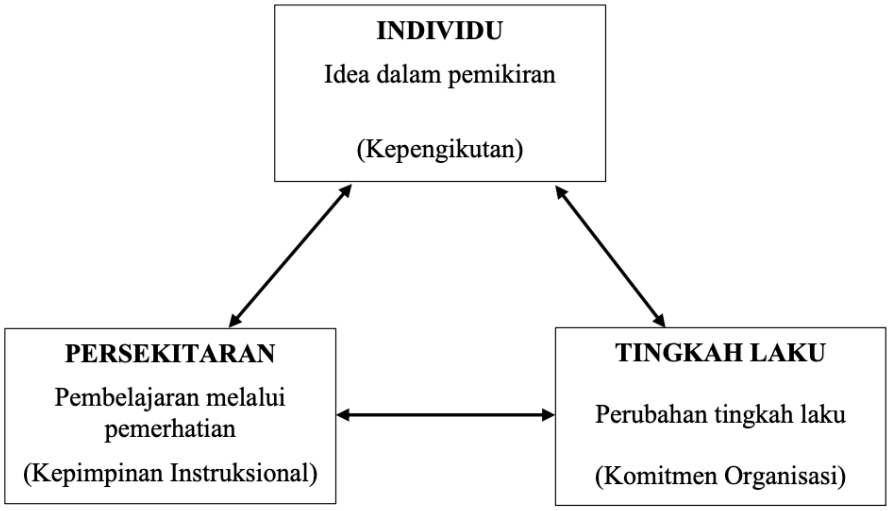
Teori ini menerangkan ciri-ciri yang berkaitan dengan pemahaman dan peramalan perubahan tingkah laku manusia. TPSB dibina berdasarkan tiga konsep asas. Belajar melalui pemerhatian merupakan konsep yang pertama teori ini. Konsep kedua ialah berkaitan dengan isi pemikiran seseorang iaitu aspek yang paling signifikan dalam teori TPSB. Konsep ketiga pula adalah berkaitan dengan perubahan tingkah laku seseorang melalui apa yang

dipelajarinya. Model TPSB yang diaplikasikan dalam kajian ini menggambarkan hubung kait yang saling berinteraksi antara tiga komponen utama iaitu individu, persekitaran dan tingkah laku. Model ini yang dikenali sebagai interaksi timbal balik (*reciprocal determinism*) iaitu menjelaskan bagaimana ketiga-tiga elemen ini saling mempengaruhi dalam proses pembelajaran dan pembentukan tingkah laku (Bandura, 1986).

Dalam konteks kajian ini, komponen individu merujuk kepada idea dalam pemikiran guru yang merangkumi aspek kognitif dan afektif kepengikutan. Komponen ini mewakili pemikiran, kepercayaan dan sikap guru terhadap peranan mereka sebagai pengikut dalam organisasi sekolah. Persekitaran pula dikaitkan dengan pembelajaran melalui pemerhatian yang dalam kajian ini diterjemahkan sebagai kepimpinan instruksional. Ia menggambarkan bagaimana guru-guru belajar dan membentuk tingkah laku mereka berdasarkan pemerhatian terhadap tingkah laku dan amalan pemimpin instruksional mereka. Akhir sekali, komponen tingkah laku merujuk kepada perubahan tingkah laku yang berlaku iaitu dizahirkan sebagai komitmen organisasi guru.

Pada Rajah 1.1, anak panah dua hala yang menghubungkan ketiga-tiga komponen ini menunjukkan sifat timbal balik hubungan tersebut. Ia menggambarkan bahawa kepengikutan guru bukan sahaja dipengaruhi oleh kepimpinan instruksional yang mereka perhatikan, tetapi juga mempengaruhi bagaimana mereka mentafsir dan bertindak balas terhadap kepimpinan tersebut. Begitu juga dengan komitmen organisasi guru bukan hanya hasil daripada kepimpinan instruksional dan kepengikutan, tetapi juga mempengaruhi bagaimana guru bertindak sebagai pengikut dan bagaimana mereka mentafsir persekitaran kepimpinan di sekolah. Model ini menekankan bahawa pembelajaran dan pembentukan tingkah laku dalam konteks organisasi sekolah adalah proses yang kompleks dan interaktif.

Ia menunjukkan bahawa untuk memahami komitmen organisasi guru, perkara yang perlu diambil kira adalah bukan sahaja pengaruh langsung kepimpinan instruksional, tetapi juga peranan pengantara kepengikutan dan bagaimana ketiga-tiga elemen ini berinteraksi secara berterusan. Jadi, dalam kajian ini, model kerangka teori boleh dihuraikan seperti berikut Rajah 1.1 .Konsep pertama ialah kepimpinan instruksional (mempelajari tingkah laku pemimpin melalui pemerhatian), konsep kedua ialah kepengikutan guru (idea dalam minda pengikut) dan konsep ketiga ialah komitmen organisasi (perubahan tingkah laku oleh pengikut).



Rajah 1.1:Kitaran Insteraksi Bandura (1986)

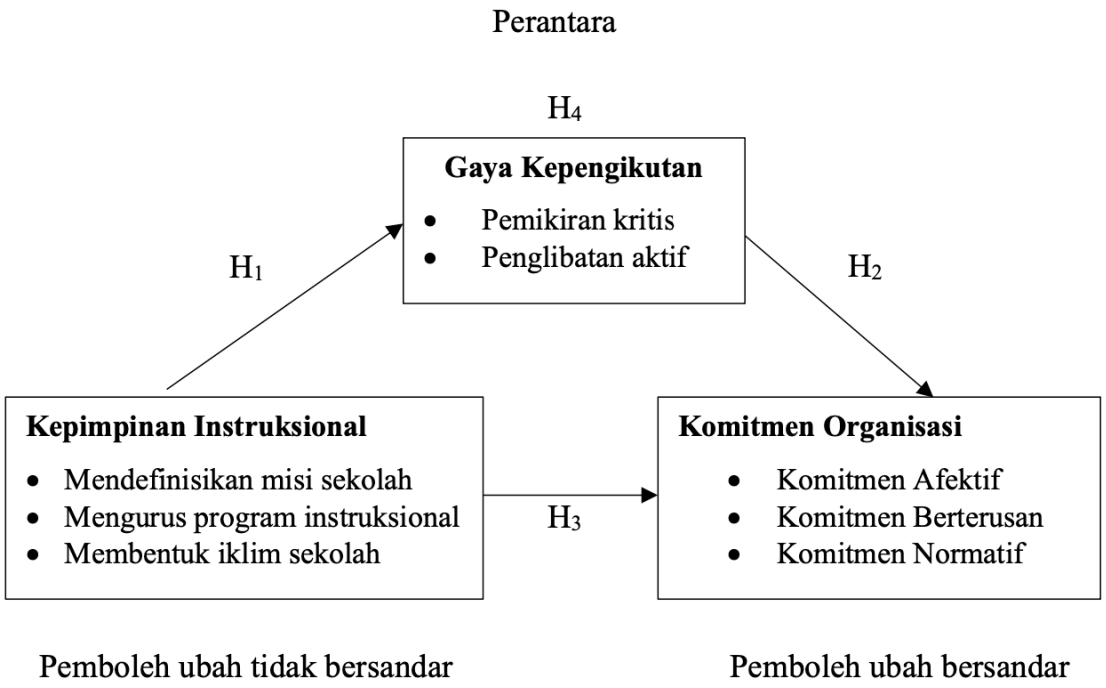
1.7.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual merupakan konsep, anggapan, jangkaan, kepercayaan dan teori yang menyokong sesuatu kajian, menghubungkan konsep-konsep penting dan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang sesuatu fenomena (Miles & Huberman, 1994; Jabareen, 2009). Pemboleh ubah bebas kajian ini ialah kepimpinan instruksional diadaptasi daripada Hallinger (2013). Pemboleh ubah bersandar ialah komitmen organisasi (diadaptasi

daripada Meyer dan Allen, 2004) dan pemboleh ubah mediator ialah kepengikutan (diadaptasi daripada Kelly, 1992).

Rajah 1.2 menunjukkan model penyelidikan kajian ini dibina berdasarkan latar belakang teoritikal dan sorotan kajian lampau. Kepimpinan instruksional merupakan pemboleh ubah bebas yang mewakili peramal bagi konstruk komitmen organisasi dan kepengikutan dalam model penyelidikan ini. Kepimpinan instuksional merangkumi tiga dimensi iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah. Komitmen organisasi juga mempunyai tiga dimensi iaitu komitmen afektif, normatif dan berterusan. Manakala kepengikutan mempunyai dua dimensi iaitu pemikiran kritis dan penglibatan aktif.

Dalam konteks ini, kepimpinan instruksional guru besar dihipotesiskan mempengaruhi kepengikutan guru secara langsung yang seterusnya mempengaruhi komitmen organisasi guru. Selain itu, kajian ini juga mengkaji kesan langsung kepimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi. Kepengikutan yang merangkumi aspek-aspek seperti pemikiran kritis dan penglibatan aktif guru dijangka memainkan peranan mediator yang penting dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi. Kerangka ini mengambil kira konteks unik sekolah-sekolah kebangsaan di Sarawak dengan mempertimbangkan faktor-faktor budaya dan cabaran tempatan yang mungkin mempengaruhi hubungan antara ketiga-tiga konstruk ini. Melalui kerangka konseptual ini, kajian bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepimpinan instruksional boleh meningkatkan komitmen organisasi guru melalui pembangunan kepengikutan yang efektif dalam konteks pendidikan di Sarawak. Perbincangan lanjut tentang bagaimana kerangka konseptual ini terbentuk dan diperoleh dibincangkan dalam Bab 2.



Rajah 1.2 : Kerangka Konseptual Kajian

1.8 Signifikan Kajian

Signifikan kajian ini dilihat berdasarkan tiga aspek berikut iaitu aspek empirikal, teoretikal dan praktikal. Dari sudut empirikal, kajian ini menyumbang kepada pengisian jurang dalam literatur sedia ada. Walaupun terdapat banyak kajian tentang kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi guru secara berasingan, kajian yang mengintegrasikan kedua-dua konsep ini dengan kepengikutan masih terhad terutamanya dalam konteks Sarawak. Tambahan pula, kajian ini berpotensi untuk menyediakan data empirikal yang berharga tentang hubung kait kepimpinan dan komitmen organisasi dalam konteks sekolah rendah yang sering kurang diwakili dalam literatur sedia ada.

Dari aspek teoretikal, kajian ini berpotensi untuk memperkaya dan mengembangkan teori sedia ada dalam bidang kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi. Dapatan kajian menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang

hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi guru dengan memperkenalkan kepengikutan sebagai pemboleh ubah mediator. Kajian ini juga berpotensi untuk mengadaptasi teori-teori ini dalam persekitaran pendidikan Sarawak yang unik serta menyumbang kepada pembangunan teori yang lebih inklusif dan peka budaya. Ini selaras dengan saranan Meyer et al. (2020) tentang kepentingan memahami komitmen organisasi dalam konteks yang spesifik.

Dari perspektif praktikal, kajian ini mempunyai implikasi penting untuk amalan pendidikan dan pengurusan sekolah di Sarawak. Dapatan kajian dapat membantu pembuat dasar dan pentadbir pendidikan dalam mereka bentuk program pembangunan profesional yang lebih berkesan untuk guru besar dan guru. Dengan memahami bagaimana kepengikutan mempengaruhi hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi, program latihan yang lebih disasarkan dan berkesan dapat dibangunkan. Selain itu, dapatan kajian ini boleh membantu dalam pembentukan strategi untuk meningkatkan komitmen organisasi guru yang seterusnya boleh memberi kesan positif kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran. Ini selaras dengan matlamat PPPM 2013-2025 untuk meningkatkan kualiti kepimpinan sekolah dan profesionalisme guru (KPM, 2013).

Tambahan pula, dalam konteks cabaran unik yang dihadapi oleh sekolah-sekolah di Sarawak seperti isu geografi, infrastruktur dan kepelbagaian budaya**,** kajian ini boleh menyumbang kepada pembentukan strategi kepimpinan dan pengurusan yang lebih sesuai dan berkesan. Ini boleh membantu dalam menangani isu-isu seperti pengekalan guru di kawasan pedalaman dan peningkatan kualiti pendidikan di seluruh negeri.

Akhir sekali, dalam era pasca-pandemik di mana sistem pendidikan menghadapi cabaran baharu seperti pembelajaran hibrid dan jurang digital (Yunias & Septian, 2024),

kajian ini boleh menyumbang kepada pemahaman tentang bagaimana kepimpinan instruksional dan kepengikutan boleh diadaptasi untuk menangani realiti baharu ini. Ini boleh membantu dalam pembentukan dasar dan amalan yang lebih responsif dan berdaya tahan dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian dalam landskap pendidikan. Pemahaman tentang bagaimana kepimpinan instruksional mempengaruhi komitmen organisasi melalui kepengikutan boleh membantu dalam merancang strategi pengekalan guru yang lebih baik. Ini adalah penting dalam konteks pembangunan sumber manusia untuk mengurangkan kadar pusing ganti guru dan memastikan kestabilan tenaga kerja pendidikan di Sarawak.

1.9 Skop Kajian

Skop kajian ini berfokuskan kepada guru sekolah rendah yang berkhidmat dalam skim perkhidmatan pendidikan di Sarawak sahaja dan justifikasi pemilihan responden diperincikan dalam Bab 3 iaitu pada subseksyen 3.4.1 (Populasi Kajian). Oleh sebab responden kajian terdiri daripada guru sekolah rendah, kajian ini dijangka dapat memberikan gambaran sebenar tentang hubungan di antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi serta peranan kepengikutan sebagai mediator. Di samping itu, oleh sebab kajian ini melibatkan organisasi sekolah dan populasi kajian melibatkan sekolah rendah, penemuan kajian ini mempunyai limitasi dan hanya boleh digeneralisasikan ke atas semua guru sekolah rendah kebangsaan sahaja.

1.10 Definisi Konseptual dan Operasional

Bahagian ini membentangkan dua jenis definisi yang penting dalam kajian iaitu definisi konseptual dan definisi operasional. Definisi konseptual merujuk kepada pengertian teoritikal sesuatu istilah berdasarkan literatur dan teori, manakala definisi operasional pula

menjelaskan bagaimana istilah tersebut diukur secara spesifik dalam konteks kajian ini. Menurut Sekaran & Bougie (2016), kejelasan definisi konsep dan operasional sangat penting untuk mengelakkan kekeliruan dan memastikan kebolehbandingan dapatan kajian. Creswell & Creswell (2018) pula menekankan bahawa setiap pemboleh ubah dalam penyelidikan kuantitatif perlu dijelaskan dari segi asas teorinya serta bagaimana ia diukur. Dengan menggabungkan definisi kontekstual dan operasional, pembaca dapat melihat kaitan langsung antara kerangka teori dan instrumen kajian Berikut adalah definisi bagi istilah-istilah utama yang digunakan:

1.10.1 Komitmen Organisasi

Definisi Konseptual: Komitmen organisasi merupakan satu konsep yang telah dikaji secara meluas dalam bidang pengurusan dan psikologi organisasi. Ia merujuk kepada hubungan psikologi antara pekerja dan organisasi mereka iaitu yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal dalam organisasi. Mowday et al., (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran bagaimana seseorang pekerja merasa serasi dengan organisasi mereka dan kesanggupan melakukannya untuk membantu organisasi itu berjaya. Meyer dan Allen (1991) pula menawarkan definisi yang lebih komprehensif iaitu menyatakan bahawa komitmen organisasi adalah keadaan psikologi yang mencirikan hubungan pekerja dengan organisasi dan mempunyai implikasi terhadap keputusan untuk meneruskan keahlian dalam organisasi.

Definisi Operasional: Kajian ini menggunakan Model Tiga Komponen (*Three-Component Model, TCM*) yang diperkenalkan oleh Meyer et al. (1993) untuk memahami konsep komitmen organisasi guru. Model ini mengetengahkan tiga dimensi utama komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Komitmen

afektif merujuk kepada ikatan emosi guru dengan sekolah, di mana mereka kekal dalam organisasi kerana keinginan dan kehendak mereka sendiri (*want to*). Ini mencerminkan hubungan peribadi dan penglibatan mendalam guru dengan matlamat dan nilai sekolah. Komitmen berterusan pula menggambarkan keputusan guru untuk kekal dalam organisasi berdasarkan pertimbangan kos dan manfaat (*need to*). Ia melibatkan penilaian terhadap pelaburan masa dan tenaga yang telah diberikan serta kos yang terlibat jika meninggalkan organisasi. Manakala komitmen normatif menerangkan rasa tanggungjawab moral dan kesetiaan guru terhadap sekolah (*ought to*). Ini adalah berkaitan dengan nilai-nilai peribadi dan etika profesional yang mendorong guru untuk terus berkhidmat dalam organisasi.

1.10.2 Kepimpinan Instruksional

Definisi Konseptual: Menurut Hallinger dan Murphy (1985), kepimpinan instruksional merupakan satu set tindakan strategik yang dilaksanakan oleh pemimpin sekolah untuk meningkatkan pembelajaran pelajar. Model kepimpinan instruksional mereka menggariskan tiga dimensi utama yang perlu dipamerkan oleh guru besar dalam memimpin sekolah. Dimensi pertama ialah mendefinisikan misi sekolah, kedua menguruskan program instruksional dan yang ketiga membentuk iklim sekolah yang positif. Ketiga-tiga dimensi ini mengandungi sepuluh ciri kepimpinan instruksional yang perlu diamalkan oleh guru besar untuk memastikan keberkesanan kepimpinan mereka

Definisi Operasional: Dalam konteks kajian ini, kepimpinan instruksional didefinisikan sebagai himpunan tingkah laku dan amalan guru besar yang bertujuan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Konsep ini diukur menggunakan *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang dibangunkan oleh Hallinger (2013) dan telah disesuaikan dengan konteks pendidikan di

Sarawak. Instrumen ini menilai tiga dimensi utama kepimpinan instruksional, pertama adalah menentukan misi sekolah. Ia melibatkan keupayaan guru besar merangka dan menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas. Kedua pula adalah mengurus program instruksional iaitu berfokus kepada keberkesanan pengurusan program pengajaran. Ketiga adalah membentuk iklim sekolah yang positif iaitu menekankan pemupukan persekitaran pembelajaran dan pengajaran yang kondusif. Ketiga-tiga dimensi ini dinilai berdasarkan amalan guru besar dalam konteks sekolah kajian dengan mengambil kira interaksi mereka dengan guru dan pelajar dalam memacu kecemerlangan pendidikan.

1.10.3 Kepengikutan

Definisi Konseptual: Kelly (1992) mendefinisikan kepengikutan sebagai satu set kemahiran dan tingkah laku yang digunakan oleh individu dalam hubungan pemimpin-pengikut. Menurut Kelley, kepengikutan bukanlah sekadar kepatuhan pasif atau kebergantungan kepada pemimpin tetapi merupakan peranan aktif dan kritis dalam mencapai matlamat organisasi. Kelley mengkonseptualisasikan kepengikutan berdasarkan dua dimensi utama iaitu pemikiran kritis dan penglibatan aktif.

Definisi Operasional: Kepengikutan dalam kajian ini didefinisikan sebagai tingkah laku dan sikap guru sebagai pengikut dalam konteks organisasi sekolah. Kepengikutan diukur menggunakan skala yang diadaptasi dari *Kelley Followership Questionnaire* oleh Kelley (1992) yang telah disesuaikan untuk konteks pendidikan di Sarawak. Bagi tujuan kajian ini, dimensi pengikut merujuk kepada dua komponen dimensi pengikut seperti yang dikonsepkan oleh Kelley (1992) iaitu penglibatan aktif dan pemikiran kritis. Penglibatan aktif merujuk kepada pengikut yang bersedia membantu rakan sekerja mereka supaya rakan sekerja akan kelihatan cekap walaupun pengikut tidak mendapat sebarang kredit. Selain itu,

pengikut yang terlibat secara aktif juga merujuk kepada pengikut yang sangat komited terhadap tugas mereka dan memberikan sumbangan idea terbaik dan prestasi terbaik mereka. Sebaliknya, pemikiran kritis guru merujuk kepada pengikut yang sanggup menjadi penyokong kuat untuk membantu pemimpin mereka melihat potensi dan risiko sesuatu idea. Tambahan pula, pengikut yang berfikiran kritis juga bersedia untuk menegaskan pandangan mereka tentang isu-isu penting walaupun ia mengakibatkan konflik dengan ahli organisasi.

1.11 Susunan Tesis

Tesis ini dibahagikan kepada lima bab yang disusun secara sistematik untuk membentangkan keseluruhan kajian. Bab 1 memperkenalkan kajian dengan membincangkan latar belakang, penyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, signifikan kajian dan skop kajian serta definisi konseptual dan operasional. Bab 2 membentangkan tinjauan literatur yang menyeluruh tentang kesan kepimpinan instruksional dan hubung kaitnya dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian serta diakhiri dengan pembentukan hipotesis untuk diuji. Bab 3 pula menghuraikan metodologi kajian secara terperinci iaitu merangkumi paradigma dan reka bentuk kajian, kaedah persampelan, instrumen kajian, prosedur pengumpulan dan penganalisisan data serta pertimbangan etika. Bab 4 membincangkan analisis data dan dapatan kajian menggunakan perisian SPSS untuk analisis awal dan SmartPLS untuk penilaian model pengukuran dan berstruktur termasuk pengujian pemboleh ubah mediator. Akhir sekali, Bab 5 merumuskan kajian dengan membincangkan dapatan, implikasi dan cadangan kajian masa hadapan serta menyatakan limitasi kajian sebelum membuat kesimpulan keseluruhan.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini mengkaji dan menilai sorotan literatur berkaitan pembolehubah utama penyelidikan ini. Tumpuan diberikan kepada penemuan kajian empirikal yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepimpinan instruksional dan kepengikutan. Perbincangan lanjut merangkumi aspek konsep, teori dan asas pembentukan hipotesis kajian. Isu-isu semasa yang bersifat praktikal turut dibincangkan untuk memahami masalah sebenar dengan lebih jelas. Kepentingan bab ini terletak pada perbincangan hubungan antara setiap pembolehubah yang dibandingkan dengan teori terpilih. Seterusnya tinjauan ini memberi tumpuan kepada beberapa dapatan kajian dalam dan luar negara yang memberikan jangkaan arah aliran bagi pembolehubah dalam kajian ini.

2.2 Teori Asas (Underpinning Theory)

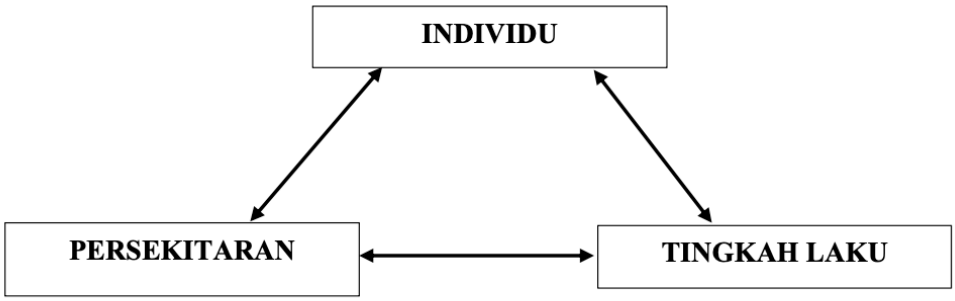
Teori asas (*underpinning theory*) merupakan rangka kerja yang sistematik yang mendasari sesebuah kajian dengan menyediakan perspektif konseptual tentang bagaimana pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian saling berhubungan (Smith & Johnson, 2023). Ia membantu pengkaji memahami proses asas dan menangani isu sebenar dalam pelbagai bidang seperti psikologi, pendidikan dan pemasaran secara sistematik (Lee et al., 2022; Brown & Green, 2021). Teori Pembelajaran Sosial Bandura telah dipilih sebagai teori asas dalam kajian ini kerana kemampuannya untuk membentuk pemahaman terhadap fenomena kompleks dalam bidang pendidikan (Abu Hassim et al.,2024).

2.2.1 Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977)

Teori Pembelajaran Sosial yang diperkenalkan oleh Albert Bandura pada tahun 1977 dan kemudiannya berkembang menjadi Teori Kognitif Sosial pada tahun 1986 telah menyediakan kerangka teoretikal yang komprehensif untuk memahami proses pembelajaran dan pembentukan tingkah laku manusia dalam konteks sosial (Bandura, 1986). Teori ini membawa perubahan paradigma dalam bidang psikologi dengan mengintegrasikan aspek kognitif, tingkah laku dan persekitaran dalam satu model yang dinamik. Bandura berpendapat bahawa pembelajaran dan tingkah laku manusia tidak hanya dipengaruhi oleh faktor luaran atau dalaman secara berasingan tetapi melalui interaksi timbal balik antara faktor-faktor ini.

Menurut Bandura (2001), Teori Pembelajaran Sosial menjelaskan bahawa tiga faktor utama iaitu individu, persekitaran dan tingkah laku adalah saling berinteraksi dalam proses pembelajaran. Model ini dikenali sebagai interaksi timbal balik iaitu menggambarkan hubungan dua hala antara ketiga-tiga komponen ini. Faktor individu merujuk kepada aspek kognitif dan peribadi seseorang termasuk penerimaan untuk meraih kejayaan, jangkaan, keyakinan, strategi pemikiran dan kecerdasan. Faktor persekitaran melibatkan konteks sosial di mana pembelajaran berlaku termasuk pemerhatian terhadap model yang dicontohi seperti anak meniru perlakuan ibu bapa. Faktor tingkah laku pula merujuk kepada tindakan yang dilakukan oleh individu. Bandura menjelaskan bahawa semasa seseorang belajar, mereka mentransformasi pengalaman yang diperoleh secara kognitif. Proses ini melibatkan interaksi berterusan antara ketiga-tiga faktor. Persekitaran mempengaruhi tingkah laku dan pada masa yang sama, tingkah laku juga boleh mengubah persekitaran. Faktor individu (kognitif) mempengaruhi cara seseorang bertingkah laku dan mempersepsikan persekitaran mereka.

Interaksi ini menunjukkan bahawa pembelajaran adalah proses yang kompleks dan multidimensi di mana individu bukan sekadar penerima pasif pengaruh persekitaran tetapi juga agen aktif yang boleh mempengaruhi persekitaran mereka melalui tingkah laku dan proses kognitif mereka. Interaksi ini telah digambarkan melalui Rajah 2.1.



Rajah 2.1: Kitaran Interaksi Bandura (1986)

Aplikasi TPSB dalam konteks kepimpinan pendidikan telah menunjukkan hasil yang signifikan. Kajian oleh Hallinger et al. (2017) mendapati bahawa kepimpinan instruksional mempengaruhi pencapaian pelajar secara tidak langsung melalui keupayaan diri kolektif guru. Ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah boleh meningkatkan hasil pendidikan dengan memupuk persekitaran yang menyokong pembangunan keupayaan diri guru.

TPSB menyediakan kerangka yang kukuh untuk memahami hubungan antara pemboleh ubah utama dalam kajian ini iaitu kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi. Dalam konteks kepimpinan instruksional, teori ini menjelaskan bagaimana pemimpin sekolah bertindak sebagai model yang berpengaruh dalam persekitaran pendidikan. Pemimpin instruksional yang berkesan bukan sahaja memberi arahan tetapi juga menunjukkan tingkah laku dan amalan yang diinginkan yang kemudiannya dipelajari dan ditiru oleh guru-guru melalui proses pembelajaran pemerhatian

(Hallinger & Murphy, 1985). Melalui tindakan dan interaksi mereka, pemimpin instruksional membentuk persekitaran sekolah yang mempengaruhi tingkah laku dan motivasi guru iaitu selaras dengan konsep interaksi timbal balik Bandura.

Kepengikutan dalam konteks TPSB boleh dilihat sebagai hasil langsung dari proses pembelajaran pemerhatian. Guru-guru sebagai pengikut memerhati dan mempelajari tingkah laku kepengikutan yang berkesan melalui interaksi mereka dengan pemimpin dan rakan sekerja (Uhl-Bien et al., 2014). Proses ini melibatkan empat komponen pembelajaran pemerhatian Bandura iaitu perhatian terhadap tingkah laku pemimpin dan rakan sekerja, pengekalan maklumat yang diperhatikan, peniruan tingkah laku tersebut dan motivasi untuk mengekalkan tingkah laku baharu. Kepengikutan yang aktif dan konstruktif berkembang apabila guru-guru mempunyai model yang positif dan persekitaran yang menggalakkan penglibatan aktif dalam proses kepimpinan.

Komitmen organisasi guru pula berkait rapat dengan konsep keupayaan diri dalam TPSB. Guru-guru yang mempunyai tahap keupayaan diri yang tinggi iaitu kepercayaan yang kuat terhadap keupayaan mereka untuk melaksanakan tugas dengan berkesan, cenderung untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap sekolah mereka (Muhammad Shafiq, 2023). Ini mungkin disebabkan oleh keyakinan mereka dalam keupayaan untuk menyumbang secara bermakna kepada organisasi dan mencapai matlamat profesional mereka. Selain itu, pengalaman kejayaan yang meningkatkan keupayaan diri guru juga boleh meningkatkan ikatan emosi mereka dengan sekolah dan seterusnya mengukuhkan komitmen organisasi mereka.

Hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah ini boleh dilihat sebagai satu kitaran yang saling mempengaruhi. Kepimpinan instruksional yang berkesan memupuk persekitaran

pembelajaran yang positif iaitu menggalakkan pembentukan tingkah laku kepengikutan yang konstruktif. Kepengikutan yang aktif seterusnya menyumbang kepada peningkatan keupayaan diri guru dan komitmen mereka terhadap organisasi. Pada masa yang sama, guru-guru yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi lebih cenderung untuk terlibat secara aktif dalam proses kepimpinan dan menyokong inisiatif kepimpinan instruksional. Kefahaman tentang hubungan dinamik ini telah dijelaskan melalui lensa TPSB iaitu memberikan asas yang kukuh untuk mengkaji bagaimana kepimpinan instruksional boleh mempengaruhi komitmen organisasi guru melalui pembentukan tingkah laku kepengikutan yang positif. Walaupun TPSB menyediakan kerangka yang kukuh untuk kajian ini, adalah penting untuk mengakui beberapa limitasi. Pertama, teori ini mungkin tidak mengambil kira sepenuhnya faktor kontekstual seperti budaya sekolah atau dasar pendidikan yang lebih luas dan boleh mempengaruhi interaksi kepimpinan dan komitmen organisasi. Kedua, walaupun teori ini menekankan bahawa individu memainkan peranan penting, tidak sepenuhnya menjelaskan betapa rumitnya dorongan dalaman guru yang boleh mempengaruhi kesungguhan mereka terhadap sekolah.

Kesimpulannya, TPSB menyediakan asas teoretikal yang kukuh untuk memahami hubungan kompleks antara kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan. Ia menawarkan penjelasan yang komprehensif tentang bagaimana guru-guru belajar, membentuk tingkah laku dan berinteraksi dalam persekitaran sekolah. Penggunaan teori ini dalam kajian ini membolehkan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses di mana kepimpinan instruksional boleh mempengaruhi komitmen organisasi guru melalui pembentukan tingkah laku kepengikutan yang positif.

2.2.2 Justifikasi Pemilihan Teori

Pemilihan Teori Pembelajaran Sosial Bandura (TPSB) sebagai teori asas dalam kajian ini adalah berdasarkan beberapa justifikasi yang kukuh. TPSB menyediakan kerangka teoretikal yang komprehensif untuk memahami hubungan dinamik antara ketiga-tiga pembolehubah kajian iaitu kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi (Bandura, 2001). Melalui konsep interaksi timbal balik yang diperkenalkan oleh Bandura, teori ini dapat menjelaskan bagaimana pemimpin instruksional bertindak sebagai model yang mempengaruhi tingkah laku pengikut (guru) dalam persekitaran pendidikan (Hallinger & Murphy, 1985). Proses pembelajaran pemerhatian yang ditekankan dalam teori ini menunjukkan bagaimana guru-guru membentuk komitmen organisasi hasil daripada pemerhatian dan interaksi dengan pemimpin mereka (Uhl-Bien et al., 2014).

Sokongan empirikal daripada kajian-kajian lepas membuktikan kesesuaian penggunaan TPSB dalam konteks kepimpinan dan organisasi (Kurt, 2016; Ross et al., 2009). Kajian oleh Abu Hassim (2024) telah mengupas peranan penting teori asas dengan meneliti teori-teori utama seperti Teori Pembelajaran Sosial di mana teori ini mempunyai kemampuannya untuk membentuk pemahaman terhadap fenomena kompleks dalam bidang pendidikan. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.1, teori ini telah digunakan secara meluas dalam pelbagai kajian yang melibatkan pembolehubah seperti kepimpinan, komitmen organisasi dan tingkah laku organisasi. Sebagai contoh, kajian oleh Hallinger et al. (2017) membuktikan keberkesanan TPSB dalam menjelaskan hubungan antara kepimpinan instruksional dengan pencapaian pelajar melalui keupayaan diri kolektif guru. Dapatan ini mengukuhkan lagi kesesuaian TPSB dalam memahami dinamik kepimpinan dalam konteks pendidikan.

TPSB turut menunjukkan kerelevanan yang tinggi dengan konteks pendidikan di mana kajian ini dijalankan. Teori ini menekankan kepentingan pembelajaran melalui pemerhatian dan pemodelan yang sememangnya merupakan proses utama dalam pembangunan profesional guru dan pemimpin pendidikan. Keupayaan teori ini untuk menjelaskan bagaimana guru-guru belajar, membentuk tingkah laku dan berinteraksi dalam persekitaran sekolah menjadikannya asas teoretikal yang tepat untuk memahami peranan kepengikutan sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi (Bandura, 1986).

Kelebihan TPSB menjadi lebih ketara apabila dibandingkan dengan beberapa teori berkaitan yang lain. Berbanding Teori Pertukaran Pemimpin-Ahli (LMX) yang memfokuskan kepada kualiti hubungan dua hala antara pemimpin dan pengikut (Zhou et al., 2021), TPSB menekankan proses pembelajaran melalui pemerhatian yang membolehkan pemahaman lebih mendalam tentang pembentukan komitmen organisasi guru. Begitu juga dengan Teori Kepimpinan Transformasional yang lebih bersifat umum (Ross et al., 2009), TPSB menyediakan penjelasan yang lebih spesifik melalui konsep pembelajaran pemerhatian tentang bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut mereka.

Dalam aspek motivasi dan pembentukan tingkah laku, TPSB memberikan kelebihan berbanding Teori Motivasi dan Teori Hierarki Keperluan Maslow (Onyeizugbe et al., 2019). TPSB bukan sahaja menjelaskan faktor motivasi dalaman tetapi turut menerangkan proses pembentukan tingkah laku melalui pembelajaran sosial dan mekanisme spesifik bagaimana kepimpinan instruksional mempengaruhi komitmen organisasi. Kelebihan TPSB yang paling signifikan adalah keupayaannya mengintegrasikan pelbagai aspek yang relevan dalam satu kerangka teoretikal yang koheren (Bandura, 2001), meliputi pembentukan

tingkah laku, interaksi dinamik antara individu, persekitaran dan tingkah laku, serta proses pembelajaran melalui pemerhatian yang sangat relevan dalam konteks pendidikan.

Kesemua justifikasi dan perbandingan ini menunjukkan bahawa TPSB merupakan pilihan teori yang paling tepat untuk menyediakan asas teoretikal yang komprehensif bagi memahami hubungan kompleks antara pembolehubah-pembolehubah dalam kajian ini (Hallinger et al., 2017). Teori ini bukan sahaja menawarkan penjelasan yang mendalam tentang proses pembelajaran dan pembentukan tingkah laku dalam konteks pendidikan (Bandura, 1986), tetapi juga menyediakan kerangka yang kukuh untuk mengkaji peranan mediator kepengikutan dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi (Uhl-Bien et al., 2014).

Dari sorotan kajian ternyata teori ini sesuai untuk digunakan dalam kajian komitmen organisasi. Jadual 2.1 menunjukkan kajian lepas yang menggunakan TPSB dalam pelbagai bidang. Walaupun teori ini banyak dilakukan dalam konteks komitmen organisasi, namun masih terdapat kurang kajian yang menggunakan teori ini dalam mengkaji kepimpinan instruksional dan kepengikutan.

Jadual 2.1: Kajian Lepas Mengenai Teori Pembelajaran Sosial Bandura

Penulis	Teori	Konstruk berkaitan	Metod	Domain	Konteks Kajian
Junaidi, J. (2024)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	kepimpinan beretika, penglibatan kerja pekerja	Kuantitatif	Perkerja Bank Islam (Kanada)	Kajian ini mengkaji peranan kepimpinan beretika dalam membina kepercayaan pekerja, perkongsian pengetahuan , kepuasan kerja dan seterusnya mempengaruhi penglibatan pekerja di tempat kerja.
Zhou, Xiang et al. (2021)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	kepimpinan teladan, kepuasan kerja pekerja, efikasi kendiri, pertukaran pemimpin-ahli	Kuantitatif	Pekerja perusahaan kecil dan sederhana (PKS) (China)	Kajian ini meneroka kesan kepimpinan melalui teladan terhadap kepuasan kerja pekerja menggunakan efikasi kendiri sebagai pembolehubah pengantara dan pertukaran pemimpin-ahli (LMX) sebagai pembolehubah sederhana.
Catherine E.D. (2021)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	pembelajaran rakan sebaya	Kualitatif	Pelajar Universiti (Kanada)	Kajian ini bertujuan untuk menyampaikan hasil awal daripada penyelidikan kedoktoran untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pembelajaran rakan sebaya dalam kumpulan penulisan akademik yang dianjurkan oleh pelajar Sarjana dan PhD.
Yousef, A.A et al. (2022)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura Teori Pengukuhan Skinner	toleransi terhadap ketidaksopanan, kepimpinan beretika, niat untuk mensabotaj	Kuantitatif	Pensyarah Universiti (Jordan)	Kajian ini mengkaji peranan mediator toleransi terhadap ketidaksopanan di tempat kerja adalam hubungan kepimpinan beretika dan niat untuk mensabotaj.

Onyeizugbe et al. (2019)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	Pengetahuan bersama, komitmen organisasi, prestasi kerja	Kuantitatif	Perkerja Organisasi Pengurusan (Nigeria)	Penyelidikan ini secara khusus memberi tumpuan kepada peranan pengetahuan bersama dalam meningkatkan komitmen pekerja dan prestasi keseluruhan.
Khan, S. et al. (2018)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	kepimpinan beretika, pengasingan moral, tingkah laku antipersaingan	Kuantitatif	Pekerja Sektor kewangan (Pakistan)	Kajian ini mengkaji peranan moderator kepimpinan beretika dalam hubungan antara pengasingan moral dengan tingkah laku anti persaingan
Kurt (2016)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	kepimpinan teragih, pembelajaran organisasi, efikasi kendiri	Kuantitatif	Guru sekolah rendah (Afrika)	Kajian ini mengkaji hubungan antara kepimpinan teragih terhadap pembelajaran organisasi dan efikasi kendiri.
Ogunfowora, B. (2014)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura Teori Identiti Sosial	kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB), kepuasan kerja	Kuantitatif	Pekerja perkhidmatan (Canada)	Kajian ini mengkaji hubungan antara kepimpinan beretika dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) peringkat unit dan kepuasan kerja peringkat individu.
Gallus, J.A. et al. (2013)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	kepimpinan toksik, kesopanan unit, kepuasan bekerja	Kuantitatif	Kententeraan (Amerika Syarikat)	Kajian ini mengkaji peranan mediator kesopanan unit dalam hubungan antara kepimpinan toksik dengan kepuasan bekerja.
Ross, J.A. et al. (2009)	Teori Pembelajaran Sosial Bandura	Kepimpinan transformasi, efikasi kolektif guru, komitmen oganisasi	Kuantitatif	Guru sekolah rendah (Canada)	Kajian ini mengkaji peranan mediator efikasi kolektif guru dalam hubungan antara kepimpinan transformasi dab komitmen organisasi.

2.3 Komitmen Organisasi (Pemboleh ubah Bersandar)

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan satu konsep yang telah dikaji secara meluas dalam bidang pengurusan dan psikologi organisasi. Ia merujuk kepada hubungan psikologi antara pekerja dan organisasi mereka iaitu yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal dalam organisasi. Mowday et al. (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran bagaimana seseorang pekerja merasa serasi dengan organisasi mereka dan berapa banyak perkara yang mereka sanggup lakukan untuk membantu organisasi itu berjaya. Meyer dan Allen (1991) pula menawarkan definisi yang lebih komprehensif iaitu menyatakan bahawa komitmen organisasi adalah keadaan psikologi yang mencirikan hubungan pekerja dengan organisasi serta mempunyai implikasi terhadap keputusan untuk meneruskan keahlian dalam organisasi.

Dalam konteks pendidikan, Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi guru sebagai keadaan psikologi yang menggambarkan hubungan seorang guru dengan sekolah atau institusi pendidikan mereka. Ia mencerminkan perasaan, kepercayaan dan sikap guru terhadap sekolah mereka serta mempengaruhi keputusan mereka untuk terus mengajar di sekolah tersebut (dalam konteks komitmen organisasi guru). Firestone dan Pennell (1993) mendefinisikan komitmen organisasi guru sebagai kecenderungan untuk terikat dengan tugasan kerja profesional khususnya untuk bekerja dengan pelajar dengan sepenuh usaha walaupun menghadapi kesukaran. O'Reilly dan Chatman (1986) melihat komitmen organisasi sebagai ikatan psikologi yang dirasakan oleh individu terhadap organisasi sebagai cerminan tahap di mana individu menghayati atau mengamalkan ciri-ciri atau perspektif organisasi. Akhir sekali, Colquitt et al. (2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan di pihak pekerja untuk kekal sebagai anggota organisasi.

Definisi-definisi ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi melibatkan ikatan emosi, pengenalpastian dengan nilai-nilai organisasi dan kesediaan untuk berusaha demi organisasi. Jadual 2.2 menyediakan ringkasan yang jelas tentang pelbagai definisi komitmen organisasi dari perspektif sarjana yang berbeza. Ia menunjukkan evolusi pemahaman tentang konsep ini dari semasa ke semasa dalam konteks yang berbeza.

Jadual 2.2: Definisi Komitmen Organisasi

Kajian lepas	Definisi
Mowday et al. (1979)	Ukuran bagaimana seseorang pekerja merasa serasi dengan organisasi mereka dan berapa banyak perkara yang mereka sanggup lakukan untuk membantu organisasi itu berjaya.
Meyer & Allen (1991)	Keadaan psikologi yang mencirikan hubungan pekerja dengan organisasi dan mempunyai implikasi terhadap keputusan untuk meneruskan keahlian dalam organisasi. Komitmen organisasi guru pula adalah keadaan psikologi yang menggambarkan hubungan seorang guru dengan sekolah atau institusi pendidikan mereka. Ia mencerminkan perasaan, kepercayaan dan sikap guru terhadap sekolah mereka serta mempengaruhi keputusan mereka untuk terus mengajar di sekolah tersebut (dalam konteks komitmen organisasi guru).
Firestone & Pennell (1993)	Kecenderungan untuk terikat dengan tugasan kerja profesional dan khususnya untuk bekerja dengan pelajar dengan sepenuh usaha, walaupun menghadapi kesukaran (dalam konteks komitmen organisasi guru).
O'Reilly & Chatman (1986)	Ikatan psikologi yang dirasakan oleh individu terhadap organisasi yang mencerminkan tahap di mana individu menghayati atau mengamalkan ciri-ciri atau perspektif organisasi
Colquitt et al. (2019)	Keinginan di pihak pekerja untuk kekal sebagai anggota organisasi

Dalam bidang komitmen organisasi, tidak terdapat satu definisi tunggal yang diterima secara universal oleh semua penyelidik. Walau bagaimanapun, definisi dan konseptualisasi yang paling banyak digunakan dan diterima secara meluas dalam literatur adalah yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991). Dalam konteks kajian ini, definisi daripada Meyer dan Allen (1991) telah digunakan pakai dalam menerangkan secara

terperinci mengenai konsep komitmen organisasi. Terdapat beberapa alasan kukuh untuk keputusan ini.

i. Kajian ini mengadaptasi soal selidik yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen dan secara tidak langsung dapat memberi makna kepada instrumen kajian.

ii. Definisi Meyer dan Allen (1991) iaitu keadaan "psikologi yang mencirikan hubungan pekerja dengan organisasi dan mempunyai implikasi terhadap keputusan untuk meneruskan keahlian dalam organisasi" adalah komprehensif dan telah diterima secara meluas dalam literatur komitmen organisasi.

iii. Definisi ini selaras dengan Model Tiga Komponen yang digunakan iaitu yang merangkumi komitmen afektif, berterusan dan normatif.

2.3.2 Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991)

Bagi menerangkan konsep komitmen organisasi dengan mendalam, kajian ini memilih Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi yang diperkenalkan oleh Meyer dan Allen (1991). Model ini telah menjadi salah satu model yang paling berpengaruh dalam memahami konsep komitmen organisasi. Model ini mencadangkan bahawa komitmen organisasi bukan sekadar satu konstruk tunggal tetapi terdiri daripada tiga komponen yang berbeza iatu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen afektif merujuk kepada ikatan emosi pekerja terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi dan penglibatan dalam organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi kekal dalam organisasi kerana mereka mahu berbuat demikian. Mereka merasakan hubungan yang kuat dengan nilai dan matlamat organisasi dan

mempunyai keinginan untuk menyumbang kepada kejayaan organisasi. Meyer et al. (2002) mendapati bahawa komitmen afektif mempunyai hubungan positif yang paling kuat dengan hasil kerja yang diingini seperti prestasi kerja dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

Komitmen berterusan pula berkaitan dengan kesedaran pekerja tentang kos yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pekerja yang mempunyai tahap komitmen berterusan yang tinggi kekal dalam organisasi kerana mereka perlu berbuat demikian sama ada kerana kekurangan alternatif pekerjaan atau kerana kos peribadi yang tinggi jika meninggalkan organisasi (misalnya, kehilangan faedah atau gangguan dalam hubungan peribadi). Walaupun komitmen berterusan boleh mengekalkan pekerja dalam organisasi, ia tidak semestinya membawa kepada prestasi kerja yang tinggi atau tingkah laku positif yang lain (Meyer et al., 2002).

Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajipan untuk terus bekerja dengan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pekerja yang mempunyai tahap komitmen normatif yang tinggi merasakan bahawa mereka patut kekal dengan organisasi kerana kewajipan moral atau etika. Ini mungkin hasil daripada sosialisasi budaya atau organisasi atau penerimaan faedah yang mewujudkan keinginan untuk memberi balasan (Meyer & Allen, 1997). Komitmen normatif telah dikaitkan dengan hasil kerja yang positif walaupun hubungannya pada kebiasaanya lebih lemah berbanding komitmen afektif (Meyer et al., 2002).

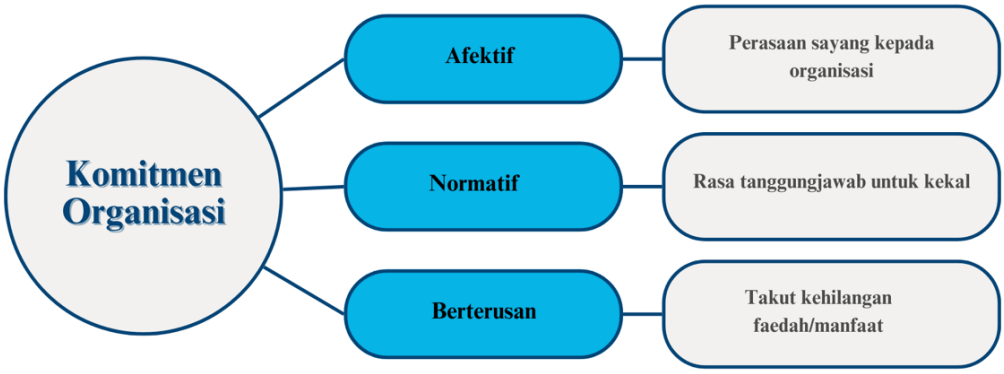
Meyer dan Allen (1991) menekankan bahawa ketiga-tiga komponen komitmen ini tidak bersifat eksklusif, sebaliknya pekerja boleh mengalami semua tiga bentuk komitmen pada tahap yang berbeza. Sebagai contoh, seorang pekerja mungkin mempunyai ikatan emosi yang kuat dengan organisasi (komitmen afektif yang tinggi), tetapi juga menyedari bahawa meninggalkan organisasi akan menjadi sukar dari segi kewangan (komitmen

berterusan yang tinggi) dan pada masa yang sama merasakan kewajipan untuk kekal setia kepada majikan (komitmen normatif yang tinggi).

Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi menawarkan rangka kerja yang komprehensif untuk memahami pelbagai cara pekerja boleh terikat dengan organisasi mereka. Model ini telah digunakan secara meluas dalam penyelidikan dan telah membantu dalam memahami bagaimana pelbagai bentuk komitmen boleh mempengaruhi tingkah laku dan sikap pekerja dalam organisasi (Meyer et al., 2002). Pemahaman tentang komponen-komponen komitmen yang berbeza ini boleh membantu organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan komitmen pekerja dan seterusnya meningkatkan hasil organisasi yang positif.

Kesimpulannya, komitmen organisasi memainkan peranan penting dalam kajian ini kerana ia merupakan faktor kritikal yang mempengaruhi keberkesanan dan kejayaan sesebuah sekolah. Guru yang mempunyai tahap komitmen organisasi yang tinggi cenderung untuk menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik, lebih berdedikasi dalam tugas mereka dan lebih cenderung untuk kekal dalam profesion perguruan (Meyer et al., 2002). Ini secara langsung memberi kesan positif kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran, serta pencapaian pelajar (Day et al., 2005). Dalam konteks kepimpinan instruksional guru besar dan kepengikutan guru, komitmen organisasi bertindak sebagai hasil penting yang mencerminkan keberkesanan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam persekitaran sekolah. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru boleh membantu dalam merangka strategi untuk meningkatkan keberkesanan sekolah, mengurangkan kadar pusing ganti guru dan akhirnya meningkatkan hasil pendidikan (Hulpia et al., 2011). Oleh itu, mengkaji komitmen organisasi dalam konteks ini bukan sahaja penting

untuk pemahaman teoretikal, tetapi juga mempunyai implikasi praktikal yang signifikan untuk pengurusan dan pembangunan pendidikan. Rajah 2.2 menunjukkan ringkasan model mengikut dimensi.



Rajah 2.2: Model Tiga Komponen Organisasi Meyer dan Allen (1991)

2.3.3 Kajian Lepas Komitmen Organisasi

Trend kajian tentang komitmen organisasi menunjukkan kepelbagaian pembolehubah bebas yang dikaji oleh penyelidik dari pelbagai negara. Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, dapat diperhatikan bahawa komitmen organisasi sering dikaji bersama dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan persekitaran kerja dan pengurusan sumber manusia.

Dalam konteks persekitaran kerja, penyelidik seperti Alamban et al. (2024) di Filipina telah mengkaji komitmen organisasi bersama dengan pembolehubah seperti tekanan pekerjaan dan konflik kerja dan keluarga. Ini menunjukkan minat dalam memahami bagaimana faktor-faktor yang berkaitan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan mempengaruhi komitmen pekerja. Selari dengan ini, Gurung et al. (2022) di Nepal juga

mengkaji keseimbangan kerja dan kehidupan bersama dengan komitmen organisasi. Dari segi pengurusan sumber manusia, terdapat trend untuk mengkaji komitmen organisasi bersama dengan sistem dan amalan organisasi. Sebagai contoh, Gadzali (2023) di Indonesia meneliti komitmen organisasi bersama dengan pembolehubah seperti sistem penilaian prestasi, sistem perancangan kerjaya dan penyertaan pekerja. Ini menunjukkan fokus pada bagaimana praktik pengurusan sumber manusia boleh mempengaruhi komitmen pekerja.

Sokongan organisasi juga merupakan satu lagi tema yang sering muncul dalam kajian komitmen organisasi. Georgescu (2022) di India dan Adi Putranto et al. (2022) di Indonesia telah mengkaji komitmen organisasi bersama dengan persepsi sokongan organisasi. Ini mencerminkan minat dalam memahami bagaimana persepsi pekerja terhadap sokongan yang mereka terima daripada organisasi boleh mempengaruhi komitmen mereka. Terdapat juga trend untuk mengkaji komitmen organisasi bersama dengan faktor-faktor motivasi pekerja. Nugroho (2022) dan Manullang et al. (2022) di Indonesia telah mengkaji komitmen organisasi bersama dengan kepuasan kerja. Sementara itu, Lee et al. (2022) di Korea telah meneliti komitmen organisasi bersama dengan pembolehubah seperti orientasi perubahan, kejelasan matlamat dan motivasi perkhidmatan awam. Aspek kepimpinan dan budaya organisasi juga menjadi fokus dalam kajian komitmen organisasi. Ly et al. (2021) di Vietnam telah mengkaji komitmen organisasi bersama dengan pembolehubah kepimpinan, manakala Badrianto et al. (2022) di Indonesia telah meneliti komitmen organisasi bersama dengan budaya organisasi. Manakala Elkhd (2019) di Libya telah meneliti faktor personal bersama dengan komitmen organisasi.

Kajian tentang hubungan antara kepimpinan dan komitmen organisasi telah menarik perhatian ramai penyelidik dari pelbagai negara. Berdasarkan kajian-kajian yang

disenaraikan, dapat dilihat bahawa pelbagai gaya kepimpinan telah dikaji dalam konteks yang berbeza. Mishra et al. (2022) di India, serta Mat Desa et al. (2023) di Malaysia, menunjukkan minat terhadap kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan secara umum dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Sementara itu, Kim et al. (2021) di Kanada memberi tumpuan kepada aspek etika dalam kepimpinan. Kajian-kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan penting dalam membentuk komitmen organisasi pekerja, namun kesannya mungkin berbeza mengikut konteks budaya dan organisasi. Walaupun terdapat konsistensi dalam penemuan bahawa kepimpinan mempengaruhi komitmen organisasi, kepelbagaian dalam pendekatan kajian menunjukkan bahawa hubungan ini adalah kompleks dan mungkin dipengaruhi oleh pelbagai faktor mediator dan .

Kajian antara kepimpinan dan komitmen organisasi perlu dilakukan kerana beberapa sebab penting. Pertama, ia membantu organisasi memahami bagaimana gaya kepimpinan yang berbeza boleh mempengaruhi tahap komitmen pekerja dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi dan produktiviti organisasi. Kedua, dalam konteks pendidikan, memahami hubungan ini boleh membantu dalam pembangunan program latihan kepimpinan yang lebih berkesan untuk pengetua dan guru besar Ini boleh meningkatkan komitmen guru dan kualiti pendidikan. Ketiga, kajian sedemikian boleh membantu dalam mengenal pasti amalan kepimpinan terbaik yang sesuai dengan konteks budaya dan organisasi tertentu serta membolehkan pengubahsuaian strategi pengurusan yang lebih berkesan. Akhirnya, dengan memahami hubungan ini, organisasi boleh mengembangkan strategi untuk mengurangkan pusing ganti pekerja, meningkatkan kepuasan kerja dan mewujudkan persekitaran kerja yang lebih positif dan produktif.

Kesimpulannya, trend kajian komitmen organisasi menunjukkan kepelbagaian pembolehubah bebas yang dikaji iaitu merangkumi aspek-aspek persekitaran kerja, pengurusan sumber manusia, sokongan organisasi, faktor dalaman pekerja, kepimpinan, budaya organisasi, ganjaran dan faktor peribadi. Kepelbagaian ini mencerminkan kerumitankomitmen organisasi dan kepentingannya dalam pelbagai konteks organisasi. Jadual 2.3 menunjukkan ringkasan tentang kajian lepas yang berkaitan dengan komitmen organisasi.

Jadual 2.3: Ringkasan Kajian Lepas Berkaitan Komitmen Organisasi

Bil	Penulis/Tahun	Negara	Pemboleh ubah tidak Bersandar (IV)	Mediator	Moderator	Pemboleh Bersandar (DV)
1	Alamban, A. A., & Nabe, N. C. (2024)	Filipina	tekanan pekerjaan, konflik kerja, keluarga, etika kerja	-	-	komitmen organisasi
2	Gadzali, S. S. (2023)	Indonesia	sistem penilaian prestasi, sistem perancangan kerjaya, penyertaan pekerja	-	-	komitmen organisasi
3	Georgescu, L. (2022)	India	penglibatan pekerja, sokongan organisasi	-	demografi	komitmen organisasi, prestasi pekerja
4	Adi Putranto, R., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022)	Indonesia	persepsi sokongan organisasi	kepuasan kerja	-	komitmen organisasi
5	Nugroho, N. E. (2022)	Indonesia	sokongan organisasi, kepuasan kerja	-	-	komitmen organisasi, kualiti kehidupan kerja
6	Manullang, Y., & Ardana, I. K. (2022)	Indonesia	kepuasan kerja, keadilan organisasi	-	-	komitmen organisasi
7	Lee, J. Y., & Lee, Y. (2022).	Korea	orientasi perubahan, kejelasan matlamat, motivasi perkhidmatan awam, nilai perkhidmatan awam, kekaburan peranan	-	-	komitmen organisasi

8	Badrianto, Y., & Permatasari, D. (2022).	Indonesia	Budaya organisasi, kecekapan kerja, motivasi kerja	-	-	komitmen organisasi
9	Ly, D. T., Le, V. C., Bui, Q. T., & Nguyen, N. T. (2021)	Vietnam	kepimpinan, keberkesanan mesyuarat	kepuasan kerja	-	komitmen organisasi
10	Gurung, J. B., & Bastola, N. (2022)	Nepal	ganjaran organisasi, keseimbangan kerja dan kehidupan	-	-	komitmen organisasi
11	Nguyen, Q., & Nguyen, A. T. (2022)	Vietnam	pekerjaan semasa, keadaan kerja	-	-	komitmen organisasi
12	Mon, E. E., Akkadechanut, T., & Chitpakdee, B. (2022)	Peru	pengalaman bekerja, kedudukan, sokongan organisasi, keseimbangan kerja dan kehidupan.	-	-	komitmen organisasi
13	Elkhdr, H. R. H. (2019)	Libya	faktor personal	-	-	komitmen organisasi
14	Mat Desa, N., Abu Hassan Asaari, M. H., & Ibrahim, M. I. (2023)	Malaysia	Gaya kepiminan, kemudahan tempat kerja, beban kerja	-	-	komitmen organisasi
15	Mishra, A. K., & Upadhyay, R. K. (2022)	India	kepimpinan transfomational	-	-	komitmen organisasi
16	Kim, D., & Vandenberghe, C. (2021)	Kanada	kepimpinan etika	-	-	komitmen organisasi

2.4 Kepimpinan Instruksional (Pemboleh ubah tidak bersandar)

2.4.1 Definisi Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional merupakan satu pendekatan kepimpinan yang memberi tumpuan kepada peningkatan kualiti PdPc di sekolah. Hallinger dan Murphy (1985) mendefinisikan kepimpinan instruksional sebagai tindakan yang diambil oleh pemimpin untuk menggalakkan pembelajaran pelajar termasuk menentukan misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim sekolah yang positif. Sementara itu, DeBevoise (1984) menyatakan bahawa kepimpinan instruksional merujuk kepada tindakan yang diambil oleh pengetua atau diwakilkan kepada orang lain untuk meningkatkan pembelajaran pelajar. Definisi yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Krug (1992), yang menyifatkan kepimpinan instruksional sebagai integrasi tugas memimpin, mengurus dan merancang kurikulum untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Leithwood et al. (1999) pula mengembangkan konsep ini dengan mendefinisikan kepimpinan instruksional sebagai kepimpinan yang memberi tumpuan kepada tingkah laku guru dalam aktiviti yang secara langsung mempengaruhi pertumbuhan pelajar. Jadual 2.4 menyediakan ringkasan yang jelas tentang pelbagai definisi kepimpinan instruksional dari perspektif sarjana yang berbeza. Ia menunjukkan evolusi pemahaman tentang konsep ini dari semasa ke semasa dan dalam konteks yang berbeza.

Jadual 2.4: Definisi Kepimpinan Instruksional

Kajian lepas	Definisi
Hallinger & Murphy (1985)	Tindakan yang diambil oleh pengetua untuk menggalakkan pembelajaran pelajar termasuk menentukan misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim sekolah yang positif.
DeBevoise (1984)	Tindakan yang diambil oleh pengetua atau diwakilkan kepada orang lain untuk meningkatkan pembelajaran pelajar.

Krug (1992)	Integrasi tugas memimpin, mengurus dan merancang kurikulum untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.
Leithwood et al. (1999)	Kepimpinan yang memberi tumpuan kepada tingkah laku guru dalam aktiviti yang secara langsung mempengaruhi pertumbuhan pelajar.

Dalam bidang kepimpinan instruksional, tidak terdapat satu definisi tunggal yang diterima secara universal oleh semua penyelidik. Walau bagaimanapun, definisi dan model yang paling banyak dirujuk dan digunakan secara meluas dalam literatur adalah yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Model ini membahagikan kepimpinan instruksional kepada tiga dimensi utama iaitu menentukan misi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim sekolah yang positif. Definisi mereka yang menyatakan kepimpinan instruksional sebagai tindakan yang diambil oleh pengetua untuk menggalakkan pembelajaran pelajar telah diterima secara meluas dan sering digunakan sebagai titik permulaan dalam pelbagai kajian. Dalam konteks kajian ini, definisi daripada Hallinger dan Murphy (1985) telah digunakan pakai dalam menerangkan secara terperinci mengenai konsep kepimpinan instruksional ini. Terdapat beberapa alasan kukuh untuk keputusan ini.

i. Penggunakan definisi ini dapat memastikan keselaran antara kerangka teoretikal dan instrumen kajian kerana kajian ini mengadaptasi soal selidik yang di bangunkan oleh Hallinger (2000,2011). Ini akan meningkatkan kesahihan konstruk kajian ini.

ii. Model dan definisi Hallinger telah diterima secara meluas dan kerap digunakan dalam penyelidikan kepimpinan instruksional. Model ini telah diuji dan divalidasi dalam pelbagai konteks pendidikan di seluruh dunia dan menjadikannya sesuai untuk pelbagai latar belakang pendidikan.

iii. Menggunakan model yang dikenali ramai akan memudahkan perbincangan penemuan kajian dalam konteks literatur yang lebih luas dan membuat perbandingan dengan kajian-kajian lain.

2.4.2 Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Bagi menerangkan konsep kepimpinan dengan mendalam, kajian ini memilih Model Kepimpinan Instruksional yang diperkenalkan Model Hallinger dan Murphy (1985). Model ini merupakan salah satu model kepimpinan instruksional yang paling berpengaruh dan banyak dirujuk dalam penyelidikan pendidikan. Model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy telah melalui beberapa peringkat evolusi sejak ia mula diperkenalkan. Evolusi ini boleh dilihat dalam lima fasa utama. Pertama, pada tahun 1985, Hallinger dan Murphy memperkenalkan model asal mereka dalam artikel *Assessing the Instructional Management Behavior of Principals*, yang mengenal pasti tiga dimensi utama kepimpinan instruksional. Kedua, pada tahun 1987, mereka memperhalusi model ini dalam *Assessing and Developing Principal Instructional Leadership*, menambah butiran kepada subdimensi model tersebut. Ketiga, pada tahun 1996, Hallinger mengembangkan model ini lagi dalam *The Principal's Role in School Effectiveness*, mengintegrasikan penemuan dari pelbagai kajian. Keempat, pada tahun 2003, dalam *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership*, Hallinger mengintegrasikan konsep kepimpinan instruksional dengan kepimpinan transformasional. Akhirnya, pada tahun 2011, dalam *Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research*, Hallinger menyediakan sintesis komprehensif tentang perkembangan model ini selama empat dekad. Walaupun struktur asas model ini kekal konsisten, pemahaman dan aplikasinya terus berkembang melalui pelbagai kajian empirikal dan meta-analisis yang dilakukan oleh Hallinger dan penyelidik lain.

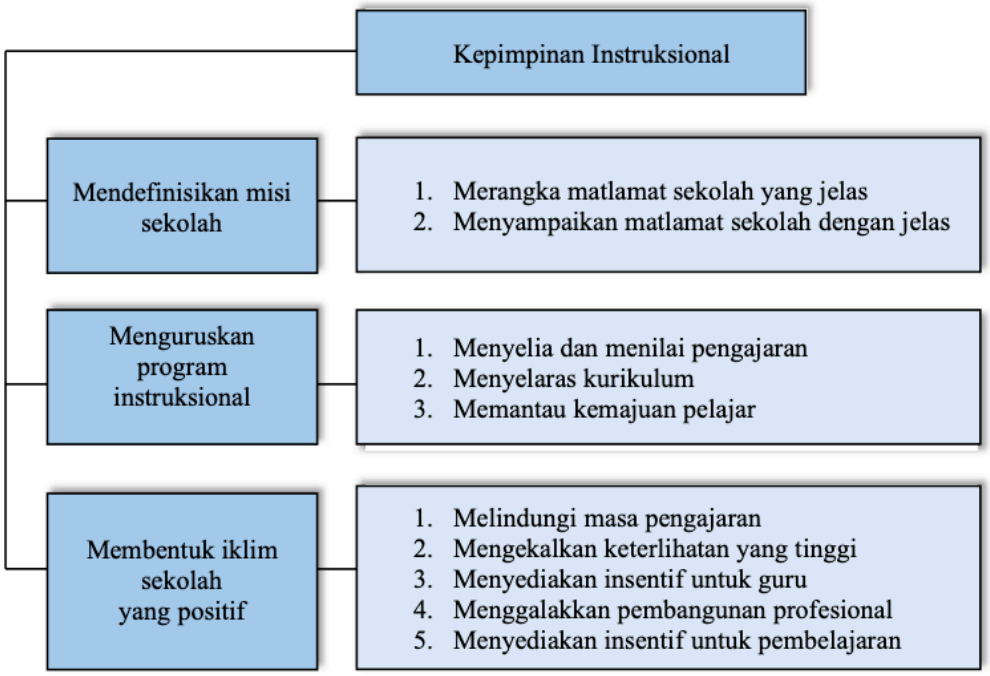
Model kepimpinan instruksional Hallinger adalah salah satu kerangka kerja yang paling berpengaruh dan banyak digunakan dalam bidang kepimpinan pendidikan. Model ini terdiri daripada tiga dimensi utama yang kemudiannya dibahagikan kepada sepuluh fungsi atau subdimensi yang lebih spesifik. Dimensi pertama ialah menentukan misi sekolah. Dimensi ini merangkumi dua subdimensi iaitu merangka matlamat sekolah dan menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas. Dimensi ini menekankan peranan pemimpin sekolah dalam mewujudkan visi yang jelas dan berkongsi untuk sekolah serta memastikan semua pihak berkepentingan memahami dan komited terhadap matlamat tersebut.

Dimensi kedua ialah mengurus program instruksional dan terdiri daripada tiga subdimensi iaitu menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Dimensi ini memberi tumpuan kepada peranan pemimpin dalam memastikan kualiti pengajaran dan pembelajaran yang tinggi. Ia melibatkan aktiviti seperti pemerhatian kelas, perbincangan dengan guru tentang strategi pengajaran, memastikan keselarasan kurikulum antara gred dan subjek serta menggunakan data penilaian untuk memantau dan meningkatkan prestasi pelajar.

Dimensi ketiga dan terakhir ialah mewujudkan iklim sekolah yang positif yang merangkumi lima subdimensi iaitu melindungi masa pengajaran, mengekalkan keterlihatan yang tinggi, menyediakan insentif untuk guru, menggalakkan pembangunan profesional dan menyediakan insentif untuk pembelajaran. Dimensi ini menekankan kepentingan mewujudkan persekitaran yang menggalakkan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Ia melibatkan tindakan seperti meminimumkan gangguan kepada masa pengajaran, kerap berada di sekitar sekolah dan berinteraksi dengan guru dan pelajar, mengiktiraf dan memberi ganjaran kepada guru atas usaha dan pencapaian mereka, menyediakan peluang

pembangunan profesional yang bermakna serta menggalakkan dan mengiktiraf pencapaian akademik pelajar.

Model Hallinger ini menyediakan rangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan melaksanakan kepimpinan instruksional yang berkesan. Ia menggambarkan kepimpinan instruksional sebagai satu konstruk multidimensi yang melibatkan pelbagai tingkah laku dan amalan pemimpin. Kekuatan model ini terletak pada keseimbangannya antara penetapan arah strategik, pengurusan pengajaran dan pembangunan budaya sekolah yang menyokong. Model ini telah digunakan secara meluas dalam penyelidikan dan telah mempengaruhi amalan kepimpinan sekolah di seluruh dunia. Rajah 2.3 menunjukkan ringkasan model ini mengikut dimensi dan sub dimensi.



Rajah 2.3: Model Kepimpinan Halliger dan Murphy (2011)

2.4.3 Kajian Lepas Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional telah menjadi fokus utama dalam penyelidikan pendidikan di pelbagai negara iaitu menunjukkan kepentingannya dalam meningkatkan kualiti pendidikan secara global. Kajian-kajian ini meneliti pelbagai aspek dan kesan kepimpinan instruksional dalam konteks pendidikan yang berbeza.

Di Indonesia, Muhamad Nazim et al. (2023) mengkaji hubungan langsung antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi guru. Penemuan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang fokus pada peningkatan pengajaran dan pembelajaran boleh mempengaruhi tahap komitmen guru terhadap sekolah mereka. Sementara itu, kajian di Filipina oleh Huang (2023) dan di Malaysia oleh Adam (2023) menumpukan pada hubungan antara kepimpinan instruksional dan amalan pengajaran. Ini mencadangkan bahawa kepimpinan instruksional bukan sahaja mempengaruhi komitmen guru tetapi juga cara mereka mengajar di bilik darjah.

Kajian di Ghana oleh Osei-Amankwah et al. (2024) juga meneroka hubungan antara kepimpinan instruksional dan amalan pengajaran, menunjukkan konsistensi dalam fokus penyelidikan merentas benua. Di China, Liu et al. (2024) mengambil pendekatan yang lebih kompleks dengan mengkaji bagaimana kepimpinan instruksional mempengaruhi kesejahteraan guru melalui komuniti pembelajaran profesional dan keberkesanan diri guru. Ini menunjukkan bahawa kesan kepimpinan instruksional boleh dimediasikan oleh faktor-faktor organisasi dan psikologi.

Kajian di Pakistan oleh Parveen et al. (2023) dan di Kenya oleh Sila et al. (2024) menghubungkan kepimpinan instruksional dengan pencapaian dan prestasi akademik pelajar. Ini menekankan kesan jangka panjang kepimpinan instruksional bukan sahaja pada

guru tetapi juga pada hasil pembelajaran pelajar. Di Filipina,. Quirap (2023) mengkaji hubungan antara kepimpinan instruksional dan prestasi guru iaitu menambah dimensi lain kepada pemahaman tentang kesan kepimpinan ini.

Shaked (2024) di Israel mengkaji bagaimana kepimpinan instruksional mempengaruhi jangkaan terhadap kepimpinan pertengahan dan dapatan menunjukkan bahawa kesan kepimpinan instruksional melangkaui hubungan langsung antara pengetua dan guru. Akhir sekali, kajian di Afrika oleh Aron and Amos (2024) meneliti hubungan antara kepimpinan instruksional dan pembuatan keputusan kolektif telah mendapati bahawa gaya kepimpinan ini boleh menggalakkan penglibatan yang lebih besar dalam proses membuat keputusan sekolah.

Selain itu, kajian-kajian terkini mengenai kepimpinan instruksional menunjukkan kesan positif yang konsisten terhadap pelbagai aspek pendidikan merentasi pelbagai konteks global. Analisis meta oleh Hallinger et al. (2020) mengesahkan terdapat kesan positif kepimpinan instruksional terhadap prestasi akademik pelajar, manakala kajian-kajian di negara-negara seperti Malaysia, China, dan Turki menyoroti peranan penting kepimpinan ini dalam meningkatkan kapasiti guru, efikasi kolektif dan kualiti pengajaran. Sintesis penemuan ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional bukan sahaja mempengaruhi hasil pembelajaran pelajar secara langsung tetapi juga melalui pembolehubah mediator seperti pembangunan profesional guru dan budaya sekolah. Hujah ini diperkukuhkan oleh kajian Shatzer et al. (2021) yang mendapati kepimpinan instruksional lebih berkesan berbanding kepimpinan transformasi dalam meningkatkan prestasi pelajar.

Walau bagaimanapun, kajian-kajian terkini juga menunjukkan evolusi dalam konsep kepimpinan instruksional iaitu mencadangkan keperluan untuk pendekatan yang lebih

fleksibel dan responsif. Murphy et al. (2021) memperkenalkan konsep kepimpinan instruksional bersepadu yang menggabungkan elemen tradisional dengan pendekatan yang lebih kolaboratif dan berpusatkan pelajar manakala Tan (2018) menekankan kepentingan adaptasi dalam konteks reformasi pendidikan. Sintesis penemuan ini menunjukkan bahawa keberkesanan kepimpinan instruksional bergantung kepada keupayaan pemimpin untuk menyesuaikan amalan mereka dengan konteks tempatan dan cabaran semasa.

Sintesis kajian-kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai kesan yang luas dan pelbagai dalam konteks pendidikan. Ia bukan sahaja mempengaruhi komitmen dan amalan pengajaran guru tetapi juga memberi kesan kepada kesejahteraan guru, prestasi pelajar dan dinamik organisasi sekolah secara keseluruhan. Oleh itu, kajian lanjut dalam bidang ini adalah penting untuk memajukan pemahaman tentang cara terbaik untuk memimpin dan menguruskan sekolah bagi mencapai hasil pendidikan yang optimum. Jadual 2.5 menunjukkan ringkasan tentang kajian lepas yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional.

Jadual 2.5: Ringkasan Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Instruksional

Bil	Penulis/Tahun	Negara	Pemboleh ubah tidak Bersandar (IV)	Mediator	Moderator	Pemboleh Bersandar (DV)
1	Mohamad Nazim, M. A. A., Agung, A. A. G., Yudana, I. M., & Dantes, K. R. (2023)	Indonesia	Kepimpinan Instrusksional	-	-	Komitmen Organisasi
2	Huang, Q. (2023)	Filipina	Kepimpinan Instrusksional	-	-	Amalan pengajaran
3	Adam, D. (2023)	Malaysia	Kepimpinan Instrusksional	-	-	Amalan pengajaran
4	Osei-Amankwah, L., Oti-Agyen, P., & Twumasi, S. (2024)	Ghana	Kepimpinan Instrusksional	--		Amalan pengajaran
5	Liu, P., Thien, L. M., Song, H., & Wang, X. (2024)	China	Kepimpinan Instrusksional	komuniti pembelajaran profesional, keberkesanan diri guru	-	kesejahteraan guru
6	Parveen, N., Rubab, U. E., Rahman, F., & Yousuf, M. I. (2023)	Pakistan	Kepimpinan Instrusksional	-	-	pencapaian pelajar

7	Shaked, H. (2024)	Israel	Kepimpinan Instrusksional	-	-	jangkaan kepimpinan pertengahan
8	Sila, E. N., Odera, P., & Poipoi, M. (2024)	Kenya	Kepimpinan Instrusksional	-	-	prestasi akademik pelajar
9	Quirap, E. A. (2023)	Filipina	Kepimpinan Instrusksional	-	-	prestasi guru
10	Aron, Y., & Amos, O. (2024)	Afrika	Kepimpinan Instrusksional	-	-	membuat keputusan kolektif

2.5 Kepengikutan (Mediator)

2.5.1 Definisi Kepengikutan

Robert Kelley adalah salah seorang pelopor dalam kajian kepengikutan. Beliau telah mendefinisikan pengikut berkesan sebagai individu yang secara aktif dan bebas mengambil bahagian dalam pencapaian matlamat bersama dengan semangat, kecerdasan dan keyakinan diri (Kelley, 1988). Definisi ini menekankan peranan aktif dan autonomi pengikut dalam mencapai matlamat organisasi. Sementara itu, Chaleff (2009) memperkenalkan konsep pengikut berani yang beliau definisikan sebagai individu yang menyokong pemimpin dan organisasi mereka tetapi juga bersedia untuk mencabar pemimpin apabila tindakan atau polisi mereka tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi. Definisi Chaleff ini menggambarkan kepengikutan sebagai peranan yang melibatkan keseimbangan antara sokongan dan cabaran.

Barbara Kellerman (2008) pula mendefinisikan kepengikutan sebagai tindak balas kepada kepimpinan iaitu menekankan sifat hubungan dua hala antara pemimpin dan pengikut. Beliau berpendapat bahawa pengikut bukan sekadar penerima pasif arahan tetapi peserta aktif dalam proses kepimpinan. Carsten et al.(2010) mengambil pendekatan yang lebih luas iaitu mendefinisikan kepengikutan sebagai set tingkah laku dan sikap yang berkait dengan interaksi antara mereka yang memiliki kuasa formal yang lebih rendah dengan mereka yang memiliki kuasa formal yang lebih tinggi dalam organisasi.

Meindl (1995) memperkenalkan perspektif yang menarik dengan mendefinisikan kepengikutan dari sudut konstruksi sosial iaitu menyatakan bahawa ia adalah proses di mana individu memahami dan bertindak balas terhadap kepimpinan berdasarkan persepsi dan

interpretasi mereka sendiri. Definisi ini menekankan peranan aktif pengikut dalam membentuk realiti kepimpinan melalui interpretasi dan tindak balas mereka.

Kesemua definisi ini menggambarkan evolusi dalam pemahaman tentang kepengikutan dari pandangan tradisional yang melihat pengikut sebagai penerima pasif arahan kepada perspektif moden yang mengiktiraf peranan aktif, autonomi dan pengaruh pengikut dalam proses kepimpinan. Konsep kepengikutan kini dilihat sebagai aspek penting dalam dinamik organisasi dan sama pentingnya dengan kepimpinan dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Jadual 2.6 menyediakan ringkasan yang jelas tentang pelbagai definisi kepengikutan dari perspektif sarjana yang berbeza. Ia menunjukkan evolusi pemahaman tentang konsep ini dari semasa ke semasa dan dalam konteks yang berbeza.

Jadual 2.6: Definisi Kepengikutan

Kajian lepas	Definisi
Kelly, R. (1988)	Individu yang secara aktif dan bebas mengambil bahagian dalam pencapaian matlamat bersama dengan semangat, kecerdasan dan keyakinan diri.
Chaleff, I. (2009)	Individu yang menyokong pemimpin dan organisasi mereka tetapi juga bersedia untuk mencabar pemimpin apabila tindakan atau polisi mereka tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi.
Kellerman, B. (2008)	Tindak balas kepada kepimpinan, menekankan sifat hubungan dua hala antara pemimpin dan pengikut.
Carsten et al. (2010)	Set tingkah laku dan sikap yang berkait dengan interaksi antara mereka yang memiliki kuasa formal yang lebih rendah dengan mereka yang memiliki kuasa formal yang lebih tinggi dalam organisasi.
Meindl, J. (1995)	Proses di mana individu memahami dan bertindak balas terhadap kepimpinan berdasarkan persepsi dan interpretasi mereka sendiri.

Dalam bidang kepengikutan, tidak terdapat satu definisi tunggal yang diterima secara universal oleh semua penyelidik. Walau bagaimanapun, definisi dan model yang paling

banyak dirujuk dan digunakan secara meluas dalam literatur adalah yang dikemukakan oleh Robert Kelley (1988). Dalam konteks kajian ini, definisi daripada Robert Kelley (1988) telah digunakan dalam menerangkan secara terperinci mengenai konsep kepengikutan ini. Definisi beliau yang menyatakan kepengikutan sebagai individu yang secara aktif dan bebas mengambil bahagian dalam pencapaian matlamat bersama dengan semangat, kecerdasan dan keyakinan diri telah menjadi asas untuk banyak penyelidikan dalam bidang ini. Model Kelley yang membahagikan kepengikutan kepada lima gaya iaitu pengikut teladan, pengikut terasing, pengikut pengakur, pengikut pragmatik dan pengikut pasif juga kerap digunakan dalam kajian empirikal. Namun, penting untuk diingat bahawa konsep kepengikutan terus berkembang dengan sarjana seperti Chaleff, Kellerman dan Carsten et al. dalam menyumbang perspektif baru yang memperkaya pemahaman tentang kepengikutan. Teori Kelley masih berguna dan kerap digunakan sebagai asas dalam kajian kepengikutan. Namun begitu, kajian moden tentang kepengikutan telah berkembang lebih meluas. Para penyelidik kini turut memberi perhatian kepada pelbagai faktor persekitaran yang mempengaruhi hubungan pemimpin-pengikut. Selain itu, mereka juga mengkaji bagaimana masyarakat membentuk pemahaman mereka tentang konsep kepengikutan. Pendekatan baharu ini memberi gambaran yang lebih menyeluruh tentang konsep kepengikutan berbanding model asal Kelley. Oleh itu, walaupun definisi Kelley sering dianggap sebagai definisi klasik, penyelidik moden cenderung untuk menggunakan gabungan pelbagai perspektif untuk memahami konsep kepengikutan secara lebih menyeluruh.

2.5.2 Model Kepengikutan Robert Kelly (1992)

Model Kepengikutan Kelley telah melalui beberapa peringkat evolusi sejak ia mula diperkenalkan. Evolusi ini boleh dilihat dalam tiga fasa utama. Pertama, pada tahun 1988, Kelley memperkenalkan konsep asas kepengikutan dalam artikelnya *In Praise of Followers*

yang diterbitkan dalam *Harvard Business Review*. Dalam artikel ini, beliau menekankan kepentingan pengikut dalam organisasi dan mencadangkan bahawa kepengikutan yang berkesan adalah kritikal untuk kejayaan organisasi. Kedua, pada tahun 1992, Kelley mengembangkan ideanya dalam buku *The Power of Followership*, di mana beliau memperkenalkan model lima gaya kepengikutan yang lebih terperinci iaitu pengikut teladan, pengikut terasing, pengikut pengakur, pengikut pragmatik dan pengikut pasif. Model ini didasarkan pada dua dimensi iaitu pemikiran kritis dan penglibatan aktif. Ketiga, pada tahun 2008, dalam artikelnya *Rethinking Followership*, Kelley mengkaji semula dan mengukuhkan modelnya iaitu membincangkan bagaimana konsep kepengikutan telah berkembang sejak dua dekad dan bagaimana ia relevan dalam konteks organisasi moden. Walaupun struktur asas model ini kekal konsisten sejak 1992, pemahaman dan aplikasinya terus berkembang melalui pelbagai kajian empirikal dan perbincangan teoretikal yang dilakukan oleh Kelley dan penyelidik lain dalam bidang ini.

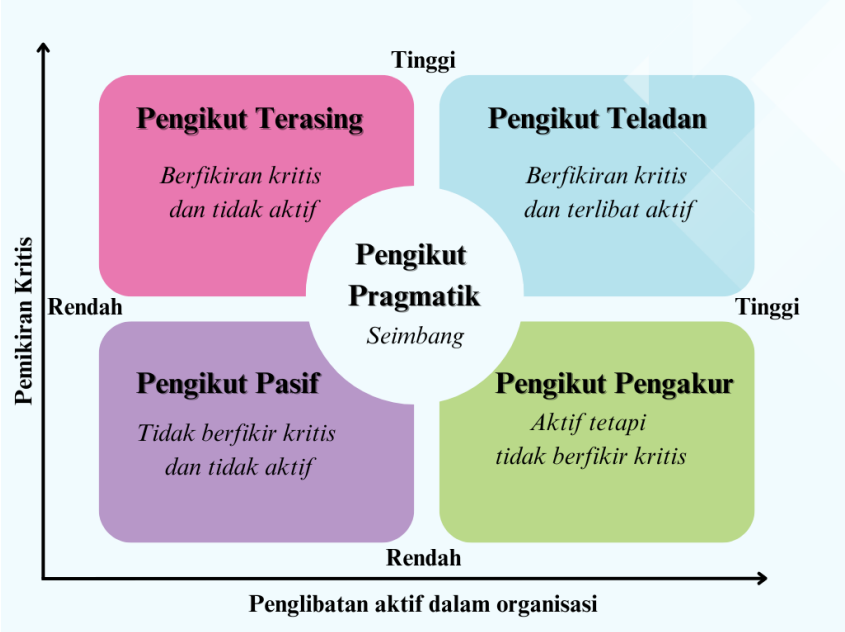
Model Kepengikutan Kelley yang diperkenalkan pada tahun 1992 dalam bukunya *The Power of Followership* telah membawa pemahaman baru tentang peranan dan kepentingan pengikut dalam organisasi. Kelley berpendapat bahawa kepengikutan adalah sama pentingnya dengan kepimpinan dalam menentukan kejayaan organisasi (Kelley, 1992). Model ini memberi fokus kepada dua dimensi utama tingkah laku pengikut iaitu pemikiran kritis dan penglibatan aktif.

Dimensi pemikiran kritis merujuk kepada keupayaan pengikut untuk berfikir secara bebas, kreatif dan inovatif. Pengikut yang mempunyai tahap pemikiran kritikal yang tinggi boleh menilai situasi dengan teliti mencabar andaian dan menawarkan cadangan yang membina. Sebaliknya, pengikut dengan tahap pemikiran kritikal yang rendah cenderung untuk menerima arahan tanpa soalan dan kurang inisiatif dalam menyelesaikan masalah

(Kelley, 1992). Dimensi penglibatan aktif pula merujuk kepada tahap inisiatif dan penglibatan pengikut dalam tugas dan tanggungjawab mereka. Pengikut yang aktif mengambil inisiatif, melibatkan diri sepenuhnya dalam kerja mereka dan sering melebihi jangkaan. Pengikut yang pasif sebaliknya, iaitu hanya melakukan apa yang diarahkan dan jarang mengambil inisiatif tambahan (Kelley, 1992).

Berdasarkan dua dimensi ini, Kelley mengenal pasti lima gaya kepengikutan yang berbeza. Pengikut teladan (*exemplary*) mempunyai tahap pemikiran kritikal dan penglibatan aktif yang tinggi, menjadikan mereka pengikut ideal yang mampu berfikir secara bebas dan melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas. Pengikut pengakur (*conformist*) pula menunjukkan penglibatan aktif yang tinggi tetapi pemikiran kritikal yang rendah, menjadikan mereka pekerja berdedikasi yang bergantung pada arahan pemimpin. Pengikut pasif (*passive*) mempunyai tahap rendah dalam kedua-dua dimensi iaitu memerlukan pengawasan berterusan dan kurang inisiatif. Pengikut terasing (*aliented*) menunjukkan pemikiran kritikal yang tinggi tetapi penglibatan aktif yang rendah, mungkin bijak tetapi tidak menggunakan kebolehan mereka secara konstruktif. Akhir sekali, pengikut pragmatik (*pragmatic)* berada di tengah-tengah kedua-dua dimensi iaitu menyesuaikan gaya mereka mengikut situasi. Kelley menekankan bahawa gaya-gaya ini bukanlah trait peribadi yang tetap tetapi tingkah laku yang boleh dipelajari dan diubah (Kelley, 1992).

Kesimpulannya, Model Kepengikutan Kelley (1992) telah memberikan sumbangan penting dalam memahami dinamik kepengikutan dalam organisasi. Ia telah membuka jalan untuk penyelidikan lanjut dalam bidang ini dan terus menjadi rujukan penting dalam kajian kepengikutan dan kepimpinan. Rajah 2.4 menunjukkan ringkasan model mengikut dimensi.



Rajah 2.4: Model Kepengikutan Kelly (1992)

2.5.3 Kajian Lepas Kepengikutan

Kepengikutan memainkan peranan penting dalam organisasi pendidikan khususnya dalam konteks sekolah. Kajian-kajian lepas telah membuktikan kepentingan kepengikutan dari pelbagai aspek yang mempengaruhi keberkesanan sekolah. Crippen (2012) mendapati guru yang menunjukkan kepengikutan proaktif dan kritis lebih berkesan dalam melaksanakan perubahan pendidikan, manakala Carsten et al. (2010) menegaskan pengikut yang aktif menyumbang kepada pembentukan budaya sekolah yang positif dan kolaboratif. Kellerman (2008) pula menekankan keperluan pengikut yang mampu memberi sokongan dan maklum balas untuk keberkesanan kepimpinan sekolah. Selain itu, Bogler et al. (2015) membuktikan guru yang menunjukkan kepengikutan proaktif lebih komited dalam pengajaran seterusnya meningkatkan pencapaian pelajar. Avolio dan Reichard (2008) turut mencadangkan bahawa pengikut yang aktif dan reflektif lebih cenderung untuk melibatkan diri dalam pembelajaran berterusan dan peningkatan amalan pengajaran mereka.

Pelbagai kajian lepas juga telah menunjukkan kepentingan kepengikutan dalam konteks organisasi yang merentasi pelbagai budaya dan negara. Kajian-kajian ini telah dijalankan di negara-negara Asia seperti Pakistan, China, Korea Selatan, Malaysia dan United Arab Emirated (UAE) serta di negara Barat termasuk Jerman dan Amerika Syarikat. Hasil kajian mendapati kepimpinan sama ada berbentuk transaksional, transformasional atau etika memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kepengikutan yang seterusnya memberi kesan kepada hasil organisasi. Sebagai contoh, Khan et al. (2018) dan Kang (2018) mendapati kepimpinan transaksional mempengaruhi reaksi pekerja dan komitmen organisasi melalui kepengikutan. Manakala Kim dan Lee (2023) pula mendapati kepimpinan etika memberi kesan kepada tingkah laku organisasi melalui kepengikutan. Behery (2016) turut membuktikan kepimpinan transformasional berkait rapat dengan pengenalan organisasi melalui kepengikutan.

Kajian-kajian terkini turut menunjukkan kepengikutan memberi kesan positif kepada hasil organisasi seperti prestasi kerja (Li et al., 2022), komitmen organisasi (Walters, 2023; Kim & Kim, 2024) dan kepuasan kerja (Ahmad & Hassan, 2018; Ribbat, 2023). Penemuan menarik oleh Chiang et al. (2022) mendapati autonomi kerja dapat meningkatkan prestasi melalui kepengikutan manakala Kim dan Kim (2024) membuktikan kerja secara jauh mempengaruhi komitmen organisasi melalui hubungan pemimpin-pengikut. Johnson (2016) pula membuka dimensi baharu dengan mengkaji peranan kepengikutan dalam pembangunan wanita. Kesemua dapatan ini mengesahkan kepentingan kepengikutan sebagai pemboleh ubah bebas dan mediator dalam mempengaruhi keberkesanan organisasi secara menyeluruh.

Kesimpulannya, kepengikutan dalam organisasi pendidikan bukan hanya tentang mematuhi arahan, tetapi juga tentang menyumbang secara aktif kepada kejayaan sekolah. Ia

memainkan peranan penting dalam membentuk budaya sekolah, menyokong kepimpinan yang berkesan dan akhirnya meningkatkan hasil pendidikan. Jadual 2.7 menunjukkan ringkasan tentang kajian lepas yang berkaitan dengan kepengikutan.

Jadual 2.7: Ringkasan Kajian Lepas Berkaitan Kepengikutan

Bil	Penulis/Tahun	Negara	Pemboleh ubah tidak Bersandar (IV)	Mediator	Moderator	Pemboleh Bersandar (DV)
1.	Khan et al. (2018)	Pakistan	Kepimpinan Transaksional	-	Kepengikutan	Reaksi Pekerja
2.	Chiang et al. (2022)	China	Autonomi Keja	Kepengikutan	-	Prestasi Kerja
3.	Li et al. (2022)	China	Kepengikutan		-	Prestasi Kerja
4.	Kim & Lee (2023)	Korea Selatan	Kepimpinan Etika	Kepengikutan	-	Tingkah Laku Pro-Organisasi Tidak Beretika
5.	Walters (2023)	Korea Selatan	Kepengikutan			Komitmen Organisasi
6.	Ahmad & Hassan (2018)	Malaysia	Kepimpinan			Kepuasan Kerja
7.	Kim & Kim (2024)	Korea Selatan	Kerja Jauh	Pemimpin-Pengikut		Komitmen Organisasi
8.	Kang (2018)	Korea Selatan	Kepimpinan Transaksional	Kepengikutan		Komitmen Organisasi
9.	Ribbat (2023)	Jerman	Kepengikutan		Kepimpinan	Kepuasan Kerja
10.	Behery (2016)	UAE	Kepimpinan Transformasional	Kepengikutan		Pengenalan Organisasi:
11.	Johnson (2016)	USA	Kepengikutan			Pembangunan Wanita
12.	Yeo et al. (2021)	Malaysia	Gaya Kepimpinan	-	-	epengikutan

2.6 Pembentukan Hipotesis

Menurut Hair et al. (2007), hipotesis ialah ramalan awal yang dibangunkan berpandukan kepada kajian literatur, persoalan kajian serta teori yang digunakan. Subseksyen berikutnya membincangkan tentang pembentukan hipotesis kajian. Terdapat empat hipotesis dalam kajian ini.

2.6.1 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Kepengikutan

Uhl-Bien et al. (2014) mencadangkan bahawa kepimpinan dan kepengikutan adalah proses yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Dalam konteks kepimpinan instruksional, ini bermakna gaya kepimpinan pengetua boleh mempengaruhi kepengikutan guru dan sebaliknya. Kajian oleh Chui (2024) dan Mowafaq Qadach et al. (2019) menunjukkan bahawa kepimpinan yang berkesan dapat mendorong guru untuk mengambil peranan yang lebih aktif dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Ini boleh ditafsirkan sebagai perubahan dalam kepengikutan guru ke arah yang lebih proaktif.

Menurut Osias (2022) dan Awan et al. (2023), pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan instruksional yang berkesan cenderung untuk menjadi model tingkah laku yang positif kepada guru-guru. Ini boleh mempengaruhi gaya kepengikutan guru serta mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan terlibat secara aktif dalam proses penambahbaikan sekolah. Hallinger et al. (2018) mendapati bahawa kepimpinan instruksional yang berkesan memerlukan guru diberi kuasa dan kepercayaan dalam membuat keputusan. Apabila guru diberi peluang ini, mereka akan lebih berdikari dan mampu berfikir secara kritis dalam melaksanakan tugas mereka

Kajian oleh Özdemir (2020) menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempengaruhi budaya sekolah yang seterusnya boleh mempengaruhi kepengikutan guru.

Budaya sekolah yang menekankan kecemerlangan dan inovasi cenderung untuk menggalakkan kepengikutan yang lebih proaktif. Liu dan Hallinger (2018) mendapati bahawa kepimpinan instruksional mempunyai kesan positif terhadap efikasi kolektif guru. Peningkatan efikasi ini boleh mendorong guru untuk mengamalkan kepengikutan yang lebih yakin dan konstruktif.

Dalam konteks Malaysia, kajian oleh Ismail et al. (2020) menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah Malaysia mempunyai hubungan positif dengan penglibatan guru dalam pembangunan profesional mereka. Ini boleh ditafsirkan sebagai perubahan dalam kepengikutan ke arah yang lebih proaktif dan berorientasikan pembelajaran. Walau bagaimanapun, adalah penting untuk mengambil kira bahawa hubungan antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan mungkin dipengaruhi oleh pelbagai faktor kontekstual. Sebagai contoh, Carsten et al. (2017) mencadangkan bahawa faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur hierarki dan ciri-ciri individu boleh mempengaruhi bagaimana pengikut bertindak balas terhadap gaya kepimpinan tertentu.

Kesimpulannya, hipotesis yang dicadangkan mempunyai sokongan yang kukuh dari literatur terkini. Namun, adalah penting untuk menguji hipotesis ini dalam konteks spesifik kajian ini memandangkan faktor-faktor kontekstual mungkin mempengaruhi hubungan antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan. Pengujian empirikal hipotesis ini menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan kepimpinan-kepengikutan dalam konteks pendidikan Malaysia dan boleh memberikan pandangan berharga untuk amalan kepimpinan sekolah dan pembangunan profesional guru. Justeru, hipotesis yang terhasil berdasarkan literatur lepas adalah seperti berikut:

H_1: Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru.

2.6.2 Kesan Kepengikutan ke atas Komitmen Organisasi

Sintesis literatur sebelum ini telah mendedahkan bahawa kepengikutan mempunyai peranan penting dalam menentukan komitmen organisasi di sekolah. Sebagai contoh, Ribbat et al. (2023) mendapati terdapat perkaitan positif kepengikutan iaitu dimensi penglibatan aktif dengan komitmen organisasi. Kajian oleh Andersson et al. (2019) menonjolkan kepentingan pengikut aktif dalam membina daya tahan organisasi melalui pengimbangan struktur organisasi. Literatur ini membuktikan bahawa pengikut yang terlibat secara aktif dan menyumbang kepada matlamat dan nilai organisasi mampu menunjukkan tahap komitmen yang lebih tinggi. Kepengikutan juga mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi dan dimensi kepengikutan yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah penglibatan aktif (Wang & Liang, 2020). Selain itu, Weber et al. (2022) mendapati pemboleh ubah komitmen organisasi dan kepuasan kerja berkolerasi secara positif dengan penglibatan aktif pengikut serta menekankan peranan pengikut dalam meningkatkan tahap komitmen. Gong et al. (2023), Choi dan Park (2023) serta Ribbat et al. (2023) menyatakan bahawa amalan pengikut yang berkesan dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara keseluruhan.

Model Kepengikutan Kelley (1992) yang telah dikaji semula dan diaplikasikan dalam konteks pendidikan oleh Crippen (2012) telah mengenal pasti lima gaya kepengikutan iaitu pengikut teladan, pengikut terasing, pengikut pengakur, pengikut pragmatik dan pengikut pasif. Kajian terkini oleh Norazilawani dan Hanum (2018) di Malaysia mendapati bahawa kepengikutan guru memainkan peranan penting dalam menentukan tahap komitmen

mereka terhadap sekolah. Mereka mendapati bahawa guru-guru yang menunjukkan kepengikutan yang lebih aktif dan berpemikiran kritikal seperti pengikut teladan cenderung untuk menunjukkan tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Teori Pertukaran Sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) dan dikembangkan dalam konteks organisasi oleh Cropanzano dan Mitchell (2005) juga menyokong hipotesis ini. Teori ini mencadangkan bahawa individu yang merasakan mereka menerima sokongan dan penghargaan dari organisasi mereka cenderung untuk membalas dengan komitmen yang lebih tinggi. Kajian oleh Cennet dan Türkay (2019) mengesahkan hubungan positif antara kepengikutan yang aktif dan berpemikiran kritikal dengan komitmen organisasi. Mereka mendapati bahawa pengikut yang menunjukkan ciri-ciri seperti pemikiran bebas dan penglibatan aktif dalam tugas organisasi cenderung untuk menunjukkan tahap komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi.

Walau bagaimanapun, mereka juga mencadangkan bahawa hubungan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan gaya kepimpinan. Oleh itu, adalah penting untuk menguji hipotesis ini dalam konteks spesifik sistem pendidikan Malaysia untuk memahami dinamik unik yang mungkin wujud. Justeru, hipotesis yang dibangunkan berdasarkan kajian terdahulu adalah seperti berikut:

H_2 : Kepengikutan memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru.

2.6.3 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Komitmen Organisasi

Berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif, terdapat hubungan yang jelas antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi. Khan et al. (2020)

membangunkan model untuk menangani perhubungan antara kepimpinan instruksional, komitmen organisasi guru dan prestasi akademik pelajar. Kajian mereka bertujuan untuk meningkatkan prestasi akademik pelajar dengan memahami pengaruh kepimpinan instruksional terhadap komitmen guru. Prastyo dan Hidayat (2022) mendapati kepimpinan instruksional mempunyai kesan positif terhadap komitmen organisasi. Sukarmin dan Sin (2022) menjalankan kajian tentang pengaruh tingkah laku kepimpinan instruksional pemimpin terhadap komitmen organisasi guru sekolah rendah dan dapatan menunjukkan pengaruh kepimpinan instruksional adalah pada tahap sederhana terhadap komitmen organisasi guru.

Kajian-kajian lain turut menyokong hubungan ini melalui pelbagai perspektif. Hafidz Al Faruqi et al. (2019) mengkaji kesan kepimpinan servan terhadap pembentukan tingkah laku kewarganegaraan organisasi melalui komitmen organisasi, dengan keputusan menunjukkan hubungan positif antara kepimpinan servan dan komitmen organisasi. Alazmi dan Alenezi (2023) pula meneroka peranan mediator kepercayaan pengetua dalam hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen guru, membuktikan bahawa interaksi antara pemimpin dan guru adalah faktor penting yang mempengaruhi komitmen guru. Sintesis dari kajian-kajian ini menegaskan bahawa konsep kepimpinan instruksional dan komitmen guru saling berkaitan.

Tinjauan mendalam terhadap dimensi-dimensi kepimpinan instruksional mendedahkan dapatan yang menarik. Shen et al. (2019) mendapati pemimpin yang berkesan dalam mendefinisikan dan menyampaikan misi sekolah berjaya meningkatkan komitmen guru terhadap matlamat organisasi. Dalam aspek pengurusan program instruksional, Liu dan Hallinger (2018) membuktikan penglibatan aktif pemimpin sekolah memberi kesan positif

terhadap komitmen guru. Dou et al., (2017 pula menonjolkan kepentingan iklim sekolah yang positif dalam meningkatkan komitmen organisasi guru melalui persekitaran yang menyokong dan kolaboratif.

Kajian kualitatif di 25 buah sekolah di Filipina menunjukkan pengetua sekolah menjalankan fungsi yang berkaitan dengan misi sekolah, pengurusan kurikulum, penyeliaan, pemantauan kemajuan pelajar dan menggalakkan iklim pengajaran yang berkesan (Aureada, J. U., 2021). Tambahan pula, kajian meta-analisis terkini oleh Nazim dan Engin (2016) mengesahkan hubungan positif antara kepimpinan instruksional secara keseluruhan dan komitmen organisasi guru. Mereka mendapati bahawa ketiga-tiga dimensi kepimpinan instruksional mempunyai kesan yang signifikan terhadap komitmen organisasi walaupun magnitud kesannya mungkin berbeza.

Dalam konteks Malaysia, kajian oleh Thein dan Adam (2023) juga menyokong hipotesis ini. Mereka mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah Malaysia mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi guru. Begitu juga kajian oleh Othman et al. (2024) di mendapati bahawa terdapat kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah di Sarawak. Walau bagaimanapun, adalah penting untuk mengambil kira bahawa hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Sebagai contoh, Nguyen et al. (2022) mencadangkan bahawa faktor-faktor seperti budaya sekolah dan efikasi kolektif guru mungkin memediasi hubungan ini.

Kesemua dapatan kajian ini membuktikan bahawa pemimpin instruksional berupaya menjadi kompeten (Nguyen & Mansor, 2020) dan pemimpin yang fokus kepada

penambahbaikan aspek PdPc akan berupaya meningkatkan pencapaian guru dan murid (Goddard et al.,2020). Akan tetapi, terdapat dapatan kajian yang bertentangan dengan dapatan di atas. Menurut Siti dan Wahab (2022), selepas 10 tahun PPPM dilaksanakan, masih terdapat kajian yang menyatakan tahap kepimpinan instruksional pemimpin sekolah masih lagi pada tahap yang tidak memuaskan. Keadaan ini menunjukkan bahawa kajian lanjutan dalam mengenalpasti amalan kepimpinan instruksional perlu diteruskan. Pengujian empirikal hipotesis ini akan menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan kepimpinan sekolah dan komitmen guru dalam konteks pendidikan Malaysia. Justeru, hipotesis yang terhasil berdasarkan literatur lepas adalah seperti berikut:

H_3: Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru.

2.6.4 Kepengikutan sebagai Mediator antara Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi

Kajian ini mencadangkan kepengikutan sebagai pembolehubah mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi. Beberapa kajian terdahulu telah menunjukkan peranan kepengikutan sebagai mediator atau moderator dalam pelbagai konteks organisasi. Misalnya kajian oleh Busari et al. (2020) membuktikan kepengikutan menyederhanakan hubungan antara kepimpinan transformasi dan kepercayaan dalam pengurusan. Kajian Olivar & Tangonan (2022) menunjukkan kepengikutan menjadi mediator pengaruh gaya pengurusan terhadap kepuasan kerjaya dan tekanan pekerjaan. Selain itu, kajian oleh Githui (2022) menekankan gaya dan tingkah laku pengikut menjadi mediator hubungan antara kualiti kepimpinan dan prestasi organisasi. Ini menunjukkan dengan jelas bahawa kepengikutan berpotensi berperanan sebagai mediator dalam menterjemahkan kualiti kepimpinan dan hasil organisasi termasuklah komitmen pekerja.

Selain itu, kajian oleh Kern dan Selamat (2022) mendapati korelasi positif antara kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi, menunjukkan gaya kepimpinan yang berbeza boleh mempengaruhi komitmen pekerja dan Tuhumury et al., (2023) menekankan potensi kepengikutan, sokongan kepimpinan dan sikap pekerja dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Kesimpulannya, kepengikutan berpotensi menjadi pembolehubah mediator penting dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan komitmen organisasi yang boleh membantu meningkatkan keberkesanan organisasi secara keseluruhan. Justeru, hipotesis yang dibina adalah seperti berikut:

H_4 : Kepengikutan guru merupakan mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru.

2.7 Kesimpulan

Bab 2 ini telah membincangkan secara menyeluruh literatur yang berkaitan dengan tiga konstruk utama kajian ini iaitu kepimpinan instruksional, kepengikutan, dan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan. Sorotan literatur ini telah menunjukkan kepentingan dan kerelevanan ketiga-tiga konstruk ini dalam meningkatkan keberkesanan sekolah dan hasil pendidikan.

Perbincangan tentang kepimpinan instruksional telah menunjukkan evolusi konsep ini dari model asal Hallinger dan Murphy (1985) kepada pemahaman yang lebih kompleks dan kontekstual dalam kajian-kajian terkini. Kajian-kajian empirikal yang dibincangkan telah menunjukkan kesan positif kepimpinan instruksional terhadap pelbagai hasil sekolah, termasuk prestasi pelajar, pembangunan profesional guru dan budaya sekolah. Dalam konteks Malaysia, beberapa kajian telah menunjukkan kesesuaian dan kepentingan kepimpinan instruksional dalam meningkatkan kualiti pendidikan negara.

Perbincangan tentang kepengikutan telah menyoroti perubahan paradigma dalam memahami peranan pengikut dalam organisasi. Model Kepengikutan Kelley (1992) dan kajian-kajian terkini telah menunjukkan kepentingan kepengikutan yang aktif dan berpemikiran kritikal dalam meningkatkan keberkesanan organisasi. Kajian-kajian yang dibincangkan juga telah menunjukkan hubungan antara kepengikutan dengan pelbagai hasil organisasi termasuk komitmen organisasi dan prestasi kerja.

Perbincangan tentang komitmen organisasi telah menunjukkan kepentingan konstruk ini dalam konteks pendidikan. Kajian-kajian yang dibincangkan telah menunjukkan pelbagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru termasuk kepimpinan sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Dalam konteks Malaysia, beberapa kajian telah menunjukkan kepentingan komitmen organisasi guru dalam meningkatkan kualiti pendidikan dan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan sorotan literatur ini, empat hipotesis utama telah dibangunkan untuk kajian ini. Hipotesis-hipotesis ini mencadangkan hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan, kepengikutan dan komitmen organisasi, antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi serta kepengikutan sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan isntruksional dan komitmen organisasi. Pembangunan hipotesis ini disokong oleh teori dan model yang relevan dan kajian-kajian empirikal terkini.

Kesimpulannya, Bab 2 ini telah menyediakan asas teoretikal dan empirikal yang kukuh untuk kajian ini. Ia telah menunjukkan jurang dalam pengetahuan sedia ada terutamanya dalam konteks pendidikan Malaysia yang akan ditangani oleh kajian ini. Perbincangan ini juga telah menunjukkan kepentingan mengkaji interaksi antara kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi untuk memahami dengan lebih

mendalam interaksi organisasi dalam konteks sekolah. Kajian ini diharap dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana ketiga-tiga konstruk ini berinteraksi untuk meningkatkan keberkesanan sekolah dan kualiti pendidikan di Malaysia.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab 3 ini menerangkan secara terperinci tentang paradigma penyelidikan dan reka bentuk kajian. Seterusnya penerangan difokuskan tentang populasi dan persampelan kajian, instrumen kajian, kesahan dan kebolehpercayaan. Selain itu, pelaksanaan praujian, kajian rintis, analisis data sebenar dan pertimbangan etika yang perlu dipatuhi oleh penyelidik juga dijelaskan. Bab ini memberikan pemahaman tentang reka bentuk kajian serta penggunaan strategi pengumpulan dan penganalisisan data.

3.2 Paradigma Kajian

Paradigma kajian berfungsi sebagai asas yang membimbing keseluruhan proses penyelidikan iaitu merangkumi hubungan penyelidik dengan responden, kaedah analisis serta cara dapatan dibentangkan (Saunders et al., 2019). Dalam kajian ini, penyelidik membuat andaian daripada aspek ontologi, epistemologi dan aksiologi yang seterusnya membentuk falsafah kajian serta mendasari metodologi dan strategi yang digunakan (Burrell & Morgan, 2019). Dari sudut ontologi, kajian ini menganggap realiti fenomena sosial dapat dikaji secara objektif. Organisasi sekolah dilihat sebagai entiti sosial yang mengandungi konstruk seperti kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi yang boleh diukur secara empirikal (Scotland, 2012). Dari aspek epistemologi pula, pengetahuan diperoleh melalui teori dan kajian lepas, di mana hipotesis dibentuk berasaskan teori sedia ada bagi memahami fenomena pendidikan (Saunders et al., 2019). Sementara itu, dari segi aksiologi, nilai dan etika penyelidik memainkan peranan dalam memastikan masalah yang dikaji benar-benar berlandaskan teori dan dapatan kajian terdahulu. Seterusnya dapat

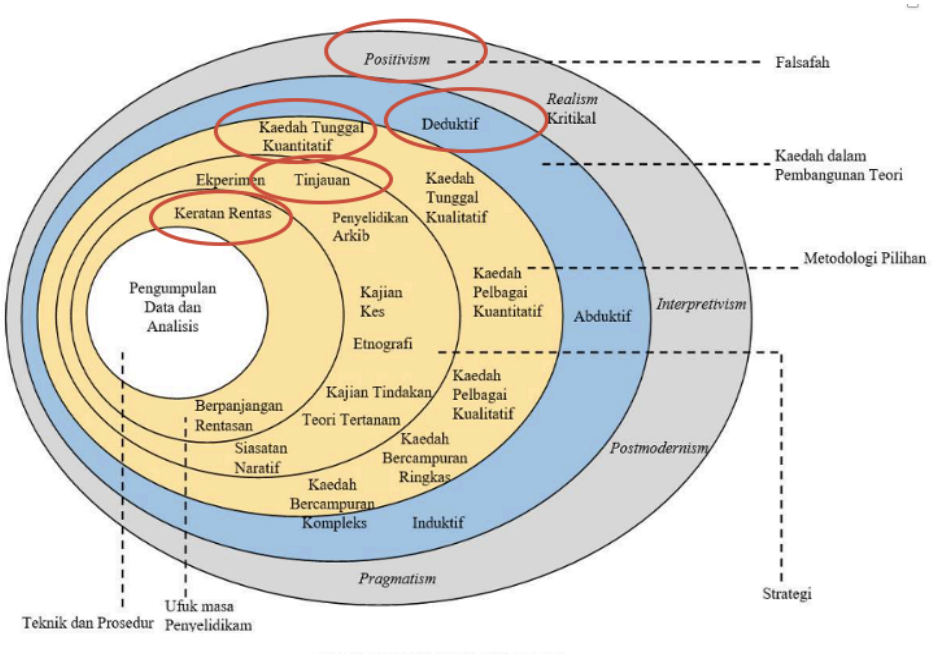
menyumbang kepada pembangunan ilmu dalam konteks pendidikan (Saunders et al., 2019). Kepentingan aspek aksiologi dalam kajian ini dihuraikan dengan lanjut dalam bahagian pertimbangan etika iaitu di seksyen 3.11.

3.3 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah kajian kuantitatif berbentuk korelasi (*correlational research design*). Reka bentuk ini dipilih kerana tujuan kajian adalah untuk mengenal pasti dan menguji hubungan antara pemboleh ubah kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi guru. Reka bentuk korelasi sesuai dalam kajian tinjauan (*survey*) apabila penyelidik ingin menentukan kekuatan dan arah hubungan antara pemboleh ubah tanpa memanipulasi sebarang pemboleh ubah (Creswell, 2014; Fraenkel et al., 2018) . Melalui reka bentuk ini, data diperoleh menggunakan instrumen soal selidik dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) bagi menguji hubungan dan kesan mediator yang dicadangkan dalam model penyelidikan.

Reka bentuk kajian ini adalah berdasarkan model *Research Onion* (seperti ditunjukkan pada Rajah 3.1) yang diperkenalkan oleh Saunders et al. (2019). Model ini menyediakan rangka kerja yang sistematik untuk merancang metodologi penyelidikan dengan setiap lapisan *Onion* mewakili aspek berbeza dalam proses penyelidikan. Penggunaan kerangka ini membolehkan penyelidik untuk membuat keputusan metodologi yang koheren dan teratur. Reka bentuk kajian diperlukan bagi menjelaskan prosedur, kaedah, pengukuran serta analisis data dengan memberikan jawapan kepada soalan-soalan seperti teknik pengumpulan data yang digunakan, jenis sampel, faktor kekangan masa serta kos yang harus diatasi (Saunders et al. 2019). Beliau mencadangkan bahawa sebelum menentukan teknik yang sesuai untuk mengumpul dan menganalisis data, penyelidik perlu terlebih dahulu memahami enam lapisan penting dalam *Research Onion* sebagai panduan

untuk menetapkan reka bentuk penyelidikan. Enam lapisan tersebut merangkumi falsafah, pendekatan pembangunan teori, pilihan metodologi, strategi, jangka masa serta teknik dan prosedur.



Rajah 3.1: *Research Onion*

Sumber: Saunders et al (2019)

3.3.1 Falsafah Penyelidikan

Lapisan pertama dalam model *Research Onion* Saunders et al. (2019) adalah falsafah penyelidikan iaitu merupakan asas kepada keseluruhan reka bentuk kajian. Saunders et al. (2019) mengenal pasti lima falsafah utama dalam penyelidikan sains sosial iaitu positivisme, realisme kritikal, interpretivisme, post-modernisme dan pragmatisme. Realisme kritikal menekankan kewujudan realiti yang dipengaruhi konteks sosial, interpretivisme pula menekankan pemahaman makna subjektif melalui interaksi manusia, manakala post-modernisme lebih menumpukan kepada peranan bahasa, kuasa dan wacana dalam membentuk realiti. Sementara itu, pragmatisme lebih fleksibel dengan memberi keutamaan

kepada penyelesaian praktikal persoalan kajian.. Jadual 3.1 menunjukkan ringkasan mengenai falsafah penyelidikan.

Jadual 3.1: Ringkasan Falsafah Penyelidikan

Falsafah	Ontologi (Sifat Realiti)	Epistemologi (Pengetahuan)	Aksiologi (Nilai)	Kaedah
Positivisme	Objektif, bebas dari persepsi manusia	Fakta yang boleh diperhatikan dan diukur	Bebas nilai, objektif	Kuantitatif, eksperimen, tinjauan
Interpretivisme	Subjektif, dibina secara sosial	Makna subjektif dan fenomena sosial	Penyelidik adalah sebahagian dari kajian	Kualitatif, kajian kes, etnografi
Realisme Kritikan	Berlapis, tidak dapat diperhatikan sepenuhnya	Fenomena yang dapat diperhatikan menyediakan kredibiliti	Berasaskan nilai tetapi reflektif	Kaedah campuran, kajian pelbagai kaedah
Pragmatisme	Bergantung pada persoalan penyelidikan	Fokus pada penyelesaian masalah praktikal	Nilai memainkan peranan penting	Kaedah campuran, berorientasikan tindakan
Post-modernisme	Kompleks, tidak stabil, bergantung pada kuasa	Apa yang dianggap 'benar' bergantung pada wacana dominan	Penyelidikan adalah politis	Kualitatif, analisis wacana

Dalam kajian ini, falsafah penyelidikan yang digunakan adalah falsafah yang dikenali sebagai positivisme. Pendekatan positivisme sesuai kerana kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah yang boleh diukur secara objektif (kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi) dan menguji hipotesis tentang hubungan ini. Terdapat 4 faktor yang mendasari keputusan untuk memilih positivisme menurut Chua (2021) iaitu:

i. Secara jelas dan meluas bahawa positivisme dapat diterapkan dan dipindahkan dalam penyelidikan sains sosial.

ii. Menurut Chua (2021), positivisme mengandaikan bahawa realiti sosial wujud secara objektif dan bebas daripada persepsi individu. Fenomena sosial boleh diukur dan dianalisis secara empirikal tanpa dipengaruhi oleh nilai atau bias penyelidik.

iii. Membuktikan atau membantah hipotesis hubungan antara pemboleh ubah atau semata- mata untuk menguji teori daripada mencadangkan teori baru. Tujuan utama penyelidikan adalah untuk menguji teori yang sedia ada dan bukan semata-mata untuk mencadangkan teori baru.

iv. Pengetahuan adalah tepat, tertentu dan perkembangan ilmu harus dipandu oleh teori dan literatur.

Oleh itu, positivism adalah paling sesuai untuk menjawab objektif penyelidikan dengan menggunakan teori-teori sedia ada dan menguji beberapa hipotesis bagi menyiasat amalan kepimpinan instrusksional, kepengikutan dalam mempengaruhi komitmen organisasi.

3.3.2 Pendekatan Pengembangan Teori

Lapisan kedua dalam *Research Onion* merujuk kepada pendekatan pengembangan teori, iaitu hubungan antara teori dan penyelidikan (Saunders et al., 2019). Terdapat tiga pendekatan utama iaitu deduktif, induktif dan abduktif. Kajian ini menggunakan pendekatan deduktif iaitu bermula dengan teori sedia ada mengenai kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi. Berdasarkan teori tersebut, hipotesis dibentuk dan diuji melalui pengumpulan serta analisis data kuantitatif. Pendekatan deduktif ini selaras dengan falsafah positivisme kerana ia menekankan pengujian teori secara empirikal dan objektif dalam konteks pendidikan Malaysia (Saunders et al., 2019). Seperti yang ditegaskan

oleh Bougie dan Sekaran (2019), pendekatan deduktif membolehkan penyelidik mengukur konsep secara kuantitatif serta menjelaskan kekuatan hubungan antara pemboleh ubah dalam kerangka konseptual yang dicadangkan.

3.3.3 Pemilihan Metodologi

Dalam pemilihan metodologi, penyelidik mempunyai dua pilihan iaitu sama ada menggunakan kaedah mono (*mono method*) atau kaedah berbilang (*multiple methods*) (Saunders et al., 2019). Dalam kajian ini, kaedah mono kuantitatif telah digunakan iaitu penyelidik memilih hanya satu sahaja teknik pengumpulan data dan prosedur analisis data. Pilihan ini selaras dengan falsafah positivisme dan pendekatan deduktif yang telah dibincangkan sebelum ini. Pendekatan ini membolehkan penyelidik mengumpul data dari sampel yang besar. Menurut Cohen et al.(2018) jika kajian melibatkan responden yang ramai, maka kaedah kuantitatif sesuai digunakan. Kelebihan reka bentuk ini membolehkan banyak maklumat dikumpul pada satu-satu masa, kos yang rendah dan mudah dikendalikan (Creswell & Clark, 2007). Analisis statistik yang berkaitan dengan kaedah kuantitatif seperti analisis regresi atau pemodelan persamaan struktur adalah sesuai untuk menguji model mediator yang telah cadangkan. Kaedah mono kuantitatif juga membolehkan penyelidik membuat generalisasi tentang dapatan kepada populasi yang lebih besar.

3.3.4 Strategi

Saunders et al. (2019) mengenal pasti lapan strategi penyelidikan utama dalam *Research Onion* iaitu eksperimen, tinjauan, kajian kes, kajian tindakan, *grounded theory*, etnografi, kajian arkib dan kajian naratif. Secara umumnya, strategi ini boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu pengujian teori (seperti eksperimen, tinjauan, kajian kes, kajian tindakan) dan pembinaan teori (seperti *grounded theory*, etnografi, arkib, dan naratif). Kajian

kuantitatif biasanya digunakan untuk menguji hipotesis secara empirikal manakala kajian kualitatif bertujuan membina teori (Saunders et al., 2019).

Berdasarkan objektif kajian ini, strategi yang dipilih ialah tinjauan kerana ianya sesuai untuk mengumpul data kuantitatif daripada sampel besar dan mengkaji hubungan antara pemboleh ubah (Saunders et al., 2019). Soal selidik digunakan sebagai instrumen utama yang diadaptasi daripada kajian terdahulu untuk menilai kepimpinan instruksional guru besar, kepengikutan guru dan komitmen organisasi. Strategi ini membolehkan data dikumpulkan secara sistematik serta dapatan digeneralisasi kepada populasi lebih luas sekali gus memberi gambaran yang lebih menyeluruh tentang hubungan kepimpinan dan komitmen dalam konteks pendidikan Malaysia.

3.3.5 Ufuk Masa

Pengumpulan data boleh dijalankan melalui dua kaedah ufuk masa iaitu keratan rentas (*cross-sectional*) dan jangka panjang (*longitudinal*) (Saunders et al., 2019). Kaedah keratan rentas melibatkan pengumpulan data sekali sahaja daripada sampel yang berbeza manakala *longitudinal* melibatkan pengumpulan berulang terhadap sampel yang sama dalam tempoh masa panjang. Kajian ini memilih kaedah keratan rentas kerana beberapa kelebihan. Pertama, ia membolehkan penyelidik mendapatkan sampel yang representatif dengan maklumat sahih untuk mencapai objektif kajian (Greener, 2008). Kedua, ia sesuai untuk kajian bersampel besar yang bertaburan secara geografi (Cohen et al., 2018b). Pendekatan ini selari dengan tujuan kajian ini iaitu untuk meneliti hubungan antara kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi secara lebih praktikal dan berkesan.

3.3.6 Teknik dan Prosedur

Menurut Saunders et al. (2019), lapisan terakhir dalam *Research Onion* ialah teknik dan prosedur iaitu melibatkan pemilihan kaedah pengumpulan dan analisis data. Teknik pengumpulan boleh termasuk soal selidik, temu bual, kumpulan fokus, pemerhatian dan analisis dokumen, manakala analisis boleh berbentuk kuantitatif atau kualitatif. Pemilihan teknik ini perlu selaras dengan falsafah dan strategi penyelidikan serta mengambil kira isu etika, kebolehpercayaan dan kesahihan (Saunders et al., 2019). Bagi kajian tinjauan, soal selidik merupakan kaedah yang berkesan kerana sesuai untuk penyelidikan bukan eksperimen (Johnson & Christensen, 2016), mampu mendapatkan respon representatif (Smithson, 2000), membolehkan generalisasi (Babbie, 2001), menjimatkan kos (Sekaran et al., 2019) dan masa (Alan & Wayne, 2007). Justeru, kajian ini menggunakan soal selidik dalam talian melalui *Google Forms* kerana sesuai untuk sampel besar (Creswell & Creswell, 2023; Pallant, 2020) serta praktikal dalam konteks kajian lapangan (Denscombe, 2002; Dillman et al., 2014). Jadual 3.2 berikut. menunjukkan ringkasan pemilihan reka bentuk kajian.

Jadual 3.2: Ringkasan Pemilihan Reka Bentuk Kajian

Lapisan	Pemilihan
Falsafah	Positivisme
Pendekatan pengembangan teori	Deduktif
Pilihan metodologi	Kuantitatif
Strategi	Kajian Tinjauan
Tempoh Masa	Keratan Rentas
Teknik dan Prosedur	Soal Selidik

Sumber: Saunders et al. (2019)

3.4 Populasi dan Persampelan

Populasi merujuk kepada kumpulan sasaran yang menjadi tumpuan kajian di mana dapatan boleh diaplikasikan (Krejcie & Morgan, 1970; Gravetter & Wallnau, 2017),

manakala sampel ialah subset populasi yang mewakili keseluruhan populasi (Pagano, 2010). Gay dan Airasian (2003) membahagikan populasi kepada dua kategori iaitu populasi sasaran yang ingin digeneralisasikan dan populasi kajian yang boleh dicapai oleh penyelidik. Perincian tentang populasi dan sampel adalah penting bagi memastikan dapatan boleh digunakan dalam konteks berbeza (Fraenkel et al., 2023). Pemahaman ini membolehkan generalisasi dibuat secara tepat dan bermakna seterusnya memberikan asas yang jelas sebelum perbincangan tentang kaedah persampelan dalam kajian ini.

3.4.1 Populasi Kajian

Populasi kajian ini merangkumi guru-guru yang bertugas di 1266 buah sekolah rendah atau sekolah kebangsaan di bawah penyeliaan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS). Jumlah keseluruhan populasi guru adalah seramai 24,353 orang (KPM, 2023). Pemilihan guru-guru sekolah rendah di Sarawak sebagai populasi kajian adalah berdasarkan justifikasi berikut:

i. Kebolehpercayaan Maklumat

   Guru-guru sekolah kebangsaan di Sarawak diyakini mampu memberikan maklumat yang diperlukan dan boleh dipercayai semasa pengumpulan data. Ini penting untuk memastikan ketepatan data yang lebih tinggi (Saunders et al., 2019). Goethals et al. (2004) menegaskan bahawa guru merupakan subordinat yang paling sesuai untuk memberikan maklum balas bermakna tentang kepimpinan pentadbir. Kelley et al. (2005) menyokong pandangan ini dan mengatakan bahawa penilaian guru terhadap tingkah laku kepimpinan instruksional guru besar adalah lebih tepat berbanding penilaian kendiri guru besar.

ii. Keupayaan Generalisasi

Guru-guru sekolah kebangsaan di Sarawak memiliki ciri-ciri perwakilan dan kecukupan untuk membuat generalisasi (Hair et al., 2010). Walaupun sampel diambil dari Sarawak, ia boleh dianggap mewakili populasi guru Malaysia secara keseluruhan. Ini kerana semua guru adalah kakitangan awam di Malaysia yang berada di bawah pentadbiran berpusat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), melalui proses latihan, pengambilan dan perkembangan profesional yang serupa.

iii. Kepelbagaian Latar Belakang

Guru-guru di sekolah kebangsaan Sarawak mempunyai latar belakang yang pelbagai dari segi umur, kaum, pengalaman mengajar, kelayakan akademik, jawatan semasa dan lokasi sekolah. Kepelbagaian ini menjadikan maklum balas yang bakal diterima lebih bermakna dan relevan terhadap persoalan kajian. Objektif, kepentingan dan fokus kajian juga relevan dengan keseluruhan populasi.

iv. Fokus Kajian

Kajian ini tidak bertujuan untuk membandingkan guru-guru sekolah kebangsaan dengan sekolah menengah, tidak melibatkan perbandingan jantina dan tidak membuat perbandingan antara wilayah iaitu Sabah, Semenanjung Malaysia dan Wilayah Persekutuan.

Jumlah sekolah dan guru sekolah kebangssan mengikut daerah atau Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di Sarawak ditunjukkan dalam Jadual 3.3. Manakala lokasi setiap PPD di Sarawak adalah seperti dalam Lampiran P dan maklumat asas setiap sekolah diperoleh daripada infografik seperti dalam Lampiran O.

Jadual 3.3: Bilangan sekolah dan guru mengikut daerah di Sarawak

Bil	Daerah/PPD	Bilangan Sekolah	Bilangan Guru
1.	Baram	65	691
2.	Bau	40	653
3.	Belaga	13	259
4.	Betong	47	831
5.	Bintulu	26	1089
6.	Dalat	25	369
7.	Daro	41	615
8.	Julau	34	483
9.	Kanowit	35	506
10.	Kapit	45	664
11.	Kuching	60	2402
12.	Lawas	31	476
13.	Limbang	35	543
14.	Lubok Antu	28	388
15.	Lundu	31	497
16.	Maradong	32	456
17.	Miri	45	1616
18.	Mukah	29	553
19.	Padawan	67	1682
20.	Samarahan	52	1335
21.	Saratok	53	742
22.	Sarikei	44	750
23.	Selangau	22	320
24.	Serian	99	1547
25.	Sibu	93	2268
26.	Simunjan	49	688
27.	Song	17	253
28.	Sri Aman	36	638
29.	Subis	44	597
30.	Tatau/Sebauh	28	442

	Jumlah	1266	24 353

Sumber: Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (Mac 2023)

3.4.2 Teknik Persampelan Kluster

Kajian ini menggunakan teknik persampelan kluster dua peringkat (*two-stage cluster sampling*) yang sesuai diaplikasikan apabila senarai lengkap individu dalam populasi yang luas dan bertaburan secara geografi sukar diperoleh (Saunders et al., 2019; Chua, 2016). Dalam pendekatan ini, kerangka persampelan tidak lagi bergantung pada senarai semua individu sebaliknya berasaskan senarai kluster dalam populasi (Saunders et al., 2019). Kaedah ini memudahkan pengumpulan data kerana pemilihan dilakukan melalui kluster tertentu tanpa perlu mengenal pasti setiap individu secara terus sekali gus lebih praktikal dalam konteks Sarawak yang melibatkan keluasan geografi besar serta jaringan sekolah rendah di kawasan bandar, luar bandar dan pedalaman. Dua peringkat persampelan kluster adalah seperti berikut:

a) Peringkat pertama: Pemilihan kluster

Dalam konteks kajian ini, kluster yang dimaksudkan merujuk kepada 30 buah PPD di Sarawak. Pemilihan kesemua PPD ini adalah berasaskan beberapa pertimbangan berikut:

i. PPD berfungsi sebagai unit pentadbiran rasmi KPM yang bertanggungjawab menyelia serta mengurus semua sekolah rendah di daerah masing-masing. Oleh itu, PPD dianggap sebagai unit kluster semula jadi (*natural cluster*).

ii. Sebanyak 1266 sekolah rendah di Sarawak telah diagihkan secara formal kepada 30 PPD mengikut sempadan pentadbiran pendidikan yang sedia ada.

iii. Pemilihan kesemua PPD tanpa pengecualian memastikan keterwakilan menyeluruh terhadap sistem pendidikan rendah di Sarawak dari aspek demografi, geografi serta struktur organisasi pendidikan.

b) Peringkat kedua: Pemilihan sekolah dalam kluster (PPD)

Selepas pembentukan kluster berdasarkan PPD, peringkat kedua melibatkan pemilihan sekolah rendah secara rawak dalam setiap PPD. Proses pemilihan sekolah dijalankan seperti berikut:

i. Senarai penuh sekolah rendah bagi setiap PPD diperoleh daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS).

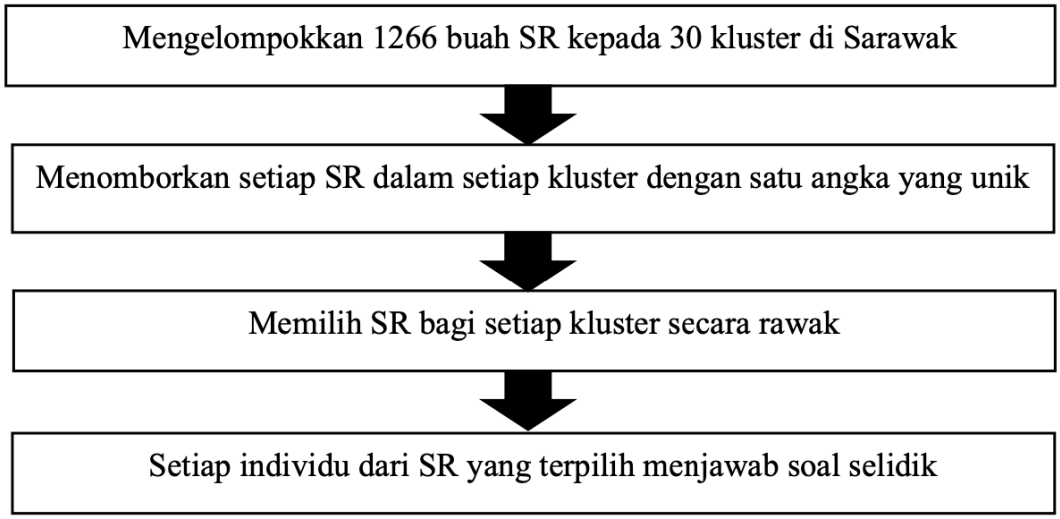
ii. Setiap sekolah dalam kluster (PPD) diberikan nombor pengenalan unik.

iii. Data seterusnya dikumpulkan daripada semua guru (kes) di sekolah-sekolah yang terpilih (Saunders et al., 2019).

Setelah sekolah dipilih secara rawak dalam setiap kluster, setiap sekolah diberikan borang soal selidik dalam bentuk *Google Form* untuk diedarkan kepada semua guru. Seperti yang dinyatakan oleh Saunders et al. (2019), setiap individu atau kes (guru) dalam kluster yang dipilih perlu menjawab soal selidik bagi mengurangkan potensi bias kerana peluang untuk menjadi responden ditentukan melalui pemilihan sekolah secara rawak dan bukannya individu tertentu.

Penggunaan teknik persampelan kluster (Rajah 3.2) ini juga membantu dalam mengoptimumkan sumber dan masa yang terhad serta membolehkan penyelidik mengumpul data yang bermakna dan terwakil tanpa perlu melibatkan setiap individu dalam populasi. Pendekatan ini menghasilkan dapatan yang boleh digeneralisasikan kepada populasi guru

sekolah rendah di Sarawak secara keseluruhan. Pengaplikasian teknik persampelan kluster dalam kajian ini diringkaskan melalui empat peringkat berikut iaitu:



Rajah 3.2 : Peringkat Teknik Persampelan Kluster

Teknik persampelan kluster sering dikaitkan dengan isu pengehadan sampel kepada beberapa subkawasan geografi yang padat serta boleh mengurangkan keterwakilan sampel yang dipilih (Saunders et al., 2019). Fenomena ini boleh mengakibatkan sampel yang kurang mewakili keseluruhan populasi. Untuk mengatasi cabaran ini, penyelidik telah mengambil langkah-langkah proaktif.

Pertama, penyelidik memastikan bahawa setiap kluster mempunyai jumlah sampel yang mencukupi untuk mewakili kluster tersebut dengan tepat. Kedua, penyelidik memberi perhatian khusus kepada pemilihan sampel yang mencerminkan kepelbagaian dalam populasi. Langkah-langkah ini bertujuan untuk memastikan bahawa sampel yang dipilih benar-benar mewakili populasi guru sekolah rendah di Sarawak secara menyeluruh. Pendekatan ini tidak hanya menangani kelemahan yang sering dikaitkan dengan persampelan kluster tetapi juga meningkatkan kesahihan dan kebolehpercayaan dapatan

kajian. Hasilnya, kajian ini dapat memberikan pandangan yang lebih tepat dan bermakna tentang fenomena yang dikaji dalam konteks pendidikan di Sarawak.

3.4.3 Saiz Sampel Kajian

Berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970), 24,353 orang populasi guru memerlukan saiz sampel minimum pada tahap keyakinan 95% iaitu 379 orang. Saiz sampel ini bukan sahaja memenuhi keperluan statistikal asas, malah ia mencukupi untuk analisis Model Persamaan Berstruktur (*Structural Equation Modeling, SEM*) seperti yang disarankan oleh pakar-pakar metodologi seperti Hair et al. (2013) dan Kline (2016). Penetapan saiz sampel ini telah mengambil kira beberapa peringkat pertimbangan yang sistematik untuk memastikan kecukupan data bagi mencapai objektif kajian. Berikut adalah penerangan terperinci tentang setiap peringkat yang dilaksanakan dalam menentukan saiz sampel minimum:

i. Penyelidik terlebih dahulu menetapkan sumber asal sampel dipilih. Dalam kajian ini, penyelidik menetapkan untuk memilih sampel daripada populasi dari semua 30 kluster.

ii. Penyelidik seterusnya menetapkan saiz sampel yang diperlukan daripada populasi untuk setiap kluster. Jadual Saiz Sampel Krecjie dan Morgan (1970) dirujuk bagi menentukan saiz sampel minimum. Berdasarkan Jadual Saiz Sampel Krecjie dan Morgan (1970), saiz sampel minimum untuk guru ialah 379 orang.

iii. Seteleh saiz sampel minimum guru diperoleh, kaedah formula berkadar (*proportionate formula*) digunakan bagi menetapkan saiz sampel minimum setiap kluster. Berpandukan formula tersebut, saiz sampel minimum dibahagikan dengan

bilangan populasi kajian daripada setiap kluster. Saiz sampel minimum yang diperlukan mengikut 30 kluster ditunjukkan dalam Jadual 3.4.

iv. Proses pemilihan sekolah dilaksanakan menggunakan teknik persampelan rawak mudah seperti yang dicadangkan oleh Bougie dan Sekaran (2019). Setiap sekolah dalam populasi diberi nombor rawak dan pemilihan dibuat menggunakan jadual nombor rawak untuk memastikan setiap sekolah mempunyai peluang yang sama untuk dipilih.

Jadual 3.4: Sampel Minimum Kajian

Bil	Kluster (PPD)	Jumlah Sekolah	Populasi Kajian	Sampel Minimum
1.	Baram	65	691	10
2.	Bau	40	653	10
3.	Belaga	13	259	4
4.	Betong	47	831	13
5.	Bintulu	26	1089	17
6.	Dalat	25	369	6
7.	Daro	41	615	9
8.	Julau	34	483	8
9.	Kanowit	35	506	8
10.	Kapit	45	664	10
11.	Kuching	60	2402	37
12.	Lawas	31	476	7
13.	Limbang	35	543	8
14.	Lubok Antu	28	388	6
15.	Lundu	31	497	8
16.	Maradong	32	456	7
17.	Miri	45	1616	28
18.	Mukah	29	553	8
19.	Padawan	67	1682	26
20.	Samarahan	52	1335	20
21.	Saratok	53	742	12
22.	Sarikei	44	750	12
23.	Selangau	22	320	5
24.	Serian	99	1547	24
25.	Sibu	93	2268	35
26.	Simunjan	49	688	11
27.	Song	17	253	4
28.	Sri Aman	36	638	10

29.	Subis	44	597	9
30.	Tatau/Sebauh	28	442	7
	Jumlah	1266	24 353	379

3.5 Instrumen Kajian

Pengumpulan data dalam kajian ini menggunakan instrumen soal selidik. Subseksyen berikutnya menghuraikan secara lanjut tentang instrumen kajian.

3.5.1 Instrumen Soal Selidik

Instrumen utama kajian ini ialah soal selidik yang dirangka berdasarkan gabungan beberapa sumber untuk mengukur konstruk-konstruk yang dinyatakan dalam kerangka konseptual. Kajian literatur menunjukkan bahawa terdapat beberapa soal selidik sedia ada yang telah dibangunkan oleh penyelidik terdahulu. Penyelidik memilih untuk menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian atas beberapa sebab. Menurut Othman Talib (2013), soal selidik sering menjadi pilihan dalam kajian sains sosial terutamanya kajian tinjauan kerana ia mudah, kos efektif dan membolehkan pengumpulan maklumat yang cepat daripada responden. Pemilihan soal selidik dalam kajian ini adalah berdasarkan kriteria berikut:

i. Skala yang mempunyai bukti konsisten kesahan dan kebolehpercayaan dengan nilai Cronbach's Alpha (α) 0.7 dan ke atas (Hair et al., 2010).

ii. Skala yang kerap digunakan secara meluas dalam kajian akademik (Hinkin et al.,1997; Zohrabi, 2013).

iii. Skala yang sesuai untuk mengukur konstruk kajian (Pallant, 2005).

iv. Ayat yang ringkas dan jelas (Hair et al., 2013).

Dalam penyelidikan, penggunaan soalan tertutup (*close-ended questions*) dalam soal selidik merupakan strategi yang kerap digunakan oleh para penyelidik. Menurut Dillman et al. (2014), soalan tertutup menawarkan pilihan jawapan yang telah ditetapkan, memudahkan responden untuk memberi maklum balas dengan cepat dan tepat. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan instrumen kajian yang digunakan adalah sah, boleh dipercayai dan sesuai untuk konteks kajian ini. Dengan menggunakan soal selidik yang telah diuji dan disahkan, data dapat dikumpul dengan tepat dan bermakna untuk menjawab persoalan kajian dengan berkesan.

Terdapat empat komponen soal selidik yang digunakan iaitu bahagian A, B, C dan bahagian D iaitu (A) Demografi responden, (B) Kepimpinan Instruksional, (C) Kepengikutan, (D) Komitmen Organisasi (seperti di Lampiran B). Penyelidik telah mendapat kebenaran melalui emel daripada ketiga-tiga sarjana yang membangunkan instrumen tersebut iaitu Prof. Dr.Philip Hallinger (komponen B), Prof. Dr. Robert E. Kelly (komponen C) dan Prof. Dr John Meyer (komponen D) untuk mengadaptasi instrumen-instrumen berkenaan dalam kajian ini (seperti lampiran H). Gabung jalin ketiga-tiga elemen dalam kerangka yang dicadangkan dalam kajian ini dapat memberi input-input baru yang menyumbang kepada penyelidikan pendidikan. Perincian lengkap taburan item dalam soal selidik adalah seperti berikut;

Bahagian A : Demografi Responden

Instrumen kajian ini mengandungi satu bahagian khusus yang terdiri daripada 12 item berkaitan latar belakang responden. Tujuan utama bahagian ini adalah untuk mengumpul maklumat demografi yang komprehensif tentang responden. Maklumat yang dikumpulkan merangkumi; jantina, umur, bangsa, kelulusan ikhtisas, jawatan semasa,

tempoh perkhidmatan keseluruhan, tempoh perkhidmatan di sekolah semasa, tempoh perkhidmatan di bawah guru besar semasa, lokasi sekolah dan status lantikan guru besar. Untuk memudahkan proses pengumpulan data, responden hanya perlu menandakan pilihan jawapan yang bersesuaian bagi setiap item. Creswell dan Creswell (2023) menekankan bahawa data demografi memainkan peranan penting dalam memberikan konteks kepada penyelidikan. Dalam konteks kajian ini, pemilihan item-item demografi telah disesuaikan dengan keperluan khusus kajian dan ciri-ciri unik populasi guru di Sarawak. Dengan mengumpul maklumat demografi yang terperinci, penyelidik dapat memberikan konteks yang lebih banyak kepada dapatan kajian dan membolehkan analisis yang lebih mendalam dan bermakna.

Bahagian B : Kepimpinan Instruksional

Bagi mengukur tingkah laku Kepimpinan Instruksional guru besar, soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang dibangunkan oleh Philip Hallinger (2013) didapati paling menepati tujuan penyelidikan. PIMRS telah mula disahkan pada 1985 dan seterusnya diguna pakai lebih daripada 700 kajian empirikal (Hallinger et al.,2020). Bentuk asal PIMRS adalah mengandungi 72 item. Semakan berikutnya menjadikan instrumen ini dikurangkan menjadi 50 item. Kajian oleh Hallinger dan Wang (2015) merupakan antara kajian yang paling menonjol dalam mengesahkan soal selidik PIMRS. Nilai *Cronbach's Alpha (a*) bagi soal selidik ini adalah sangat baik iaitu 0.90 untuk sekala keseluruhan. Jadual 3.5 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha (a*) kajian lepas.

Jadual 3.5: Nilai *Cronbach's Alpha (a)* Kajian Lepas

Kajian Lepas	Negara	Nilai Cronbach's Alpha (a)
Hallinger et al.(2023)	Amerika Syarikat	0.92
Liu & Hallinger (2022)	China	0.95
Gümüş et al. (2021)	Turki	0.93
Noor Aziah & Mohd Izham (2023)	Malaysia	0.92

Instrumen soal selidik ini mengandungi 50 item yang dibahagikan kepada beberapa sub-dimensi iaitu dengan setiap sub-dimensi mengandungi lima item untuk mengukur persepsi responden terhadap amalan kepimpinan instruksional guru besar. Setiap item dinilai menggunakan skala *numerical rating* yang terdiri daripada lima tahap, bermula dari 0 (guru besar langsung tidak mengamalkan tingkah laku tersebut) hingga 5 (guru besar sangat kerap mengamalkan tingkah laku tersebut). Perincian item-item ini ditunjukkan dalam item Jadual 3.6.

Jadual 3.6: Taburan Item bagi Soal Selidik Kepimpinan Instruksional

Bil	Dimensi	Nombor Item
1.	**Mentakrifkan Matlamat Sekolah**	
	a. Merangka matlamat sekolah	1,2,3,4,5
	b. Menjelaskan matlamat sekolah	6,7,8,9,10
2.	**Mengurus Program Instruksional**	
	a. Menyedia dan membuat penilaian instruksional	11,12,13,14,15
	b. Menyelaras kurikulum	16,17,18,19,20
	c. Memantau perkembangan pelajar	21,22,23,24,25
3.	**Menggalakan Iklim Sekolah**	
	a. Menggalakkan perkembangan professional	26,27,28,29,30
	b. Menggalakkan perkembangan professional	31,32,33,34,35
	c. Mengekalkan sokongan pembelelajaran	36,37,38,39,40
	d. Menyediakan insentif guru	41,42,43,44,45
	e. Menyediakan insentif untuk pelajar	46,47,48,49,50

Sumber: Hallinger (2013)

Bahagian C : Kepengikutan

Kelley Followership Questionnaire (KFQ) yang dibina oleh Kelley (1992) telah digunakan secara meluas dalam kajian berkaitan dengan kepengikutan. Kelley membangunkan KFQ dengan tujuan membantu pengikut mengenal pasti kategori mereka dan berusaha untuk meningkatkan pemikiran kritis dan penglibatan aktif dalam organisasi. Walaupun model Kelley disebut sebagai sumbangan penting (Crossman & Crossman, 2011; Chaleff, 2009; Kellerman, 2007; Riggio et al.,2008), namun KFQ telah dilaporkan mempunyai beberapa isu metodologi. Antaranya adalah;

i. Soalan-soalan yang disenaraikan perlu disusun semula untuk mengukur dimensi yang dicadangkan oleh Kelley (Seeley, 2007).
ii. Soalan perlu dipermudahkan untuk meningkatkan kadar tindak balas dengan mengurangkan masa ujian dan meningkatkan tahap kefahaman responden (Salant et al.,1994).
iii. Model Kelley juga terhad kepada dua dimensi. Walaubagaimanapun KFQ mungkin mengukur lebih daripada dua dimensi (Blanchard et al., 2022; Colangelo, 2000; Gatti et al. 2014; Seeley, 2007).
iv. Kesahan dan kebolehpercayaan KFQ masih tidak disokong dengan ketara (Blanchard et al., 2022; Colangelo,2000; Gatti et al. 2014; Seeley, 2007).
v. Bahasa yang digunakan dalam KFQ adalah rumit kerana penggunaan soalan majmuk (*double-barreled*). Banyak soalan tinjauan termasuk dua item yang dikaitkan dengan kata hubung. Bahasa yang digunakan dalam tinjauan adalah lapuk dan sukar untuk difahami (Gatti et al., 2014).

Rentetan daripada beberapa isu tersebut, penyelidik mengambil keputusan untuk menggunakan soal selidik *The Revised of Kelly Followership Questionnaire* (KFQ-R) yang telah dibuat semakan semula oleh Kevin et al. (2019). Item asal daripada *Kelly Followership Questionnaire* (KFQ) (1992) mengandungi 20 item dan apabila sudah melalui proses semakan semula, kesemua item menjadi 25. Soal selidik ini dipilih adalah kerana boleh menjimatkan masa semasa proses menjawab. KFQ-R adalah lebih komprehensif dan kurang memakan masa berbanding KFQ (Kevin et al., 2019). Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha (a)* bagi KFQ-R adalah 0.88. Nilai 0.70 atau lebih adalah memadai bagi pengukuran nilai kebolehpercayaan (Hair et al., 2010). Proses semakan semula yang dilakukan oleh Kevin et al. (2019) adalah seperti pada Lampiran T. Jadual 3.7 menunjukkan taburan item mengikut dimensi.

Jadual 3.7: Taburan Item bagi Soal Selidik Kepengikutan

Bil	Dimensi	Nombor Item
1.	Pemikiran Kritis	1,2,7,13,14,16,17,20,21,22,23,24,25
2.	Penglibatan Aktif	3,4,5,6,8,9,10,11,12,15,18,19

Sumber: Kelly (1992), Kevin et al. (2019)

Bahagian D: Komitmen Guru

Bahagian ini menggunakan soal selidik *Three Component Model Employee Commitment Survey* (TCM-ECS) versi semakan yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (2004) untuk mengukur komitmen guru terhadap organisasi. Instrumen ini digunakan tanpa pengubahsuaian kerana sifatnya yang universal. Soal selidik ini terdiri daripada 18 item yang merangkumi tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif dengan setiap dimensi mengandungi 6 item. Pemilihan soal selidik ini adalah berdasarkan nilai kebolehpercayaan yang tinggi. Ujian yang dijalankan oleh Meyer dan

Allen (2004) melaporkan nilai *Cronbach's Alpha (α)* yang baik untuk setiap dimensi iaitu komitmen afektif (0.85), komitmen berterusan (0.79) dan komitmen normatif (0.73). Jadual 3.8 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha (a*) kajian lepas manakala Jadual 3.9 adalah taburan item bagi soal selidik komitmen organisasi. Jadual 3.10 adalah taburan item bagi keseluruhan soal selidik.

Jadual 3.8: Nilai *Cronbach's Alpha (an)* Kajian Lepas Komitmen Organisasi

Kajian Lepas	Negara	Nilai Cronbach's Alpha (a)
Chen et al.(2023)	China	0.92
Labrague et al. (2019)	Filipina	0.92
Nur Fatihah et al. (2023)	Malaysia	0.92

Jadual 3.9: Taburan Item bagi Soal Selidik Komitmen Organisasi

Bil	Dimensi	Nombor Item
1.	Komitmen Berterusan	1,2,3,4,5,6
2.	Komitmen Afektif	7,8,9,10,11,12
3.	Komitmen Normatif	13,14,15,16,17,18

Jadual 3.10: Taburan Item bagi Keseluruhan Soal Selidik

Bahagian	Dimensi/Konstruk	No. Item	Bilangan item	Sumber
(A) Demografi	1. Jantina 2. Umur 3. Kaum 4. Lokasi Sekolah 5. Jenis Sekolah 6. Lokasi PPD 7. Kelayakan Akademik Tertinggi 8. Jawatan Semasa 9. Jumlah Tahun Berkhidmat Sekolah Semasa 10. Jumlah Tahun Berkhidmat Sekolah Semasa 11. Jumlah Tahun Berkhidmat dengan Guru Besar Semasa	1 -12	12	Perbincangan bersama penyelia

	12. Adakah Guru Besar semasa mempunyai kelayakan NPQEL?			
(B) Kepimpinan Instruksional	• Mendefinisikan sekolah • Mengurus program instruksional • Membentuk iklim sekolah	B1-B10 B11-B25 B26-B50	10 15 25	*Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) (Hallinger, 2013)
(C) Kepengikutan	• Pemikiran Kritis • Penglibatan Aktif	C1-C13 C14-C25	13 12	*The Revised of Kelly Followership Questionnaire* (KFQ-R) (Robert E. Kelly, 1992)
(D) Komitmen Guru	• Berterusan • Afektif • Normatif	D1-D6 D7-D12 D13-D18	6 6 6	*Three Component Model Employee Commitment Survey* (TCM-ECS) (Meyer & Allen, 2004)
		Jumlah Item :	105	

Responden diminta memilih satu jawapan sahaja dengan menggunakan skala 1 hingga 5. Skor aras persetujuan yang digunakan adalah ditunjukkan dalam Jadual 3.11. Kesemua instrumen ini menggunakan skala likert 5 mata. Jadual 3.12 menunjukkan justifikasi penggunaan skala likert 5 mata.

Jadual 3.11: Skor Aras Persetujuan (Sekaran dan Bougie, 2016)

Aras Persetujuan	Mata
Tidak pernah	1
Jarang-jarang	2
Kadang-kadang	3
Kerap	4
Sangat kerap	5

Jadual 3.12: Justifikasi Penggunaan Skala Likert 5 Mata

Konstruk	Instrumen	Justifikasi
Kepimpinan Instruksional	*Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)*	- Hallinger (2013) melaporkan bahawa PIMRS dengan skala 5 mata menunjukkan konsistensi dalaman yang tinggi dengan nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0.90. - Skala 5 mata lebih mudah difahami dan dijawab oleh responden dan mengurangkan beban kognitif (Krosnick & Presser, 2010).
Kepengikutan	*The Revised of Kelly Followership Questionnaire (KFQ-R)*	- Versi asal KFQ menggunakan skala 5 mata dan pengekalan skala ini dalam versi semakan membolehkan perbandingan yang konsisten dengan kajian terdahulu (Kelly,1992). - Skala 5 mata menawarkan pilihan tengah yang neutral, membolehkan responden memberikan jawapan yang lebih tepat (Garland, 1991). - Dawes (2012) mendapati bahawa skala 5 mata menghasilkan data yang setara dari segi kebolehpercayaan berbanding skala yang lebih panjang.
Komitmen Guru	*Three Component Model Employee Commitment Survey (TCM-ECS)*	- Meyer & Allen (1997) melaporkan bahawa skala 5 mata dalam TCM-ECS menunjukkan kesahan konstruk yang baik. - Penggunaan skala 5 mata membolehkan perbandingan yang konsisten dengan kajian-kajian terdahulu yang menggunakan instrumen yang sama (Meyer & Allen, 2004). - Skala 5 mata memberikan sensitiviti yang mencukupi untuk mengesan perbezaan dalam tahap komitmen pekerja (Allen & Meyer, 1990).

3.5.2 Terjemahan Item Instrumen Soal Selidik

Proses penterjemahan item soal selidik dilaksanakan menggunakan kaedah terjemahan semula iaitu suatu pendekatan yang dianggap sesuai untuk memastikan ketepatan penterjemahan dalam kajian tinjauan (Douglas & Craig, 2006). Dalam pemilihan penterjemah, dua kriteria utama telah diambil kira. Kriteria pertama melibatkan penggunaan lebih daripada seorang penterjemah yang mempunyai pengetahuan mendalam tentang budaya dan subjek kajian. Langkah ini penting untuk memastikan instrumen yang dihasilkan adalah sah dan boleh dipercayai dalam mengukur setiap konstruk yang dikaji (Hambleton & Patsula, 1998; Savickas & Porfeli, 2012). Kriteria kedua pula menekankan keperluan penterjemah yang berkemahiran tinggi dan menguasai kedua-dua bahasa sasaran dan bahasa asal instrumen. Hal ini bertujuan untuk memastikan terjemahan item menepati maksud asal dan tidak hanya diterjemahkan secara literal (Susan & Craig, 2007; Valmi & Wilaiporn, 2010). Melalui pendekatan ini, kualiti dan ketepatan terjemahan dapat dipertingkatkan dan seterusnya menjamin kesahihan instrumen kajian.

Proses terjemahan instrumen menggunakan kaedah *back to back translation* telah dilaksanakan oleh dua pakar bahasa yang berkelayakan iaitu seorang merupakan *School Improvement Specialist Coach (SISC+)* dalam bidang bahasa dari Pejabat Pendidikan Daerah Sri Aman, Sarawak dan seorang lagi merupakan Pensyarah Pengajian Bahasa Inggeris dari Politeknik Kota Kinabalu, Sabah (surat lantikan dilampirkan dalam Lampiran J). Pemilihan penterjemah adalah berdasarkan kriteria yang disarankan oleh Hambleton et al. (1998) iaitu mereka mestilah mahir dalam kedua-dua bahasa dan biasa dengan terminologi pendidikan. Setelah terjemahan dilakukan, pelarasan bahasa dalam versi Bahasa Melayu dibuat jika terdapat perbezaan ketara dengan versi Bahasa Inggeris yang asal.

Langkah-langkah terperinci dalam proses penterjemahan ini ditunjukkan dalam Jadual 3.13, manakala hasil penuh proses penterjemahan dilampirkan dalam Lampiran L.

Jadual 3.13: Langkah Penterjemahan

Langkah	Penterjemahan	Penterjemah	Tarikh
Langkah 1	Penyelidik dan penyelia menterjemahkan item ke dalam Bahasa Melayu. Kemudian, penterjemah pertama diminta untuk menyemak dan mengesahkan item yang telah diterjemahkan.	Penyelidik, Penyelia, Penterjemah 1	10 Mac 2023
Langkah 2	Penambahbaikan, cadangan dan teguran daripada penterjemah pertama diterima dan dilaksanakan dengan segera untuk memastikan item mencapai standard yang baik dan menepati maksud asal.	Penterjemah 1	22 Mac 2023
Langkah 3	Setelah persetujuan dicapai mengenai penambahbaikan dan cadangan terjemahan, item diterjemahkan semula ke dalam Bahasa Inggeris oleh penterjemah kedua. Ini bertujuan untuk memastikan item masih mengekalkan maksud asal.	Penterjemah 2	27 Mac 2023
Langkah 4	Selepas kedua-dua proses terjemahan selesai, perbandingan antara versi terjemahan Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris disemak semula untuk memastikan maksud asal dikekalkan.	Penyelidik, Penyelia, Penterjemah 2	1 April 2023

Proses penterjemahan dan penyesuaian alat ukur adalah langkah penting yang membolehkan penggunaan instrumen dalam konteks tempatan sekaligus menjimatkan kos dan masa berbanding pembangunan alat ukur baharu (Hambleton & Kanjee,1995). Dalam kajian ini, instrumen yang telah diterjemah dan disesuaikan melalui dua peringkat pengujian iaitu ujian pra diikuti dengan ujian rintis. Seperti yang disarankan oleh Brislin (1970) serta Sekaran dan Bougie (2016), ujian pra dilaksanakan untuk mengenal pasti dan membetulkan sebarang perkataan atau ayat yang sukar difahami sebelum ujian rintis dijalankan.

Pendekatan sistematik ini memastikan instrumen kajian kekal tepat dan bermakna dalam konteks tempatan.

Kesahan kandungan merupakan langkah kritikal dalam memastikan ketepatan alat ukur kajian. Ia menilai sejauh mana instrumen dapat mengukur konstruk yang disasarkan dengan tepat (Polit et al., 2007; Rubio et al., 2003; Zamanzadeh et al., 2015). Proses ini memerlukan penilaian teliti untuk memastikan setiap item berkait rapat dan benar-benar mewakili konstruk yang dikaji (Hair et al., 2014; Rubio et al., 2003). Kesahan kandungan ditentukan melalui dua sumber utama iaitu bukti empirikal dan penilaian panel pakar dalam bidang berkenaan (Creswell, 2012). Pendekatan menyeluruh ini penting dalam memastikan alat ukur yang digunakan bukan sahaja tepat dan relevan dengan konteks kajian, tetapi juga mampu menghasilkan dapatan yang sahih dan boleh dipercayai.

3.5.3 Kesahan (*Validity*) dan Kebolehpercayaan (*Reliability*) Instrumen

Kesahan instrumen merujuk kepada sejauh mana sesuatu instrumen berjaya mengukur perkara yang ingin diukur (Pallant, 2001; Creswell,2019). Ia merupakan aspek penting untuk memastikan pengukuran yang dilakukan dapat menilai secara tepat konsep dalam hipotesis dan domain kajian (Chua, 2016). Kebolehpercayaan pula berkait rapat dengan kestabilan dan ketekalan instrumen. Ia menunjukkan sejauh mana instrumen tersebut dapat mengukur perkara yang hendak diukur dengan tepat dan konsisten (Pallant, 2001; Creswell, 2005).

Kedua-dua aspek ini iaitu kesahan dan kebolehpercayaan adalah penting dalam memastikan kualiti dan ketepatan instrumen kajian. Instrumen yang mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi akan menghasilkan dapatan kajian yang lebih tepat dan

boleh dipercayai. Dalam kajian ini, penyelidik telah melaksanakan dua prosedur kesahan iaitu kesahan muka dan kesahan kandungan.

a) Kesahan Muka

Menurut Creswell dan Creswell (2023), kesahan muka merujuk kepada penilaian subjektif terhadap kerelevanan dan ketepatan instrumen pengukuran. Kesahan muka dikaitkan dengan keupayaan atau kemampuan sesuatu alat ukur mengukur perkara yang patut diukur pada pandangan umum atau responden. Creswell dan Creswell (2023) juga mengakui bahawa kesahan muka boleh memainkan peranan penting dalam meningkatkan motivasi responden untuk menjawab soal selidik dengan jujur dan teliti seterusnya boleh meningkatkan kualiti data yang dikumpul. Kesahan muka instrumen soal selidik dilakukan oleh penyelia utama, pegawai JPNS, lima orang guru dengan menilai aspek format, bahasa, ejaan, frasa ayat, kejelasan arahan, kejelasan makna, konsep yang diukur dan kesesuaian maklumat dengan konsep. Panel penilaian kesahan biasanya terdiri daripada 5 hingga 10 orang (Lynn,1986). Berdasarkan maklum balas, secara keseluruhannya instrumen kajian mempunyai kesahan muka yang baik.

b) Kesahan Kandungan

Kesahan kandungan merupakan penilaian sistematik yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kandungan sesuatu instrumen dapat mewakili konstruk yang ingin diukur (Pallant, 2005). Untuk memastikan kesahan kandungan, kaedah yang biasa digunakan ialah merujuk kepada pakar dalam bidang berkenaan untuk mengesahkan item-item dalam instrumen (Fraenkel & Wallen, 1996; Creswell, 2012). Berkenaan dengan pemilihan pakar, tidak ada kesepakatan tentang kaedah terbaik untuk memilih seseorang pakar (Iglesias and Kothmann,1998). Namun begitu, menurut Ericsson et al. (2018) kriteria pemilihan boleh

ditentukan berdasarkan pengetahuan terhadap fakta dan domain berkaitan kajian yang dijalankan. Selain itu, tiga ciri utama yang menentukan status kepakaran seseorang individu iaitu; (a) telah bekerja dalam bidang dan profesion berkaitan melebihi 5 tahun, (b) mempunyai pengalaman yang spesifik, dan (c) terlibat secara langsung dalam kajian yang berkaitan (Ericsson et al.,2018). Ciri-ciri ini penting dalam memastikan pakar yang dipilih benar-benar berkelayakan untuk menilai dan mengesahkan kandungan instrumen kajian. Pemilihan pakar yang tepat akan meningkatkan kesahan kandungan instrumen seterusnya menyumbang kepada kualiti keseluruhan kajian.

Kesahan kandungan instrumen kajian ini dilakukan oleh tujuh orang pakar yang berpengalaman dalam bidang kepimpinan, pengurusan sumber manusia dan pendidikan. Jumlah 7 orang pakar tersebut selari dengan pandangan Lynn (1986) iaitu di antara 3 sehingga 10 orang. Beberapa pandangan pakar terhadap kandungan soal selidik telah diberi perhatian. Maklumat lanjut panel pakar ditunjukkan pada Jadual 3.14 manakala surat lantikan panel pakar adalah seperti di Lampiran K.

Jadual 3.14: Maklumat Panel Pakar

Panel	Jawatan	Institusi	Kelulusan	Pengalaman
1	Pensyarah Kanan	Universiti Malaya (UM)	PhD	23
2	Pensyarah Kanan	Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	PhD	26
3	Pegawai Pendidikan Daerah	Pejabat Pendidikan Daerah (PPD)	PhD	29
4	Timbalan Pengarah	Jabatan Pendidikan Negeri (JPN)	PhD	29
5	Pensyarah Kanan	Institut Aminudin Baki (IAB)	PhD	30
6	Ketua Penolong Pengarah	Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	PhD	26
7	Ketua Penolong Pengarah	Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	PhD	29

Dalam proses penentuan persetujuan kesahan kandungan antara pakar, kaedah Indeks Kesahan Kandungan (*Content Validation Index - CVI*) telah digunakan. CVI merupakan satu ukuran yang menilai tahap persetujuan sekumpulan pakar mengenai beberapa aspek penting instrumen. Aspek-aspek ini termasuk ketepatan kandungan, format, sifat komprehensif instrumen, kebolehgunaan instrumen serta ketepatan dan kecukupan isi kandungan instrumen. Tiga metrik utama digunakan iaitu *Item-Content Validity Index* (I-CVI) dengan nilai minimum yang diterima ≥ 0.78 untuk 6 hingga 10 pakar, *Scale-Content Validity Index/Average* (S-CVI/AVE) dengan nilai minimum ≥ 0.90, dan *Scale-Content Validity Index/Universal Agreement* (S-CVI/UA) dengan nilai minimum ≥ 0.80 (seperti dalam Jadual 3.15). I-CVI mengukur kesahan setiap item secara individu dengan membahagikan bilangan pakar yang bersetuju dengan jumlah pakar keseluruhan. S-CVI/AVE pula mengukur purata kesahan keseluruhan skala dengan menjumlahkan semua nilai I-CVI dibahagi jumlah item. Manakala S-CVI/UA mengukur tahap persetujuan universal dengan membahagikan bilangan item yang mendapat persetujuan penuh (nilai I-CVI = 1.00) dengan jumlah keseluruhan item dalam instrumen.

Dalam proses penilaian ini, panel pakar diminta untuk menilai tahap kesesuaian item-item dalam semua konstruk menggunakan skala empat tahap. Skala ini terdiri daripada: 1 = sangat tidak sesuai, 2 = tidak sesuai, 3 = sesuai dan 4 = sangat sesuai. Pemilihan skala empat tahap ini adalah bertujuan untuk mengelakkan berlakunya penilaian yang berbentuk neutral selaras dengan cadangan Waltz dan Bausell (1983) serta Lynn (1986). Pendekatan ini membolehkan penyelidik memperoleh maklum balas yang lebih jelas dan tepat daripada panel pakar seterusnya meningkatkan kesahan kandungan instrumen kajian. Jadual 3.15 menunjukkan panduan nilai CVI untuk menentukan kesesuaian item berdasarkan bilangan panel pakar dan rujukan skala pengesahan.

Manakala, I-CVI dianalisis mengikut Formula 3.1 iaitu dikira dengan membahagikan bilangan pakar yang bersetuju (memberi skor 3 atau 4) dengan jumlah keseluruhan pakar penilai. Contohnya, jika 6 daripada 7 orang pakar menilai item sebagai relevan, nilai I-CVI ialah 6/7 = 0.86. Nilai minimum yang diterima ialah 0.78 untuk panel 6 hingga 10 orang pakar atau 1.00 untuk panel 3 hingga 5 orang pakar (Polit & Beck, 2006). Bagi S-CVI, ia dikira dengan menjumlahkan semua nilai I-CVI dan membahagikannya dengan jumlah keseluruhan item dalam instrumen. Contohnya, jika jumlah semua nilai I-CVI ialah 9.6 untuk 10 item, maka S-CVI/AVE = 9.6/10 = 0.96. Nilai minimum yang diterima untuk S-CVI/AVE ialah 0.90 (seperti pada Formula 3.2) (Polit & Beck, 2006). Borang penilaian yang digunakan oleh pakar adalah seperti di Lampiran M.

Jadual 3.15: Bilangan Pakar dan Nilai Indeks Skor diterima

Indeks Kesahan	Nilai (3- 5 pakar)	Nilai (6-10 pakar)	Sumber
I-CVI	1	≥ 0.78	Lynn (1986)
S-CVI/AVE	≥ 0.90	≥ 0.90	Polit & Beck (2006), Polit et al., (2007)
S-CVI/UA	≥ 0.80	≥ 0.80	Polit & Beck (2006), Polit et al., (2007)

Formula 3.1: Pengiraan I- CVI

$$I-CVI = \frac{N_{\text{experts giving a rating of 3 or 4}}}{N_{\text{total experts}}}$$

Formula 3.2: Pengiraan S-CVI/AVE

$$S-CVI/AVE = \frac{\sum I-CVI}{N_{\text{items}}}$$

Analisis kesahan kandungan yang dijalankan ke atas ketiga-tiga konstruk kajian menunjukkan tahap kesahan yang memuaskan berdasarkan penilaian panel pakar. Bagi konstruk kepimpinan instruksional yang mengandungi 50 item, nilai I-CVI mencapai 0.96,

menunjukkan tahap persetujuan yang tinggi dalam kalangan pakar terhadap kesesuaian setiap item. Konstruk ini juga mencatatkan nilai S-CVI/AVE sebanyak 0.96 yang melebihi nilai minimum yang ditetapkan (0.90), membuktikan kesahan kandungan yang kukuh secara purata. Nilai S-CVI/UA pula mencapai 0.80, memenuhi tepat nilai minimum yang diperlukan, menunjukkan tahap persetujuan universal yang mencukupi antara pakar.

Konstruk kepengikutan yang terdiri daripada 25 item turut menunjukkan prestasi yang memberangsangkan dengan nilai I-CVI sebanyak 0.96, menandakan tahap persetujuan pakar yang tinggi terhadap kerelevanan item-item. Nilai S-CVI/AVE bagi konstruk ini juga mencatatkan 0.96, melebihi nilai minimum 0.90 dan membuktikan kesahan kandungan yang mantap. Dari segi persetujuan universal, nilai S-CVI/UA sebanyak 0.80 memenuhi nilai minimum yang ditetapkan iaitu menunjukkan persetujuan universal yang memuaskan di kalangan panel pakar.

Seterusnya, konstruk komitmen organisasi yang mengandungi 18 item mencapai nilai I-CVI sebanyak 0.95, menunjukkan tahap persetujuan pakar yang tinggi terhadap item-item yang dinilai. Nilai S-CVI/AVE sebanyak 0.95 turut melebihi nilai minimum 0.90, membuktikan kesahan kandungan yang baik. Walau bagaimanapun, konstruk ini mencatatkan nilai S-CVI/UA sebanyak 0.72 iaitu di bawah nilai minimum yang diperlukan (0.80). Justeru, keperluan untuk penambahbaikan telah dilakukan.

Secara keseluruhannya, ketiga-tiga konstruk menunjukkan nilai I-CVI dan S-CVI/AVE yang tinggi, melebihi nilai minimum yang ditetapkan dalam literatur. Hanya konstruk komitmen organisasi memerlukan penambahbaikan dari segi persetujuan universal (S-CVI/UA). Selepas penambahbaikan, daripada 0.72 nilai meningkat kepada 1.00. Dapatan ini mencadangkan bahawa instrumen ini mempunyai kesahan kandungan yang baik dan

sesuai untuk digunakan dalam konteks kajian dengan sedikit pengubahsuaian diperlukan untuk meningkatkan persetujuan universal bagi konstruk komitmen organisasi. Analisis terperinci telah dilakukan dan diterbitkan dalam artikel seperti pada Lampiran N manakala Jadual 3.16 adalah ringkasan kesahan kesemua konstuk kajian.

Jadual 3.16: Indeks Kesahan Kandungan mengikut Konstruk

Konstruk	Bilangan Item	I-CVI (>0.78)	S-CVI/AVE (>=0.90)	S-CVI/UA (>=0.80)	Selepas Penambahbaikan
Kepimpinan Instruksional	50	0.96	0.96	0.80	0.80
Kepengikutan	25	0.96	0.96	0.80	0.80
Komitmen Organisasi	18	0.95	0.95	0.72	1.00

3.5.4 Prosedur Kesahan Instrumen Soal Selidik

Kebolehpercayaan instrumen kajian diukur menggunakan kebolehpercayaan ketekalan dalaman. Kriteria *Cronbach's Alpha (α)* digunakan bagi mengukur kebolehpercayaan ketekalan dalaman dan nilai pekali α diinterpretasikan berdasarkan penilaian oleh Hair (2003) seperti ditunjukkan pada Jadual 3.17.

Jadual 3.17: Interprestasi Nilai Pekali *Cronbach's Alpa (a)*

Julat Pekali *Cronbach Alpha*	Kekuatan Kebolehpercayaan
<0.6	Lemah
0.6 ke < 0.7	Sederhana
<0.7 ke <0.8	Baik
<0.8 ke < 0.9	Sangat baik
0.9	Cemerlang

Sumber: Hair (2003)

Penggunaan kebolehpercayaan ketekalan dalaman adalah sesuai sekiranya format instrumen berbentuk soal selidik di samping kerap digunakan untuk mengukur

kebolehpercayaan (Hair et al., 2014). Analisis lanjut dihuraikan dalam subseksyen 3.8 (dapatan kajian rintis instrumen soal selidik).

3.6 Praujian

Praujian merupakan langkah penting yang dilaksanakan sebelum kajian rintis dan kajian sebenar dijalankan. Tujuan utama praujian adalah untuk memastikan tidak wujud sebarang unsur kesamaran pada soalan-soalan yang digunakan dan untuk mengesahkan bahawa responden memahami soalan seperti yang dirancang dan dimaksudkan oleh penyelidik (Sekaran, 2003). Selain itu, praujian juga berfungsi sebagai mekanisme untuk mengelakkan kekaburan pada soalan di samping memberi peluang kepada penyelidik untuk membuat pembetulan sekiranya terdapat sebarang kekurangan (Lewis et al.,2005).

Kepentingan praujian tidak boleh dipandang ringan dalam proses penyelidikan. Pengabaian terhadap langkah ini boleh mengakibatkan risiko pengumpulan data yang tidak sah dan tidak lengkap (Hurst et al., 2015). Ini seterusnya boleh menjejaskan kualiti dan kesahihan dapatan kajian secara keseluruhan. Oleh itu, pelaksanaan praujian yang teliti dan sistematik adalah kritikal untuk memastikan instrumen kajian benar-benar bersedia dan berkesan untuk digunakan dalam kajian sebenar.

Praujian adalah langkah penting dalam proses pembangunan instrumen penyelidikan. Abdul Ghafar (2003) mendefinisikan praujian sebagai proses menguji instrumen dengan sampel kecil responden untuk mengenal pasti dan menyelesaikan masalah berpotensi sebelum kajian sebenar dijalankan. Proses ini biasanya melibatkan beberapa responden (biasanya 5 hingga 10 orang) yang diminta untuk menjawab soal selidik dan memberikan maklum balas tentang kejelasan item, format dan masa yang diperlukan untuk melengkapkan soal selidik (Creswell & Creswell, 2018). Praujian membantu penyelidik

mengenal pasti item yang mengelirukan, soalan yang sukar dijawab atau masalah dengan susunan atau format soal selidik. Berdasarkan maklum balas ini, penyelidik boleh membuat pengubahsuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kualiti instrumen (Kumar Mohajan, 2020).

Dalam kajian ini, 7 orang guru telah terlibat. Responden ini diminta untuk menjawab soal selidik dalam keadaan yang menyerupai kajian sebenar. Sesi praujian dimulakan dengan memberikan pautan soal selidik kepada responden. Soal selidik ini diakses dan dijawab melalui aplikasi *Google Forms* yang boleh digunakan melalui pelbagai peranti seperti telefon bimbit, tablet atau komputer riba. Dalam sesi ini, tiga responden menjawab soal selidik menggunakan telefon bimbit, tiga responden menggunakan komputer riba dan seorang responden menggunakan tablet. Kepelbagaian peranti yang digunakan ini membolehkan penyelidik menilai kebolehgunaan soal selidik dalam pelbagai platform.

Semasa atau selepas menjawab, responden digalakkan untuk memberikan maklum balas tentang kejelasan item, kesesuaian bahasa, format soal selidik dan masa yang diperlukan untuk melengkapkannya. Penyelidik menggunakan teknik "t*hink-aloud*" di mana responden diminta untuk menyuarakan pemikiran mereka semasa menjawab soal selidik (Block & Israel, 2004). Hasil maklum balas yang diperoleh daripada responden dalam sesi praujian menunjukkan beberapa dapatan yang positif. Secara umumnya, responden memberikan maklum balas bahawa arahan, format, dan bahasa yang digunakan dalam soal selidik adalah jelas dan sesuai.

Dari segi kandungan, responden mendapati susunan soalan adalah bersesuaian, tiada kekaburan yang ketara dan tidak terdapat isu tatabahasa yang signifikan. Mereka juga menyatakan bahawa pernyataan dalam soal selidik adalah jelas, ringkas dan bebas daripada

kesamaran serta menggunakan bahasa yang mudah difahami. Penyelidik hanya membuat penambahbaikan minimum terhadap reka bentuk soal selidik terutamanya melibatkan penggunaan warna pada templat aplikasi *Google Forms*.

3.7 Tatacara Pengumpulan Data

Kajian ini memerlukan satu gerak kerja yang teratur dan terpimpin. Setelah dokumen soal selidik telah disahkan dan dipersetujui oleh pakar, penyelidik meneruskan prosedur pengumpulan data dengan melakukan beberapa langkah. Langkah awal ialah memohon kebenaran menjalankan kajian daripada beberapa pihak sebelum memulakan kajian rintis dan kajian sebenar dijalankan. Kebenaran daripada Jawatankuasa Etika (*Human Research Ethics (Non-Medical) Committee)*, UNIMAS diperolehi pada 10 Mei 2023 (Surat Kelulusan: UNIMAS/NC-16.02/90-08(34) (Rujuk Lampiran D) bagi membolehkan kajian dijalankan. Setelah itu, kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pendidikan Malaysian diperolehi pada 31 Mei 2023 (Surat Kelulusan: KPM.600-3/2/3-eras (16509)) (Rujuk Lampiran E). Kemudian, kelulusan menjalankan kajian rintis dan kajian sebenar diperoleh daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNSW2.600-11/1/2 Jld.14 (21)) (Rujuk Lampiran F) pada 14 Jun 2023.

Setelah kebenaran diperoleh, penyelidik menghantar surat kepada sekolah terlibat yang mengandungi tiga perkara berikut iaitu (i) surat permohonan melaksanakan kajian, (ii) surat kebenaran menjalankan kajian daripada BPPDP dan (iii) surat kebenaran menjalankan kajian daripada JPNS. Jadual 3.18 menunjukkan ringkasan tempoh kelulusan menjalankan kajian. Subseksyen seterusnya menerangkan tentang kedua-dua tatacara pengumpulan data tersebut.

Jadual 3.18: Kelulusan Menjalankan Kajian

Kelulusan	Tarikh
Jawatankuasa Etika (Human Research Ethics (Non-Medical) Committee), UNIMAS	10 Mei 2023
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pendidikan Malaysian	31 Mei 2023
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak	14 Jun 2023

3.8 Kajian Rintis (*Pilot Test*)

Kajian rintis merupakan langkah penting dalam proses penyelidikan yang dilaksanakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan maklumat. Ia bertujuan untuk memastikan tahap kebolehlaksanaan serta kemunasabahan kajian sebenar (Creswell, 2012). Melalui pelaksanaan kajian rintis, penyelidik dapat menguji kaedah terbaik dalam mentadbir instrumen, mengenal pasti ciri-ciri responden, menilai kesesuaian kaedah analisis serta mengurangkan ralat pengukuran instrumen (Hair et al., 2006). Gay et al. (2012) menekankan bahawa maklum balas dari kajian rintis adalah aspek yang amat penting dalam menghasilkan instrumen kajian yang baik dan berkualiti.

Neuman (2008) serta Gay et al. (2012) menekankan kepentingan kajian rintis dalam menguji kebolehpercayaan instrumen, menilai kebolehlaksanaan kajian, membentuk garis panduan, meneliti kesesuaian reka bentuk dan teknik pensampelan serta mengenal pasti potensi isu dalam kajian sebenar. Kajian rintis telah dijalankan dari 15 hingga 26 Jun 2023 menggunakan soal selidik atas talian melalui aplikasi *Google Forms* (rujuk Lampiran C). Setelah mendapat kebenaran rasmi daripada pentadbir sekolah, seramai 117 orang guru telah dipilih secara rawak sebagai responden. Guru yang dipilih adalah daripada setiap zon iaitu utara, tengah dan selatan, bagi memastikan kajian rintis merangkumi kepelbagaian konteks geografi dan sosio-budaya sekolah di Sarawak. Pemilihan sampel adalah berdasarkan ciri-ciri yang sama dengan responden kajian sebenar dan mereka tidak akan terlibat dalam kajian

sebenar. Tempoh pelaksanaan yang mencukupi telah diperuntukkan bagi mengelakkan isu *Common Method Bias (CMB)* yang merupakan salah satu kesalahan pengukuran (Podsakoff et al., 2003).

Sebelum analisis dimulakan, proses pembersihan data dijalankan terlebih dahulu. Ini membolehkan korelasi dan muatan faktor semuanya positif dalam faktor tersebut (Hair et al., 2014). Bagi tujuan menentukan tahap kebolehpercayaan item, penyelidik mengaplikasikan kebolehpercayaan ketekalan dalaman menggunakan kriteria *Cronbach's Alpha (α).* Taber (2018) menyatakan bahawa pendekatan *Cronbach's Alpha (α)* adalah satu pendekatan terbaik dalam menguji kebolehpercayaan satu-satu item dalam konstruk yang dikaji. Nilai yang boleh diterima sebagai pengukuran yang baik sekurang-kurangnya 0.60 sehingga 0.70, lebih baik iaitu menghampiri 0.90 (Hair et al., 2022) dan terbaik iaitu 0.90-0.94 (Taber, 2018). Nilai kebolehpercayaan yang didapati hasil daripada kajian rintis ini dikira dengan menggunakan perisisan SPSS 29. Berdasarkan Jadual 3.19, nilai kebolehpercayaan semua konstruk melebihi nilai 0.70 sekaligus menunjukkan kesemua instrumen mempunyai ciri kestabilan, konsistensi dan ketepatan yang mencukupi iaitu selari (Hair et al., 2003).

Bagi tujuan itu, penyelidik menggunakan pekali *Cronbach's Alpha (α)* bagi mendapatkan indeks kebolehpercayaan dalaman instrumen. Semakin hampir nilai pekali *Cronbach's Alpha (α)* kepada angka 1, semakin tinggi kebolehpercayaan dalaman item ataupun kebolehpercayaan instrumen (Hair et al., 2014). Tahap kebolehpercayaan instrumen yang diterima sekiranya nilai pekali *Cronbach's Alpha (α)* adalah melebihi 0.5 ke atas (Ary et al., 2019). Secara keseluruhannya, analisis kebolehpercayaan instrumen dengan menggunakan pekali *Cronbach's Alpha (α)* menunjukkan keputusan yang baik dengan nilai

melebihi tahap kebolehpercayaan bagi setiap pemboleh ubah seperti dalam Jadual 3.19. Berdasarkan keputusan kebolehpercayaan instrumen kajian rintis, semua item dikekalkan dan diuji untuk kajian sebenar.

Jadual 3.19: Kebolehpercayaan Instrumen

Konstruk	Jumlah item	Cronbach Alpha
Kepimpinan Instruksional		
Keseluruhan kepimpinan Instruksional	50	0.976
Dimensi mendefinisikan misi sekolah	10	0.924
Dimensi mengurus program instruksional	15	0.957
Dimensi menggalakkan iklim sekolah yang positif	25	0.947
Kepengikutan		
Keseluruhan Kepengikutan	25	0.936
Dimensi Pemikiran Kritis	13	0.946
Dimensi Penglibatan Aktif	12	0.887
Komitmen Organisasi		
Keseluruhan Komitmen Organisasi	18	0.944
Dimensi Afektif	6	0.833
Dimensi Normatif	6	0.899
Dimensi Berterusan	6	0.888

Dalam tempoh dua minggu, seramai 117 orang responden telah berjaya melengkapkan soal selidik yang diberikan. Proses pengumpulan data dimulakan dengan penyelidik mendapatkan keizinan daripada guru besar Sekolah Rendah (SR) yang terpilih. Setelah mendapat kebenaran, pautan soal selidik telah dihantar melalui aplikasi *WhatsApp*. Aspek etika penyelidikan turut diberi perhatian yang sewajarnya dalam kajian rintis ini. Selaras dengan cadangan Creswell & Creswell (2018), penyelidik telah memberi penekanan kepada privasi responden dengan memberikan jaminan bahawa penyertaan mereka adalah tanpa nama, sukarela dan segala maklumat yang diberikan akan dirahsiakan. Pendekatan ini bukan sahaja mematuhi garis panduan etika penyelidikan tetapi juga bertujuan untuk meningkatkan kesediaan responden untuk memberikan maklum balas yang jujur dan tepat. Melalui pelaksanaan kajian rintis yang teliti dan beretika ini, penyelidik dapat mengumpul

data awal yang diperlukan untuk menilai keberkesanan instrumen kajian sebelum melangkah ke fasa kajian sebenar.

Jadual 3.20 menunjukkan maklumat demografi 117 orang guru yang telah terlibat dalam kajian ini. Dari segi jantina, majoriti responden adalah perempuan (59.8%) berbanding lelaki (40.2%). Komposisi etnik menunjukkan majoriti responden adalah Melayu (69.2%), diikuti oleh Bumiputera Sarawak (25.6%), sementara etnik Cina dan Bumiputera Sabah masing-masing mewakili peratusan yang kecil. Taburan umur responden agak seimbang di antara empat kategori, dengan kumpulan umur 51-60 tahun sedikit mendahului (26.7%), diikuti rapat oleh kumpulan 31-40 tahun (25.6%). Majoriti besar responden (79.5%) berkhidmat di sekolah luar bandar, manakala hanya sebilangan kecil di bandar (9.4%) dan pedalaman (11.1%). Dari segi lokasi Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), responden tertumpu di Betong (35.9%) dan Sri Aman (28.2%). Kebanyakan responden (85.5%) adalah guru biasa, dengan hanya 14.5% memegang jawatan Penolong Kanan. Pengalaman mengajar responden pelbagai, dengan kumpulan terbesar (40.1%) mempunyai pengalaman 1-10 tahun. Hampir semua responden (99.1%) telah berkhidmat di sekolah semasa dan di bawah guru besar semasa selama 1-10 tahun. Akhir sekali, majoriti besar (88.9%) melaporkan bahawa guru besar mereka mempunyai kelayakan *National Professional Qualification for Executive Leadership (NPQEL)*. Profil ini memberikan gambaran menyeluruh tentang latar belakang dan konteks responden dalam kajian rintis ini.

Jadual 3.20: Profil Demografi Responden

Profil	Guru	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	47	40.2
	Perempuan	70	59.8
Bangsa	Melayu	81	69.2
	Cina	5	4.3
	Bumiputera Sarawak	30	25.6
	Bumiputera Sabah	1	0.9
Umur	20-30 tahun	29	24.7
	31-40 tahun	30	25.6
	41-50 tahun	27	23.0
	51-60 tahun	31	26.7
Lokasi Sekolah	Bandar	11	9.40
	Luar Bandar	93	79.5
	Pedalaman	13	11.1
Lokasi PPD	Kuching	11	9.4
	Sri Aman	33	28.2
	Lubok Antu	18	15.4
	Betong	42	35.9
	Subis	13	11.1
Jawatan Semasa	Guru	100	85.5
	Penolong Kanan	17	14.5
Pengalaman Mengajar	01-10 tahun	47	40.1
	11-20 tahun	28	23.9
	21-30 tahun	30	25.6
	31-40 tahun	12	10.4
Tahun Berkhidmat di sekolah semasa	1-10 tahun	116	99.1
	11-20 tahun	1	0.9
Tahun Berkhidmat dengan Guru Besar semasa	1-10 tahun	116	99.1
	11-20 tahun	1	0.9
Guru Besar yang mempunyai NPQEL	Ya	104	88.9
	Tidak	13	11.1

3.9 Pentadbiran Kajian Sebenar

Pengumpulan data soal selidik dilaksanakan secara atas talian menggunakan aplikasi *Google Forms*. Pautan soal selidik adalah seperti di Lampiran C. Sebelum memulakan kajian, penyelidik menghubungi pentadbir sekolah melalui panggilan telefon dan aplikasi *WhatsApp* untuk memohon kebenaran menjalankan kajian di sekolah mereka. Setelah mendapat persetujuan, surat permohonan yang mengandungi pautan soal selidik atas talian dan surat kebenaran menjalankan kajian dihantar kepada pentadbir melalui e-mel dan

WhatsApp. Pemilihan kaedah pengumpulan data secara atas talian menggunakan *Google Forms* adalah berdasarkan beberapa justifikasi:

i. Ia membolehkan liputan dan akses yang luas iaitu sesuai dengan kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi (Wright, 2005).
ii. Kaedah ini semakin popular dan hasil kajiannya setanding dengan kajian tinjauan secara pos (Lazar & Preece, 1999).
iii. Ia membolehkan jangkauan global, kadar respons yang tinggi, pengurangan kos, mesra alam, mengurangkan kehilangan data, memudahkan proses analisis dan penyimpanan maklum balas secara automatik (Cohen et al., 2018b).
iv. Ia menawarkan pelbagai format penyampaian soal selidik yang menarik, termasuk soalan tindak balas, dikotomi, pelbagai pilihan dan soalan terbuka (Cohen et al., 2018b).
v. Ia membantu responden menjawab dengan lebih baik dan jujur, tanpa risau tentang soalan yang tertinggal atau isu kerahsiaan (Cohen et al., 2018b).
vi. Soal selidik boleh dihantar dengan mudah dan pantas melalui pelbagai platform seperti telefon pintar, tablet dan komputer (Bryman & Bell, 2011).

Penyelidik telah mengambil perhatian terhadap beberapa isu yang berkemungkinan timbul melibatkan penggunaan soal selidik secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Menurut Bryman dan Bell (2011), apabila mentadbir kaji selidik secara atas talian, penyelidik perlu memberikan perhatian terhadap isu-isu seperti jawapan berulang, isu kerahsiaan dan isu ketidakjelasan ketika menjawab. Selain itu, Cohen et al. (2018) mengingatkan agar mengambil kira kemungkinan seperti wujudnya e-mel *spam* atau *junk*, kemahiran menggunakan aplikasi internet, ketiadaan kemudahan internet, ketiadaan gajet, kemahiran penggunaan gajet, kesesuaian gajet yang digunakan, kerosakan pada peranti

komputer atau gajet, respon yang tidak lengkap, masa menjawab, ketidakfahaman pada soalan dan isu berkaitan kerahsiaan serta keselamatan. Oleh itu, bagi meminimumkan berlakunya isu-isu tersebut, penyelidik telah melaksanakan tindakan-tindakan berikut:

i. Menghantar pautan soal selidik secara bersurat untuk mengelakkan e-mel *spam* atau *junk*.

ii. Menggunakan e-mel rasmi sekolah atau e-mel peribadi ketua jabatan untuk komunikasi dan mengingatkan mereka menyemak storan *spam* atau *junk*.

iii. Mengawal akses responden dengan membenarkan hanya pengguna yang mempunyai alamat e-mel melengkapkan kaji selidik sekaligus menangani isu jawapan berulang.

iv. Menyatakan secara bertulis dalam surat dan pada paparan *Google Forms* bahawa penyertaan responden adalah sukarela.

v. Menyediakan nombor telefon dan e-mel penyelidik pada surat dan *Google Forms* untuk memudahkan responden mendapatkan penjelasan atau maklumat lanjut.

vi. Menyatakan secara jelas dalam surat dan pada *Google Forms* tentang jaminan kerahsiaan data yang diberikan oleh responden.

3.10 Tatacara Penganalisisan Data Kajian Sebenar

Penganalisisan data merupakan prosedur untuk menganalisis data yang perlu dilaksanakan dengan teliti supaya dapatan yang diperoleh memenuhi tujuan kajian (Zikmund et al.,2013). Bagi kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah statistik deskriptif dan inferensi (model pengukuran dan struktural) untuk menganalisis keseluruhan keputusan data kajian yang telah diperolehi daripada pihak responden. Data soal selidik merangkumi data yang diperoleh daripada soalan respon tertutup. Semua data dimuat turun daripada

aplikasi *Google Forms* dipindahkan ke dalam format *Microsoft Excel 2023* sebelum dianalisis.

3.10.1 Pengimbasan dan Pembersihan Data

Pembersihan data merupakan langkah penting dalam proses analisis data untuk memastikan kesahihan dan kebolehpercayaan hasil kajian. Menurut Hair et al. (2019), data yang bersih dan berkualiti tinggi adalah asas kepada analisis statistik yang tepat dan kesimpulan yang boleh dipercayai. Proses pembersihan data membantu mengenal pasti dan menangani isu-isu yang boleh mempengaruhi ketepatan analisis seperti data yang hilang, *outlier* atau corak respons yang tidak wajar. Kajian ini menggunakan lima sub-kategori pengimbasan data iaitu *straight lining, missing value, multivariate outliers, multivariate normality* dan *common method bias.*

i. Analisis *straight lining* melibatkan pengenalpastian responden yang memberikan jawapan yang sama untuk semua atau sebahagian besar item dan yang mungkin menunjukkan respon yang tidak teliti (Desimone et al.,2015). Respons sedemikian boleh mengurangkan kualiti data dan perlu dipertimbangkan untuk dikeluarkan dari analisis.

ii. *Missing value* merupakan analisis yang penting untuk mengenal pasti corak dan jumlah data yang hilang. Menurut Tabachnick et al. (2013), nilai yang hilang boleh mempengaruhi ketepatan analisis statistik dan kesimpulan kajian. Data yang hilang perlu dikesan dan ditangani semasa peringkat penyaringan data. Soalan tidak berjawab, kesalahan mengekod data (nilai) dan nilai yang terkeluar daripada julat bacaan data turut dikira sebagai data yang hilang (Cooper & Schindler, 2011)

iii. *Multivariate outliers* adalah kes yang mempunyai kombinasi nilai yang luar biasa merentasi beberapa pemboleh ubah. Ia boleh dikenal pasti menggunakan teknik seperti jarak *Mahalanobis Distance Test* (Tabachnick et al., 2013). *Outliers* yang dikenal pasti perlu dinilai untuk menentukan sama ada ia disebabkan oleh ralat data atau merupakan kes yang sah tetapi luar biasa.

iv. *Multivariate normality* adalah salah satu andaian penting dalam banyak analisis statistik multivariat. Ia merujuk kepada keadaan di mana semua pemboleh ubah dan semua kombinasi linear pemboleh ubah tersebut adalah bertaburan normal (Hair et al., 2019). Terdapat beberapa kaedah penilaian ini iaitu *Plot Q-Q Multivariate*, Ujian Mardia (Mardia,1970) , Ujian Henze-Zirkler (Henze & Zirkler, 1990) dan Ujian Doornik-Hansen (Doornik et al., 2008). Kajian ini telah menggunakan ujian *Mardia's Multivariate* kerana ia menilai kedua-dua *skewness* dan *kurtosis multivariate* iaitu dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang taburan data berbanding ujian yang hanya fokus pada satu aspek (Mardia, 1970). Ujian Mardia sering disyorkan dan digunakan sebagai langkah pra-syarat dalam teknik analisis SEM (Kline,2016).

v. *Common method bias (CMB)* merujuk kepada varians yang disebabkan oleh kaedah pengukuran dan bukannya konstruk yang ingin diukur (Podsakoff et al., 2003). Ujian seperti ujian faktor tunggal Harman (Podsakoff et al., 2003), *Marker Variable Technique* (Lindell & Whitney, 2001). Analisis Faktor Pengesahan (CFA) (Williams et al., 2010) dan *Full Collinearity Technique* (Kock & Lynn, 2012) adalah antara ujian yang boleh digunakan untuk menilai kehadiran CMB. Jika dikesan, langkah-langkah untuk mengurangkan kesannya dipertimbangkan.

Proses pembersihan data ini membantu memastikan bahawa data yang digunakan untuk analisis selanjutnya adalah berkualiti tinggi dan boleh dipercayai seterusnya meningkatkan kesahihan kesimpulan kajian. Perincian proses ini dibincangkan pada Bab 4 tesis ini.

Pengimbasan data dilakukan terlebih dahulu iaitu memuat turun data. Semua data dimuat turun daripada aplikasi *Google Forms* dipindahkan ke dalam format *Microsoft Excel 2023* sebelum dianalisis. Keputusan kajian adalah berdasarkan data yang diperolehi daripada 912 responden. Data yang diperolehi adalah menjawab persoalan kajian seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelum ini. Prosedur pengimbasan dan pembersihan data sangat penting untuk mengesan kehilangan data (*data missing*) dan mengenal pasti kesilapan (*error*) semasa memasukkan data ke dalam perisian *IBM SPSS Statistics* versi 29.

3.10.2 Analisis Deksriptif

Statistik deskriptif merupakan kaedah pengukuran yang digunakan untuk menggambarkan ciri-ciri sampel kajian tanpa melibatkan generalisasi terhadap populasi yang lebih besar. Kaedah ini melibatkan aktiviti seperti pengiraan, penjelasan dan perumusan maklumat asas kajian. Menurut Yusri Ibrahim (2017), analisis statistik deskriptif terdiri daripada tiga komponen utama iaitu taburan frekuensi yang melibatkan pengiraan peratus, sukatan kecenderungan memusat yang merangkumi min, median dan mod serta sukatan serakan yang mengandungi julat, varians dan sisihan piawai.

Statistik deskriptif berfungsi untuk merumuskan data numerikal profil demografi responden seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, tahap akademik, dan gred perkhidmatan (Chua, 2020). Ia merupakan proses mengubah set nombor kepada nilai indeks bagi merumuskan ciri-ciri sampel kajian (McMillan, 2012) serta membantu penyelidik

menyusun, meringkas dan mempersembahkan data kuantitatif dalam format yang mudah difahami dan diinterpretasi (Saunders et al., 2019).

Dalam konteks kajian ini, ciri-ciri responden digambarkan melalui pelbagai pemboleh ubah demografi. Ini termasuk jantina, umur, kaum, lokasi sekolah, jenis sekolah, lokasi pejabat pendidikan, kelayakan akademik, jawatan, jumlah tahun berkhidmat dan tempoh berkhidmat dengan guru besar semasa. Kesemua maklumat ini dimasukkan ke dalam soal selidik untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang profil responden kajian.

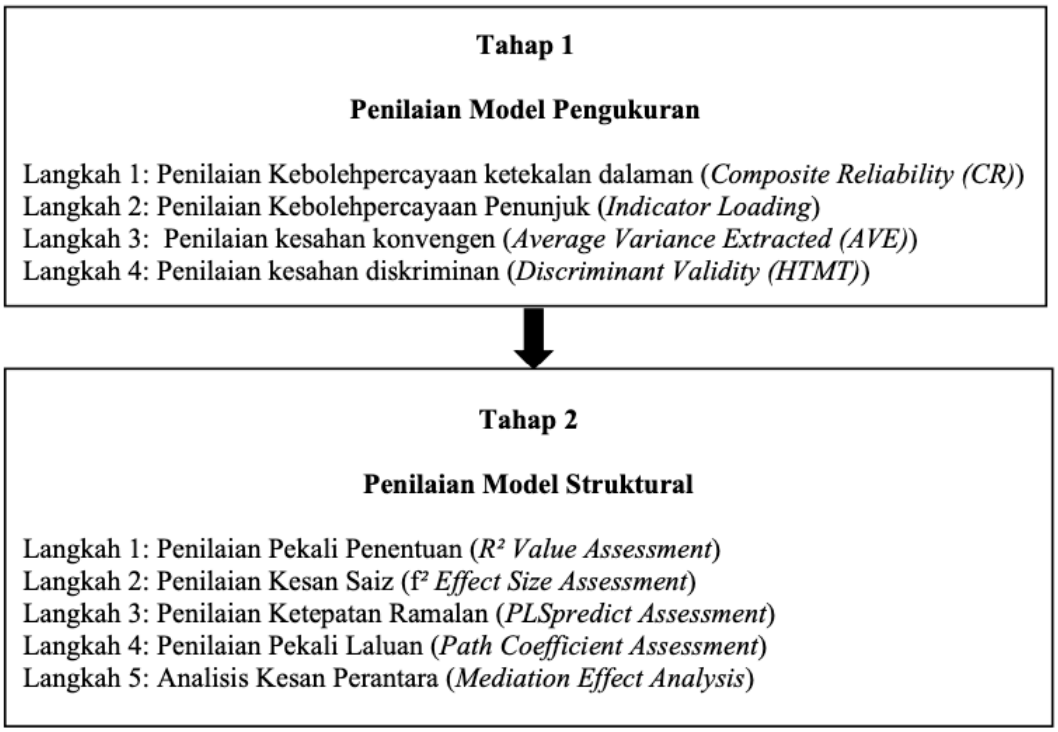
3.10.3 Statistik Inferensi

Statistik inferensi memainkan peranan penting dalam menjawab persoalan kajian dan mencapai matlamat penyelidikan. Ho (2006) menegaskan bahawa kaedah ini adalah yang paling sesuai untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian. Penggunaan statistik inferensi membolehkan penyelidik membuat kesimpulan yang lebih luas berdasarkan data sampel seterusnya memberikan implikasi terhadap populasi yang lebih besar (Creswell & Creswell, 2018).

Objektif kajian dianalisis menggunakan perisian *Smart Partial Least Squares* (SmartPLS) 4.0 berdasarkan kesesuaiannya dalam menangani model kompleks dan menilai hubungan antara pelbagai pemboleh ubah (Hair et al., 2017). Walau bagaimanapun, indeks *goodness-of-fit* (GoF) tidak digunakan dalam pengesahan model kerana ketidakmampuannya untuk membezakan antara model yang sahih dengan yang tidak sahih (Henseler et al.,2015; Hair et al., 2014).

Dalam menilai dan melaporkan dapatan laluan PLS-SEM, kajian ini menggunakan pendekatan dua tahap (*Two-Step Approach)* mengikut cadangan Henseler et al. (2009) dan

garis panduan Hair et al. (2017). Tahap pertama melibatkan penilaian model pengukuran (model luaran) untuk menganalisis kebolehpercayaan dan kesahan model pengukuran reflektif, manakala tahap kedua melibatkan penilaian model struktural (model dalaman) untuk menguji hipotesis (Kwong dan Wong 2013). Pengujian hubungan mediator pula dianalisis menggunakan kaedah *bootstrapping* (Preacher & Hayes, 2008). Rujuk Rajah 3.3 untuk ilustrasi pendekatan dua tahap penilaian model laluan PLS yang dikemukakan oleh Hair (2017).



Rajah 3.3: Proses Dua Tahap (*Two Step Process*) Penilaian Model Laluan PLS

Sumber: (Hair et al., 2017)

3.10.3.1 Penilaian Model Pengukuran

Penilaian model pengukuran merupakan langkah awal yang kritikal kerana ia menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah pendam dengan indikator masing-masing. Ia dilaksanakan untuk memastikan item-item kajian mengukur konstruk dengan tepat serta

mengesahkan kesahan dan kebolehpercayaan sebelum penilaian model struktural dijalankan (Hair et al., 2014).

Penilaian model pengukuran melibatkan tiga proses utama iaitu pengujian kebolehpercayaan ketekalan dalaman, kesahan menumpu dan kesahan diskriminan. Kebolehpercayaan ketekalan dalaman mengukur darjah keseragaman item dalam mengukur konstruk yang sama di mana nilai kebolehpercayaan komposit (*composite reliability - CR*) perlu melebihi 0. (Nunally & Bernstein,1994; Chin ,1998).

Pengujian kesahan menumpu (*convergent validity*) merujuk kepada kemampuan sesuatu item berkorelasi dengan item-item lain dalam pemboleh ubah pendam yang sama (Hair et al., 2014). Bagi menentukan kesahan menumpu, terdapat dua perkara yang perlu diberikan perhatian iaitu *indicator reliability* atau *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Dari segi indicator *reliability* atau *outer loading*, nilai *loading* item di antara 0.40 hingga 0.70 akan dikekalkan (Hair et al., 2014).

Dari segi nilai AVE, Chin (1998) menyarankan AVE bagi setiap pemboleh ubah pendam harus melebihi 0.50 bagi mencapai kesahan konvergen. Pengujian kesahan diskriminan merujuk kepada sejauh mana pemboleh ubah pendam berbeza daripada pemboleh ubah pendam lain (Duarte et al.,2010). Dalam kajian ini, pengujian kesahan diskriminan dinilai menggunakan kaedah *Heterotrait-Monotrait ratio of correlations* (HTMT) (Henseler et al., 2015). Kesahan diskriminan disahkan sekiranya nilai HTMT kurang daripada 0.90 atau 0.85.

3.10.3.2 Penilaian Model Struktural

Model struktural mewakili hubungan di antara konstruk ke konstruk yang digunakan bagi menguji hipotesis kajian. Pelaksanaan penilaian model struktural melibatkan empat pengujian berikut iaitu (1) kesignifikan pekali laluan (*structural path coefficient*

model), (2) penilaian pekali penilaian (R2) (*coefficient determination*), (3) penentuan kesan saiz (F=f2) (*size effect*) dan (4) pengujian ketepatan ramalan (P*LS Predict*) (Hair et al., 2014).

Kesignifikan pekali laluan diuji untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antara pemboleh ubah dalam model. Penilaian kesignifikan pekali laluan dilaksanakan melalui prosedur *bootstrapping* iaitu suatu teknik *resampling* yang tidak memerlukan andaian taburan normal. Dalam proses ini, sejumlah besar subsampel (10,000) diambil secara rawak dengan penggantian dari sampel asal (Hair et al., 2017).

Prosedur *bootstrapping* adalah teknik pensampelan semula yang menggunakan subsampel dari data asal untuk menganggarkan model (Efron & Tibshirani, 1994). Melalui prosedur ini, nilai *path coefficient* (β) yang mewakili hubungan antara konstruk dapat diukur dalam julat -1 hingga +1 (Hair et al., 2017). Nilai β yang menghampiri +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat, manakala nilai menghampiri -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat. Nilai β yang menghampiri 0 pula menandakan hubungan yang lemah dan mungkin tidak signifikan. Kesignifikanan nilai β ditentukan melalui nilai *standard error* yang menghasilkan nilai *t* melalui prosedur *bootstrapping* (Henseler et al., 2009). Dalam kajian ini, pada aras keyakinan 95%, nilai *t* yang melebihi 1.645 menunjukkan hubungan yang signifikan antara konstruk (Cohen, 1988).

Pengujian penentuan koefisien (R^2) merupakan satu kaedah penting dalam menilai ketepatan ramalan model. Ia mengukur korelasi kuasa dua antara nilai sebenar dan nilai ramalan pemboleh ubah bersandar (Hair et al., 2014). Konsep ini menjelaskan sejauh mana variasi dalam pemboleh ubah bersandar (e*ndogenus*) dapat diterangkan oleh perubahan dalam pemboleh ubah tidak bersandar (eksogenus). Semakin tinggi nilai R^2, semakin besar perkadaran varians yang dapat dijelaskan sekali gus menunjukkan tahap

ketepatan ramalan model yang lebih tinggi (Tabachnick & Fidell, 2019). Dalam konteks penilaian nilai R^2, terdapat beberapa panduan yang dicadangkan oleh pakar-pakar dalam bidang ini. Hair et al. (2017) mencadangkan bahawa nilai R^2 yang sesuai boleh dikategorikan kepada tiga tahap: 0.75 (besar), 0.50 (sederhana) dan 0.25 (lemah). Pendapat ini sedikit berbeza dengan pandangan Chin (1998) yang mencadangkan nilai R^2 sebagai 0.67 (besar), 0.33 (sederhana) dan 0.19 (lemah). Perbezaan ini menunjukkan bahawa penilaian R^2 boleh berbeza-beza bergantung pada konteks dan bidang kajian. Dalam konteks kajian ini, cadangan nilai R^2 oleh Hair et al. (2017) telah diguna pakai.

Penentuan kesan Saiz (f^2) merupakan satu aspek penting dalam penilaian model struktur PLS-SEM. Konsep ini bertujuan untuk mengukur magnitud kesan setiap pemboleh ubah bersandar *eksogenus* (bebas) terhadap pemboleh ubah *endogenus* (bersandar) dalam model. Pengiraan f^2 dilakukan dengan membandingkan nilai R^2 pemboleh ubah *endogenus* dengan dan tanpa kehadiran pemboleh ubah *eksogenus* tertentu (Hair et al., 2017). Menurut Cohen (1988), nilai f^2 boleh diinterpretasikan sebagai berikut 0.02 (kesan kecil), 0.15 (kesan sederhana) dan 0.35 (kesan besar). Dalam konteks penyelidikan, analisis kesan saiz ini membantu penyelidik membuat kesimpulan yang lebih bermakna tentang hubungan antara pemboleh ubah dalam model mereka. Ia juga boleh membantu dalam membuat keputusan tentang kepentingan relatif pelbagai faktor yang mempengaruhi hasil kajian seterusnya menyumbang kepada pembangunan teori dan aplikasi praktikal yang lebih tepat (Hair et al., 2021). Dalam konteks kajian ini, cadangan nilai f^2 oleh Cohen (1988) telah diguna pakai.

Pengujian *PLS Predict* merupakan prosedur penting dalam Pemodelan Persamaan Struktur untuk menilai ketepatan ramalan model di luar sampel. Teknik ini, yang diperkenalkan oleh Shmueli et al. (2016) iaitu bertujuan untuk mengatasi kritikan bahawa

PLS-SEM hanya fokus pada penyesuaian model dalam sampel dan kurang memberi perhatian kepada kemampuan ramalan model.

PLS Predict dalam kajian ini dilaksanakan untuk menilai ketepatan ramalan model di luar sampel. Prosedur ini melibatkan pembahagian data kepada sampel latihan dan ujian menggunakan teknik *k-Fold Cross-Validation*, biasanya k = 10, bermaksud data dibahagi kepada 10 bahagian sama besar (Hair et al., 2019). Model PLS-SEM dianggarkan menggunakan sampel latihan dan kemudian digunakan untuk meramal nilai pemboleh ubah *endogen* bagi sampel ujian.

Ketepatan ramalan dinilai menggunakan metrik seperti RMSE (*Root Mean Square Error*), MAE (*Mean Absolute Error*), dan Q^2 predict (Shmueli et al.,2019). Nilai-nilai ini kemudiannya dibandingkan dengan hasil dari model linear sebagai penanda aras. Jika majoriti indikator dalam model PLS-SEM menunjukkan ralat ramalan yang lebih rendah berbanding model linear, ini menandakan kuasa ramalan model yang tinggi (Hair et al., 2021). Hasil *PLS Predict* dilaporkan dalam bentuk jadual iaitu menunjukkan nilai-nilai metrik ramalan untuk setiap pemboleh ubah *endogen* dan indikatornya. Proses ini biasanya dilakukan menggunakan perisian khusus PLS-SEM seperti SmartPLS atau ADANCO yang mempunyai fungsi bawaan untuk melaksanakan *PLS Predict* (Sarstedt et al., 2017).

3.10.4 Analisis Pemboleh ubah Mediator

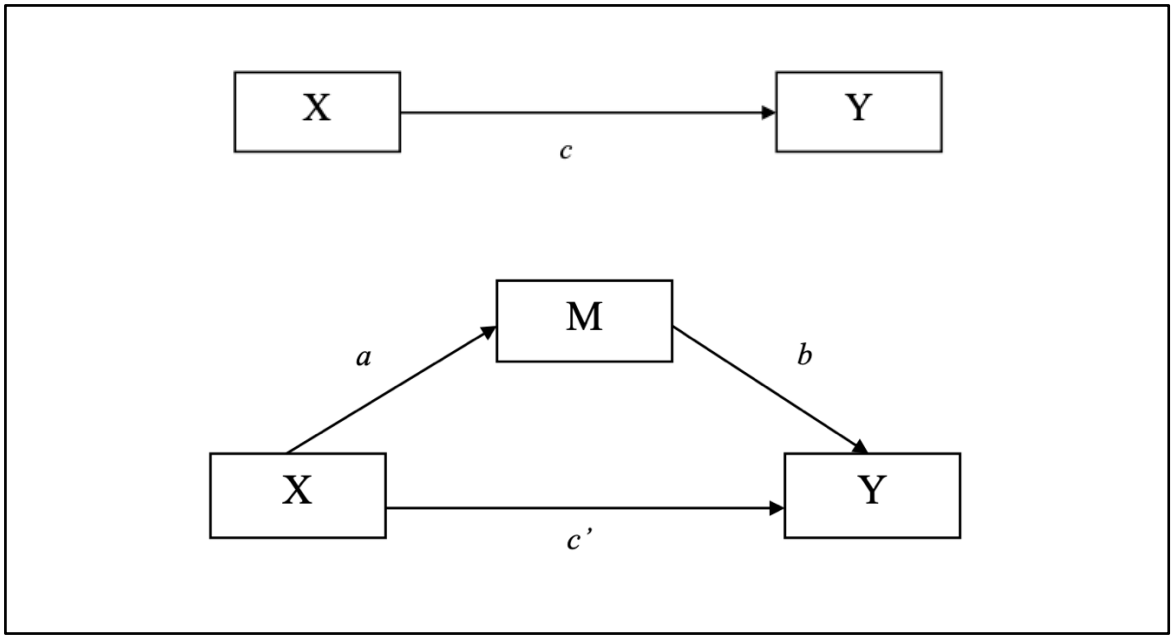
Ujian mediator bertujuan menentukan keupayaan pemboleh ubah mediator mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah *eksogenous* dan *endogenous* serta menilai kesan tidak langsung dalam hubungan tersebut (Ramayah et al., 2011). Hayes dan Preacher (2010) mengenal pasti beberapa kaedah untuk menguji hubungan mediator termasuk *causal step strategy* (menguji hubungan sebab akibat secara berperingkat untuk memastikan

wujudnya kesan mediator) (Baron & Kenny, 1986), Ujian Sobel atau *product-of coefficient* (mengukur ketepatan kesan tidak langsung pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar) (Sobel,1982), *distribution of the product* (menilai taburan hasil darab antara pemboleh ubah untuk mengesahkan kesan mediator) (MacKinnon et al.,2004) dan pendekatan *bootstrapping* (menggunakan kaedah pensampelan berulang untuk mendapatkan anggaran yang lebih tepat tentang kesan mediator terutama untuk sampel kecil) (Mackinnon et al., 2004; Preacher & Hayes, 2008). Kesemua kaedah ini bertujuan memastikan pemboleh ubah mediator memainkan peranan dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar.

Kajian ini menggunakan ujian mediator berdasarkan pendekatan PLS-SEM (Wold, 1985) yang popular dalam kajian tingkah laku kerana kesesuaiannya menguji model multivariat kompleks yang melibatkan interaksi, kesan langsung dan tidak langsung (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2014). Kaedah *bootstrapping* dipilih untuk menguji kesan mediator kerana ketepatan pengiraannya dalam menilai kesignifikanan statistik laluan koefisien (Chin, 2010; Hair et al., 2014;185 Preacher & Hayes, 2008).

Analisis pemboleh ubah mediator menurut Preacher dan Hayes (2008) merupakan satu pendekatan statistik yang digunakan untuk memahami mekanisme di mana satu pemboleh ubah bebas (X) mempengaruhi pemboleh ubah bersandar (Y) melalui satu atau lebih pemboleh ubah mediator (M). Kaedah ini menawarkan penambahbaikan kepada pendekatan Baron dan Kenny (1986) yang lebih tradisional dengan memberi penekanan kepada pengujian kesan tidak langsung melalui prosedur *bootstrapping*. Merujuk pada Rajah 3.4, kesan tidak langsung dikira sebagai hasil darab koefisien laluan dari X ke M (laluan a) dan dari M ke Y (laluan b). Kesan langsung X ke Y (laluan c') juga diambil kira. Kesan

keseluruhan X ke Y adalah jumlah kesan langsung dan tidak langsung. Preacher dan Hayes (2008) mencadangkan penggunaan prosedur *bootstrapping* untuk menghasilkan selang keyakinan bagi kesan tidak langsung. Jika selang keyakinan tidak merangkumi sifar, kesan pengantaraan dianggap signifikan. Kaedah ini membolehkan pengujian pelbagai pemboleh ubah mediator secara serentak iaitu membenarkan perbandingan kekuatan relatif kesan pengantaraan yang berbeza.



Nota: X- Pemboleh ubah Peramal, M-Pemboleh ubah Mediator, Y-Pemboleh ubah Hasil, a – kesan X terhadap M, b- kesan M terhadap Y, c'- kesan langsung X terhadap Y, ab-kesan tidak langsung X terhadap Y, c-jumlah kesan X terhadap Y=ab+c'

Rajah 3.4 : *Simple Mediaton Model* (Preacher and Hayes,2004)

3.10.5 Justifikasi PLS-SEM

Pemilihan PLS-SEM untuk kajian ini boleh dijustifikasikan berdasarkan beberapa faktor:

i. Kajian ini melibatkan model yang kompleks dengan pelbagai konstruk (kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi) dan hubungan antara

konstruk ini yang sesuai dengan kekuatan PLS-SEM dalam menangani model kompleks (Sarstedt et al., 2014).

ii. PLS-SEM adalah sesuai untuk kajian yang bertujuan untuk meramal dan mengembangkan teori iaitu sejajar dengan matlamat kajian ini untuk memahami peranan kepengikutan sebagai mediator (Hair et al., 2019). Ini selaras dengan Teori Pembelajaran Sosial Bandura kerana ia membolehkan penyelidik meramal bagaimana pengikut membentuk komitmen organisasi melalui pembelajaran pemerhatian (*observational learning*) terhadap tingkah laku pemimpin instruksional mereka.

iii. PLS-SEM tidak memerlukan andaian taburan normal multivariat yang ketat dan menjadikannya lebih fleksibel untuk data dalam sains sosial yang sering tidak memenuhi andaian ini (Reinartz et al., 2009).

iv. PLS-SEM boleh menangani konstruk formatif dan reflektif dengan baik iaitu memberi fleksibiliti dalam spesifikasi model (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Akhir sekali, PLS-SEM menawarkan teknik analisis lanjutan seperti analisis kepentingan prestasi (IPMA) dan analisis multi-kumpulan (MGA) yang boleh memberikan pandangan tambahan kepada dapatan kajian (Ringle & Sarstedt, 2016).

Kesemua faktor ini menjadikan PLS-SEM pilihan yang sesuai untuk analisis data dalam kajian ini tentang hubungan antara kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan.

3.10.6 Justifikasi Penggunaan Konstruk Keseluruhan

Dalam kajian ini, tiga pemboleh ubah utama dioperasikan iaitu kepimpinan instruksional sebagai pemboleh ubah bebas (IV), komitmen organisasi sebagai pemboleh

ubah bersandar (DV) dan kepengikutan sebagai pemboleh ubah mediator (MV). Kepimpinan instruksional dioperasikan berdasarkan model Hallinger dan Murphy (1985) yang telah dikemaskini oleh (Hallinger, 2011). Konstruk ini diukur menggunakan *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* yang terdiri daripada 50 item yang merangkumi tiga dimensi utama (menentukan misi sekolah, menguruskan program instruksional dan mewujudkan iklim sekolah yang positif). Komitmen organisasi pula dioperasikan menggunakan model Tiga Komponen (Allen dan Meyer, 1990). Konstruk ini diukur menggunakan *Three Component Model Employee Commitment Survey* (TCM-ECS) versi semakan yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (2004) yang terdiri daripada 18 item yang merangkumi tiga dimensi (komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif). Kepengikutan pula dioperasikan berdasarkan model (Kelly, 1992). Konstruk ini diukur menggunakan *The Revised of Kelly Followership Questionnaire* (KFQ-R) yang dibuat semakan oleh Kevin et al., (2019) dan terdiri daripada 25 item yang mengukur dua dimensi utama (pemikiran kritis dan penglibatan aktif).

Dalam kajian ini, penyelidik memilih untuk menganalisis kepimpinan instruksional, komitmen organisasi dan kepengikutan sebagai konstruk keseluruhan atau konstruk peringkat tinggi berbanding menganalisis dimensi-dimensi individunya secara berasingan. Keputusan ini dibuat berdasarkan pertimbangan teoritikal, metodologi dan praktikal yang teliti:

i. Pendekatan ini selaras dengan objektif utama kajian untuk memahami hubungan keseluruhan antara ketiga-tiga pemboleh ubah ini dan peranan mediator kepengikutan. Penggunaan konstruk keseluruhan membolehkan penyelidik mengetahui kesan kumulatif setiap pemboleh ubah yang penting dalam konteks

model mediator kajian ini (Hayes, 2018). Ini memberikan gambaran yang lebih holistik tentang hubungan kepimpinan dan komitmen dalam konteks pendidikan.

ii. Literatur terkini dalam kepimpinan pendidikan dan psikologi organisasi menyokong penggunaan konstruk-konstruk ini sebagai entiti bersepadu. Hallinger dan Wang (2015) mencadangkan bahawa walaupun kepimpinan instruksional terdiri daripada pelbagai dimensi, ia sering beroperasi sebagai satu entiti yang koheren dalam mempengaruhi hasil organisasi. Begitu juga, Meyer dan Allen (1991) menekankan kepentingan memahami komitmen organisasi sebagai konstruk multidimensi yang bersepadu. Kelley (1992) pula mengkonseptualisasikan kepengikutan sebagai interaksi antara dua dimensi utama yang membentuk satu konstruk keseluruhan.

iii. Dari perspektif analisis statistik, penggunaan konstruk peringkat tinggi dalam model PLS-SEM membantu penyelidik mengurangkan kompleksiti model dan potensi isu multikolineariti antara dimensi-dimensi yang berkait rapat (Hair et al., 2017). Pendekatan ini dapat memurnikan model, menjadikannya lebih ringkas dan mudah difahami. Ia juga memudahkan tafsiran dapatan terutamanya dalam analisis pengantaraan yang kompleks.

iv. Tumpuan kepada konstruk keseluruhan meningkatkan kebolehbandingan dapatan kajian ini dengan penyelidikan lain dalam bidang yang sama yang telah menggunakan pendekatan serupa (contohnya, Leithwood & Sun, 2012; Robinson et al., 2008). Pendekatan ini membolehkan kajian ini menyumbang kepada bidang ilmu yang lebih luas tentang hubungan antara kepimpinan, kepengikutan dan komitmen dalam konteks pendidikan. Dengan cara ini, kajian ini dapat memperkaya

pemahaman kolektif dalam bidang ini dan membantu mengukuhkan asas teori yang sedia ada.

Walau bagaimanapun, penyelidik mengakui kepentingan dimensi individu setiap pemboleh ubah. Oleh itu, walaupun analisis utama penyelidik adalah fokus pada tahap konstruk keseluruhan, penyelidik telah melakukan analisis tambahan pada tahap dimensi sebagai sebahagian daripada analisis *post-hoc*. Ini akan memberikan pandangan yang lebih terperinci tentang dinamik antara aspek-aspek spesifik kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi dalam konteks kajian ini. Pendekatan ini membolehkan penyelidik menangani objektif utama kajian dengan model yang lebih ringkas dan mudah diinterpretasi sambil masih mengekalkan peluang untuk di rungkai dengan lebih mendalam. Penyelidik percaya bahawa strategi ini menghasilkan dapatan yang bermakna dan boleh digunakan serta menyediakan asas untuk penyelidikan masa depan yang lebih terperinci tentang hubungan antara dimensi-dimensi spesifik konstruk-konstruk ini. Dapatan analisis *post-hoc* adalah seperti di Lampiran U.

3.11 Pertimbangan Etika

Pertimbangan etika adalah aspek penting dalam menjalankan penyelidikan terutamanya dalam bidang pendidikan yang melibatkan manusia sebagai subjek kajian. Isu-isu berkaitan etika sentiasa diberi keutamaan dalam pelaksanaan kajian ini. Cavan (1977) mendefinisikan etika sebagai aspek yang berkaitan dengan kepekaan terhadap prinsip dan hak orang lain iaitu menekankan tanggungjawab setiap penyelidik untuk melindungi hak asasi responden kajian. Selaras dengan pandangan ini, penyelidik telah memastikan semua aspek etika dipatuhi pada setiap fasa dan peringkat pelaksanaan kajian (Bryman & Bell, 2011).

Dari segi prosedur, kebenaran menjalankan kajian telah diperolehi daripada pihak berkuasa yang berkaitan termasuk Jawatankuasa Etika Penyelidikan Manusia (HREC), UNIMAS (seperti di Lampiran D), Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (seperti di Lampiran E) dan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS) (seperti di Lampiran F). Langkah ini selaras dengan saranan Creswell dan Creswell (2018) yang menekankan kepentingan mendapatkan kelulusan etika dari badan-badan berkaitan sebelum memulakan kajian. Selain itu, penyelidik juga telah menghantar surat kebenaran menjalankan kajian kepada semua sekolah (seperti di Lampiran G) yang terlibat bagi memastikan ketelusan dan kepatuhan terhadap protokol penyelidikan (Saunders et al., 2019).

Prinsip persetujuan bermaklum (*informed consent*) adalah asas kepada etika penyelidikan. Semua responden kajian termasuk guru besar dan guru-guru telah diberi maklumat lengkap tentang tujuan kajian, prosedur yang terlibat dan bagaimana data mereka akan digunakan. Mereka diberi peluang untuk bertanya soalan dan memahami sepenuhnya implikasi penglibatan mereka sebelum bersetuju menyertai kajian (Creswell & Creswell, 2018). Prinsip tidak memudaratkan (*non-maleficence*) juga dipatuhi. Kajian tidak seharusnya menyebabkan sebarang bahaya atau tekanan kepada responden. Dalam konteks kajian ini, penyelidik memastikan soalan-soalan dalam soal selidik tidak terlalu sensitif atau berpotensi menyebabkan ketidakselesaan emosi.

Selain itu, responden diberi hak untuk menarik diri dari kajian pada bila-bila masa tanpa sebarang implikasi negatif (Hammersley & Traianou, 2017). Kerahsiaan dan privasi responden juga merupakan pertimbangan etika (seperti pada paparan depan soal selidik di Lampiran B). Data peribadi responden dilindungi dengan ketat dan memastikan bahawa

individu tidak dapat dikenal pasti dalam laporan atau penerbitan kajian. Ini termasuk penggunaan kod atau nama samaran untuk menggantikan nama sebenar peserta dan sekolah (Cohen et al., 2018).

Memandangkan kajian ini melibatkan soal selidik secara atas talian, penyelidik telah mengambil kira kesesuaian masa responden. Cadangan masa menjawab soal selidik selama 20 hingga 25 minit telah dinyatakan dengan jelas agar membolehkan responden merancang masa mengikut keselesaan mereka.. Langkah ini selaras dengan panduan Evans dan Mathur (2018) mengenai amalan terbaik dalam pengendalian soal selidik atas talian.

Akhir sekali, untuk menangani potensi *bias* yang mungkin timbul kerana penyelidik juga merupakan seorang guru, beberapa langkah telah diambil. Setiap data yang diperoleh dan dianalisis akan dilaporkan secara jujur bagi tujuan pengembangan ilmu serta pemerolehan pengetahuan baharu. Pendekatan ini selaras dengan saranan Creswell dan Creswell (2018) yang menekankan kepentingan memastikan kecuaian dalam penyelidikan, khususnya apabila penyelidik mempunyai kaitan yang dekat dengan skop kajian.

Kesimpulannya, dengan mempertimbangkan dan menerapkan prinsip-prinsip etika ini dalam reka bentuk dan pelaksanaan kajian ini, ia bukan sahaja melindungi hak dan kesejahteraan responden tetapi juga meningkatkan kredibiliti dan integriti penyelidikan secara keseluruhan.

3.12 Kesimpulan

Bab ini menjelaskan tentang paradigma kajian, reka bentuk kajian, instrumen kajian, proses penterjemahan item serta prosedur pengujian kesahan dan kebolehpercayaan. Populasi kajian melibatkan guru-guru bertugas di sekolah rendah di Sarawak. Kajian ini

mengaplikasikan teknik persampelan iaitu persampelan kluster. Pengumpulan data dilaksanakan melalui aplikasi *Google Forms* . Di samping itu, turut dijelaskan adalah tentang pelaksanaan praujian, kajian rintis, tatacara pengumpulan data, tatacara penganalisisan data serta pertimbangan etika yang menjadi panduan kepada penyelidik. Bab yang seterusnya membincangkan tentang analisis kuantitatif, dapatan dan perbincangan.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini memfokuskan kepada analisis data kuantitatif, dan dapatan. Bab ini dimulakan dengan perbincangan tentang proses pembersihan data diikuti dengan analisis deskriptif laporan profil demografi responden. Bahagian seterusnya melaporkan dan membincangkan hasil pengujian hipotesis bagi menjawab objektif kajian. Data-data yang diperolehi di lapangan telah diproses mengunakan program IBM SPSS Versi 29 untuk data deskriptif dan program PLS SEM versi 4.0 untuk data inferensi.

4.2 Kadar Tindak Balas Responden di Lapangan (*Response Rate*)

Dalam kajian ini, kadar tindak balas responden merupakan aspek penting yang perlu dilaporkan untuk memberikan gambaran tentang penyertaan dan perwakilan sampel. Pengumpulan data telah dijalankan menggunakan *Google Forms* iaitu satu platform dalam talian yang memudahkan proses pengedaran soal selidik dan pengumpulan maklum balas. Pautan soal selidik telah diedarkan kepada sejumlah 1331 orang guru iaitu melibatkan 43 buah sekolah di 30 PPD di Sarawak. Pautan *Google Forms* telah dihantar melalui e-mel dan *WhatsApp* kepada guru besar sekolah-sekolah terpilih dan kemudiannya mengedarkannya kepada guru-guru di sekolah masing-masing. Tempoh pengumpulan data berlangsung selama 3 minggu iaitu dari 24 Jun 2023 sehingga 15 Julai 2023.

Daripada jumlah keseluruhan 1331 guru yang terpilih (menggunkan teknik persampelan kluster) , sebanyak 912 maklum balas telah diterima. Berdasarkan angka-angka ini, kadar tindak balas responden keseluruhan untuk kajian ini adalah 68.5%. Kadar tindak

balas responden ini dianggap sangat baik berdasarkan garis panduan yang dicadangkan oleh Sekaran (2003) serta Sekaran dan Bougie (2010) yang menyatakan bahawa kadar maklum balas sebanyak 30% adalah mencukupi untuk tinjauan.

4.3 Pembersihan Data

Pembersihan data adalah proses kritikal yang perlu dilaksanakan sebelum analisis untuk memastikan ketepatan dapatan kajian. Proses ini melibatkan penyaringan dan pemeriksaan data bagi mengenal pasti dan membetulkan sebarang ketidakseragaman atau kesilapan yang boleh menjejaskan hasil analisis. Proses pembersihan data dalam kajian ini melibatkan prosedur-prosedur berikut iaitu analisis skor pada satu nilai spesifik (*straightlining*), analisis data hilang (*missing data),* analisis data terpencil (*outliers*), analisis taburan kenormalan data (*normality of data distribution*), analisis varians kaedah biasa (*common method variance*) (Hair et al., 2014). Perbincangan seterusnya menerangkan prosedur pembersihan data yang telah dilakukan.

4.3.1 Analisis Nilai Spesifik (*Straightlining)*

Analisis skor pada satu nilai spesifik dilaksanakan bagi mengesan data yang tidak konsisten atau mencurigakan disebabkan responden menjawab dengan memberikan satu nilai spesifik untuk semua soalan dalam sesuatu konstruk (Hair et al., 2014). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan fungsi *Excel STDEV* dalam *Microsoft Excel* versi 16, keputusan menunjukkan 6 data mempunyai sisihan piawai bernilai sifar. Justeru, data ini disingkirkan dalam proses seterusnya. Jumlah 6 data yang disingkir menjadikan data yang tinggal adalah 906 daripada 912 data. Setelah itu, 3 data juga telah disingkir kerana data ini diisi oleh dua orang guru besar dan seorang pembantu pengurusan

murid di mana mereka adalah bukan responden sebenar dalam kajian ini. Jadi, data yang tinggal adalah 903.

4.3.2 Analisis Data Hilang (*Missing Data*)

Data yang tidak lengkap atau *missing data* merujuk kepada maklumat yang tidak diisi dalam soal selidik (Hair et al., 2006). Isu ini perlu ditangani kerana ia boleh menjejaskan kesahihan dapatan kajian (Sekaran, 2006). Oleh itu, kes-kes yang mempunyai *missing data* akan disingkirkan daripada analisis untuk memastikan ketepatan hasil kajian (Nagawa & Freckleton, 2008). Dalam kajian ini, semua respon dikutip secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Untuk mengelak berlakunya kehilangan data, reka bentuk *Google Form* diset menjadi medan wajib dijawab bagi setiap item sebelum meneruskan ke item yang lain. Prosedur ini dilakukan bagi memastikan tiada kehilangan data dalam set data. Justeru, untuk kajian ini terdapat 903 responden telah menjawab soal selidik dengan lengkap.

4.3.3 Analisis Data Terpencil Secara Univariat dan Multivariat (*Univariate and Multivariate Outliers)*

Analisis data terpencil merupakan langkah penting dalam proses penyelidikan untuk memastikan ketepatan dan kualiti data. Tujuan utamanya adalah untuk mengenal pasti dan menangani data yang mempunyai nilai ekstrem pada satu item tertentu atau kesemua item yang boleh mempengaruhi hasil analisis secara keseluruhan (Hair et al., 2014). Dalam kajian ini, pengesanan data terpencil telah dilaksanakan menggunakan dua pendekatan secara univariat dan multivariat.

Untuk pengesanan data terpencil secara univariat, kaedah skor-z (*standardised z-score)* telah digunakan selaras dengan cadangan Field (2009). Dalam proses ini, nilai setiap pemboleh ubah ditukar kepada nilai z yang terpiawai. Mengikut garis panduan yang

ditetapkan oleh Tabachnick et al. (2013), nilai z yang melebihi 3.29 dianggap sebagai data terpencil. Setelah analisis dilakukan, didapati tiada data terpencil dalam bentuk univariat dicatatkan kerana nilai z bagi semua pemboleh ubah tidak melebihi ambang 3.29 yang ditetapkan.

Sementara itu, untuk pengesanan data terpencil secara multivariat, kaedah Ujian Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance Test*) telah digunakan selaras dengan saranan Tabachnick et al. (2013). Kaedah ini dipilih kerana keberkesanannya dalam mengenal pasti data terpencil dalam set data multidimensi iaitu membolehkan penyelidik mengenal pasti kes-kes yang berada jauh dari corak umum set data (Penny 1996). Dalam proses pengesanan data terpencil secara multivariat, penyelidik telah menggunakan pendekatan yang dicadangkan oleh Tabachnick et al. (2013). Berdasarkan semua pemboleh ubah dalam kajian ini, nilai *chi-square* yang dicadangkan adalah bersamaan dengan 16.26 ($p<0.001$). Kriteria ini digunakan sebagai titik rujukan untuk mengenal pasti data terpencil yang berpotensi mempengaruhi ketepatan analisis (Hair et al., 2017).

Berpandukan kriteria tersebut, analisis Jarak Mahalanobis telah dijalankan ke atas set data. Hasil analisis menunjukkan bahawa sejumlah 9 kes telah mencatatkan nilai Mahalanobis yang melebihi nilai *chi-square* yang ditetapkan. Selaras dengan saranan Osborne dan Overbay (2004), kes-kes ini telah dikeluarkan dari set data untuk mengelakkan terjejasnya ketepatan analisis data. Langkah ini penting untuk memastikan kesahihan dapatan kajian dan mengurangkan risiko ralat Jenis I dan Jenis II dalam analisis statistik (Barnett & Lewis, 1994).

Selepas proses penyingkiran data terpencil, set data akhir yang digunakan untuk analisis seterusnya terdiri daripada 894 kes, berbanding 903 kes asal. Pengurangan saiz

sampel ini dianggap munasabah dan tidak menjejaskan kuasa statistik kajian memandangkan saiz sampel yang kekal masih melebihi keperluan minimum yang dicadangkan oleh pakar-pakar statistik (Cohen, 1988). Jadual 4.1 dalam kajian ini menyediakan ringkasan terperinci tentang proses pengesanan dan penyingkiran data terpencil. Manakala Jadual 4.2 menunjukkan ringkasan jumlah data awal hingga akhir.

Jadual 4.1: Data Terpencil Multivariate yang dikesan

Bil	Nombor Kes	Mahalanobis (D^2)	*Probability Level*
1	508	34.50	0.000
2	242	29.78	0.000
3	590	28.91	0.000
4	885	25.85	0.000
5	603	23.08	0.001
6	28	21.95	0.001
7	504	20.68	0.001
8	747	20.47	0.001
9	573	18.82	0.003

Jadual 4.2: Jumlah data awal dan akhir

Pembersihan Data	Jumlah Data	Data yang tinggal
Data dari *Excel*	912	912
Straight lining	3	903
Missing data	0	0
Outliers	9	894

4.3.4 Analisis Taburan Normal secara Multivariat (*Multivariate Normality*)

Analisis Taburan Normal secara Multivariat (*Multivariate Normality*) adalah satu aspek penting dalam analisis statistik multivariat terutamanya dalam konteks pemodelan persamaan struktur (SEM) dan analisis regresi berganda. Ia merujuk kepada andaian bahawa semua pemboleh ubah dan semua kombinasi linear pemboleh ubah tersebut adalah bertaburan normal (Hair et al., 2019). Bagi tujuan ini ujian *Mardia's Multivariate Skewness and Kurtosis* telah digunakan. Nilai *p-value* yang kurang daripada 0.05 menunjukkan bahawa data multivariat dalam kajian ini tidak bertaburan secara normal. Untuk menjalankan

analisis ini, penyelidik telah memasukkan kesemua data pemboleh ubah ke dalam perisian *Excel* dan kemudiannya memuat naik data tersebut ke dalam *Web Power Statistical Power Analysis Online* melalui laman web https://webpower.psychstat.org/models/kurtosis/. Hasil analisis mengesahkan bahawa data multivariat kajian ini tidak bertaburan secara normal, kerana nilai p *kurtosis* yang diperoleh adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05.

Analisis *output* yang ditunjukkan Rajah 4.1 dalam gambar memberikan beberapa penemuan penting mengenai taburan data dalam kajian ini. Sampel kajian terdiri daripada 894 responden dengan tiga pemboleh ubah utama yang dianalisis. Dari segi analisis univariat, ketiga-tiga pemboleh ubah menunjukkan nilai *skewness* dan *kurtosis* yang berada dalam julat yang boleh diterima. Kline (2016) mencadangkan bahawa nilai mutlak *skewness* yang melebihi 3.0 dianggap sebagai sangat terpencong (*extremely skewed*), manakala nilai mutlak kurtosis yang melebihi 10.0 mungkin menunjukkan masalah dalam taburan data. Dalam konteks kajian ini, ketiga-tiga pemboleh ubah yang dikaji (kepengikutan, kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi) menunjukkan nilai *skewness* dan *kurtosis* univariat yang berada jauh di bawah ambang yang ditetapkan oleh Kline. Kepengikutan mencatatkan nilai *skewness* 0.160 dan *kurtosis* 0.004, kepimpinan instruksional mempunyai nilai *skewness* -0.167 dan *kurtosis* 0.025, manakala komitmen organisasi menunjukkan nilai *skewness* -0.313 dan *kurtosis* 0.018. Kesemua nilai ini jauh di bawah nilai ambang 3.0 untuk *skewness* dan 10.0 untuk *kurtosis,* menunjukkan bahawa data univariat dalam kajian ini tidak menampilkan sebarang masalah dari segi kepencongan atau *kurtosis* yang melampau.

Walau bagaimanapun, analisis multivariat menggunakan Ujian Mardia menunjukkan hasil yang berbeza. Nilai *skewness* multivariat ($\beta = 0.6283852$, $z = 93.629397$) dan *kurtosis* multivariat ($\beta = 17.5113410$, $z = 6.854627$) kedua-duanya menghasilkan nilai *p* yang sangat

kecil ($p < 0.05$), menunjukkan bahawa data tidak bertaburan normal secara multivariat. Ini bermakna, walaupun setiap pemboleh ubah secara individu menunjukkan taburan yang boleh diterima, kombinasi ketiga-tiga pemboleh ubah secara bersama menunjukkan penyimpangan yang signifikan daripada taburan normal multivariat.

Output of skewness and kurtosis calculation

```
Sample size:  894
Number of variables:  3

Univariate skewness and kurtosis
                        Skewness SE_skew Z_skew Kurtosis SE_kurt Z_kurt
X...Kepengikutan           0.160   0.082  1.957    0.004   0.163  0.026
Kepimpinan.Instruksional  -0.167   0.082 -2.047    0.025   0.163  0.152
Komitmen.Organisasi       -0.313   0.082 -3.823    0.018   0.163  0.110

Mardia's multivariate skewness and kurtosis
                  b         z      p-value
Skewness  0.6283852 93.629397 9.992007e-16
Kurtosis 17.5113410  6.854627 7.149836e-12
```

Rajah 4.1: Ujian *Mardia's Multivariate Skewness* dan *Kurtosis*

4.3.5 Profil Demografi Responden

Kajian ini melibatkan seramai 894 responden dengan majoriti terdiri daripada guru perempuan (68.8%) berbanding guru lelaki (31.2%). Dari segi komposisi etnik, responden kajian didominasi oleh tiga kumpulan utama: Melayu (42.6%), Bumiputera Sarawak (38.9%), dan Cina (16.8%) manakala Bumiputera Sabah (1.2%) dan India (0.4%) membentuk sebahagian kecil daripada sampel. Taburan umur responden menunjukkan kepelbagaian dengan 29.9% berumur antara 31-40 tahun, diikuti oleh kumpulan umur 41-50 tahun (28.7%), 51-60 tahun (23.0%) dan 20-30 tahun (18.3%). Majoriti responden (85.1%) mempunyai kelayakan akademik Ijazah Sarjana Muda, diikuti oleh Ijazah Sarjana (8.1%), Diploma (4.6%) dan Sijil (2.2%).

Dari segi jawatan, sebahagian besar responden (87.6%) adalah Guru Akademik Biasa, manakala jawatan-jawatan pentadbiran seperti Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan HEM, dan Penolong Kanan KK masing-masing mewakili 4.0%, 3.9%, dan 3.5% daripada sampel. Pengalaman mengajar responden adalah pelbagai dengan 8.6% mempunyai pengalaman 1-10 tahun, 57.6% antara 11-20 tahun, 24.3% antara 21-30 tahun, dan 9.5% mempunyai pengalaman melebihi 30 tahun. Majoriti responden (67.1%) telah berkhidmat di sekolah semasa mereka antara 1-10 tahun dan kebanyakan (67.2%) telah berkhidmat di bawah Guru Besar semasa mereka antara 1-5 tahun. Akhir sekali, 83.0% daripada Guru Besar yang terlibat dalam kajian ini mempunyai kelayakan NPQEL manakala 17.0% tidak mempunyai kelayakan tersebut.

Profil demografi seperti dalam Jadual 4.3 ini memberikan gambaran menyeluruh tentang latar belakang responden kajian yang kebanyakannya terdiri daripada guru-guru berpengalaman dengan kelayakan akademik yang tinggi dan majoritinya bekerja di bawah Guru Besar yang mempunyai kelayakan NPQEL.

Jadual 4.3: Maklumat Demografi Responden

Ciri-ciri	**Profil**	**Kekerapan**	**Peratus (%)**
Jantina	Lelaki	279	31.1
	Perempuan	615	68.8
Bangsa	Melayu	381	42.6
	Cina	150	16.8
	Bumiputera Sarawak	348	38.9
	Bumiputera Sabah	11	1.2
	India	4	0.4
Umur	20-30	164	18.3
	31-40	267	29.9
	41-50	257	28.7

	51-60	206	23.0
Kelayakan akademik	Sijil	20	2.2
	Diploma	41	4.6
	Ijazah Sarjana Muda	761	85.5
	Ijazah Sarjana	72	8.1
Jawatan semasa	Penolong Kanan Pentadbiran	36	4.0
	Penolong Kanan HEM	35	3.9
	Penolong Kanan KK	31	3.5
	Guru Cemerlang	1	0.1
	Guru Akadmik Biasa	783	87.6
	Guru Bimbingan dan Kaunseling	8	0.9
Pengalaman Mengajar	1-10	77	8.6
	11-20	515	57.6
	21-30	217	24.3
	31- 40	85	9.5
Jumlah tahun berkhimat di sekolah semasa	1-10	600	67.1
	11-20	211	23.6
	21-30	76	8.5
	31- 40	7	0.8
Tahun berkhidmat dengan GB semasa	Kurang 1 tahun	182	20.4
	1- 5 tahun	601	67.2
	6-10 tahun	87	9.7
	11-15 tahun	24	2.7
Kelayakan GB	NPQEL	742	83.0
	Bukan NPQEL	152	17.0

4.4 Analisis Deskriptif Penyelidikan

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan ciri-ciri data melalui nilai seperti frekuensi, min dan sisihan piawai (Sekaran & Bougie, 2016; Saunders et al., 2016). Dalam kajian ini, analisis deskriptif dilakukan menggunakan IBM SPSS versi 26 untuk menilai tahap persepsi responden terhadap setiap pemboleh ubah yang dikaji

berdasarkan data yang diperoleh melalui soal selidik. Dalam kajian ini, skor min yang dibangunkan oleh Pallant (2016) digunakan bagi menentukan tahap kekuatan min dalam amalan kepimpinan instruksional guru besar, kepengikutan dan komitmen organisasi guru seperti di Jadual 4.4.

Jadual 4.4 : Pengkelasan Min (Pallant, 2016)

Skor Min	Tafsiran
1.00 – 1.80	Sangat rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sederhana
3.41 - 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

4.4.1 Taburan Min Keseluruhan Pemboleh Ubah Kajian

Objektif 1: Menganalisis tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Analisis deskriptif telah dijalankan untuk menilai tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dari perspektif guru-guru. Dapatan menunjukkan bahawa secara keseluruhan, amalan kepimpinan instruksional guru besar berada pada tahap yang tinggi (Min = 4.057, SP = 0.521). Apabila diteliti mengikut dimensi mendefinisikan misi sekolah, telah mencatatkan min tertinggi (Min = 4.208, SP = 0.516), diikuti oleh dimensi mengurus program instruksional (Min = 4.092, SP = 0.538). Dimensi menggalakkan iklim sekolah yang positif juga menunjukkan tahap yang tinggi walaupun dengan min yang sedikit lebih rendah berbanding dimensi lain (Min = 3.976, SP = 0.574). Jadual 4.5 Menunjukkan tahap ringkasan tahap amalan kepimpinan instruksional.

Jadual 4.5: Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar

Konstruk/Dimensi	Min	SP	Interprestasi
Tahap keseluruhan amalan kepimpinan instruksional	4.060	0.522	Tinggi
Dimensi mendefinisikan misi sekolah	4.208	0.516	Tinggi
Dimensi mengurus program instruksional	4.092	0.538	Tinggi
Dimensi menggalakkan iklim sekolah yang positif	3.976	0.574	Tinggi

Objektif 2: Menganalisis tahap kepengikutan di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Analisis deskriptif telah dijalankan untuk menilai tahap kepengikutan dalam kalangan guru-guru. Dapatan pada Jadual 4.6 menunjukkan bahawa secara keseluruhan tahap kepengikutan guru berada pada tahap yang tinggi (Min = 3.931, SP = 0.459). Apabila diteliti mengikut dimensi, dimensi penglibatan aktif mencatatkan min yang lebih tinggi (Min = 4.020, SP = 0.480) berbanding dimensi pemikiran kritis (Min = 3.849, SP = 0.496). Kedua-dua dimensi ini menunjukkan tahap yang tinggi namun terdapat sedikit perbezaan antara keduanya.

Jadual 4.6 : Tahap Kepengikutan Guru

Konstruk/Dimensi	Min	SP	Interprestasi
Tahap Keseluruhan Kepengikutan	3.930	0.459	Tinggi
Dimensi Permikiran Kritis	3.849	0.496	Tinggi
Dimensi Penglibatan Aktif	4.020	0.480	Tinggi

Objektif 3: Menganalisis tahap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak

Analisis deskriptif telah dijalankan untuk menilai tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru. Dapatan pada Jadual 4.7 menunjukkan bahawa secara keseluruhan, tahap komitmen organisasi guru berada pada tahap yang tinggi (Min = 3.710, SP = 0.676). Apabila diteliti mengikut dimensi, dimensi komitmen afektif mencatatkan min tertinggi (Min = 3.948, SP = 0.629), diikuti oleh dimensi komitmen normatif (Min = 3.613, SP = 0.807) dan dimensi komitmen berterusan (Min = 3.566, SP = 0.812). Kesemua dimensi ini

menunjukkan tahap yang tinggi, namun terdapat perbezaan yang ketara antara komitmen afektif dan dua dimensi lainnya. Skor yang lebih tinggi dalam dimensi komitmen afektif menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai keterikatan emosi yang kuat terhadap sekolah mereka. Sementara itu, walaupun skor dimensi komitmen normatif dan berterusan juga tinggi, ia sedikit lebih rendah berbanding komitmen afektif.

Jadual 4.7: Tahap Komitmen Organisasi Guru

Kontruk/Dimensi	Min	SP	Interprestasi
Tahap keseluruhan komitmen organisasi	3.710	0.676	Tinggi
Dimensi komitmen afektif	3.948	0.629	Tinggi
Dimensi komitmen normatif	3.613	0.807	Tinggi
Dimesni komitmen berterusan	3.566	0.812	Tinggi

4.5 Analisis *Common Method Bias (CMB)*

Common Method Bias (CMB) merupakan ancaman dalam kajian tinjauan yang menggunakan sumber data tunggal (*single data source*), iaitu data semua pemboleh ubah dikumpul daripada responden yang sama pada masa yang sama (Hulland et al., 2018; Podsakoff et al., 2003). Dalam kajian sains sosial terutamanya yang melibatkan pengumpulan data melalui kaedah laporan kendiri, CMB merupakan isu metodologi yang penting untuk dipertimbangkan. CMB boleh menjejaskan kesahihan dapatan kajian tinjauan kerana ia menghasilkan ralat pengukuran (*measurement error*) yang mempengaruhi ketepatan hubungan antara pemboleh ubah yang diukur (Bagozzi et al.,1991;Nunnally, 1978; Podsakoff et al., 2003). Terdapat 2 kaedah dalam meminimumkan kesan CMB iaitu secara prosedur dan secara statistik (Podsakoff et al.,2012). Berikut merupakan langkah yang telah dilakukan penyelidik:

4.5.1 Secara Prosedur

Langkah ini telah dilakukan sebelum mengutip data. Bagi mengurangkan kebimbangan dalam menjawab soalan kaji selidik beberapa perkara telah ambil kira iaitu:

i. Reka bentuk soal selidik seperti penggunaan item yang jelas dan tidak kabur untuk mengurangkan kekeliruan responden (MacKenzie & Podsakoff, 2012).

ii. Semasa pentadbiran soal selidik, para responden telah dimaklumkan bahawa tidak ada jawapan yang betul atau salah kepada item dalam soal selidik tersebut dan mereka juga diberi jaminan bahawa jawapan mereka bersifat rahsia semasa proses kajian dilaksnakan (Podsakoff et al.,2012).

iii. Dalam konteks pengumpulan data pula, aspek masa dan tempat pengumpulan data telah diberikan perhatian khusus. Tinjauan yang ditadbir semasa tempoh tekanan rendah menghasilkan kadar tindak balas yang lebih tinggi dan jawapan yang lebih bijak kerana guru kurang sibuk dengan tugas mendesak (Lavidas et al., 2022). Soal selidik telah diedarkan pada semester kedua persekolahan dan merupakan tempoh tidak terlalu sibuk seperti awal semester atau musim peperiksaan. Ini bertujuan untuk memastikan guru-guru dapat memberikan respons yang lebih tepat dan reflektif tanpa tekanan berlebihan dari tugas-tugas pentadbiran atau pengajaran yang mendesak.

4.5.2 Secara Statistik

Memandangkan kajian ini menggunakan satu sumber sahaja (*single source*), dua pendekatan utama telah dipilih untuk menilai kehadiran dan tahap CMB iaitu teknik kolinearitи penuh *(full collinearity technique)* (Kock dan Lynn, 2012, Kock, 2015) dan teknik pembolehubah penanda (*marker variable technique)* (Kock dan Lynn, 2012, Kock, 2015). Kedua-dua teknik ini dipilih kerana kesesuaiannya dengan analisis PLS-SEM serta

keupayaannya untuk memberikan penilaian yang komprehensif terhadap potensi CMB (Kock, 2015; Lindell & Whitney, 2001).

a) Teknik Kolineariti Penuh (*Full Collinearity Technique*)

Ujian kolineariti penuh yang diperkenalkan oleh Kock dan Lynn (2012) adalah pendekatan komprehensif untuk mengesan CMB dan isu kolineariti dalam PLS-SEM. Berbeza dengan kaedah tradisional yang hanya menilai kolineariti antara pemboleh ubah bebas, kaedah ini menguji kolineariti antara semua konstruk dalam model termasuk pemboleh ubah bersandar. Ini bagi mengesan isu-isu yang mungkin terlepas pandang dalam analisis kolineariti standard.

Dalam konteks kajian ini iaitu melibatkan konstruk kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi, ujian kolineariti penuh akan membantu memastikan bahawa hubungan yang diperhatikan antara konstruk-konstruk ini adalah benar dan bukan disebabkan oleh varians kaedah umum atau isu-isu kolineariti. Kaedah ini menggunakan *Variance Inflation Factors (VIF)* sebagai ukuran utama. Menurut Kock (2015), nilai VIF yang kurang daripada 3.3 untuk semua konstruk menunjukkan bahawa model bebas daripada isu CMB dan kolineariti yang serius. Nilai VIF yang melebihi ambang ini mungkin menandakan kehadiran masalah yang perlu ditangani. Ujian ini telah menggunakan perisian IBM SPSS Statistics versi 29.

Hasil analisis seperti pada Jadual 4.8 menunjukkan bahawa nilai VIF untuk semua konstruk berada di bawah ambang kritikal 3.3. Secara spesifik, kepimpinan instruksional mencatatkan nilai VIF 1.585, kepengikutan 1.712 dan komitmen organisasi 1.371. Nilai-nilai ini menunjukkan bahawa model bebas daripada isu CMB dan kolineariti yang serius. Kock (2015) menekankan bahawa nilai VIF di bawah 3.3 bukan sahaja menunjukkan

ketiadaan isu kolinearitі tetapi juga mencadangkan bahawa konstruk-konstruk dalam model adalah cukup berbeza antara satu sama lain. Dalam konteks kajian ini, kepimpinan instruksional, kepengikutan, dan komitmen organisasi dilihat sebagai konstruk yang berasingan dan berbeza oleh responden. Maka, keputusan ujian ini membuktikan CMB tidak menimbulkan masalah dalam kajian ini.

Jadual 4.8: Ujian Kolinearitі Penuh

Pembolehubah	VIF
Kepimpinan Instruksional	1.585
Kepengikutan	1.712
Komitmen Organisasi	1.371

b) Teknik Pembolehubah Penanda (*Marker Variable Technique*)

Kock (2015) menyarankan bahawa adalah penting untuk menggunakan hasil CMB bersama dengan kaedah-kaedah penilaian lain untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang kualiti data dan model kajian. Justeru, pendekatan pembolehubah penanda digunakan. Pendekatan ini diperkenalkan oleh Lindell dan Whitney (2001) dan merupakan pelengkap yang baik kepada ujian kolinearitі penuh kerana ia menyediakan pengukuran langsung terhadap CMB serta mudah dilaksanakan dan ditafsirkan. Pendekatan pembolehubah penanda melibatkan penambahan pemboleh ubah yang secara teorinya tidak berkaitan dengan pemboleh ubah utama kajian dan bertujuan untuk mengesan kehadiran CMB (Lindell & Whitney, 2001). Penggunaan pembolehubah penanda ini membolehkan penyelidik menilai sejauh mana respons kepada item-item kajian dipengaruhi oleh faktor-faktor metodologi berbanding hubungan sebenar antara konstruk yang dikaji.

Untuk kajian ini, *Social Desirability Scale (SDS)* yang dibangunkan oleh Fischer dan Fick (1993) telah dipilih sebagai pembolehubah penanda. SDS adalah alat yang direka untuk mengukur kecenderungan responden untuk memberi jawapan yang dianggap lebih diterima

secara sosial berbanding jawapan yang mungkin lebih tepat tetapi kurang diingini secara sosial. Penggunaan SDS sebagai pembolehubah penanda adalah selaras dengan cadangan Richardson et al. (2009) yang menyatakan bahawa pemboleh ubah yang berkaitan dengan *bias* respon seperti *Social Desirability Scale* berfungsi sebagai pembolehubah penanda yang efektif dalam menilai CMB.

Pemilihan SDS dalam kajian ini bertujuan untuk mengesan sebarang kecenderungan responden untuk menjawab soalan kajian berdasarkan apa yang mereka anggap sebagai jawapan yang betul atau yang diingini berbanding dengan pandangan atau pengalaman sebenar mereka. Ini adalah penting terutamanya dalam konteks kajian yang melibatkan penilaian terhadap kepimpinan dan komitmen organisasi di mana responden mungkin cenderung untuk memberi jawapan yang mereka anggap sesuai dengan norma sosial atau harapan organisasi. Terdapat 7 item dalam SDS ini (seperti dalam Lampiran V) . Analisis ini telah menggunakan perisian perisian *Smart Partial Least Squares* (SmartPLS) 4.0.

Pendekatan pembolehubah penanda telah dijalankan dengan membandingkan model sebenar (*baseline model*) dan model faktor metod (*method factor model*). Perbandingan ini memberikan pandangan penting tentang kehadiran dan tahap CMB dalam data kajian. Menurut Podsakoff et al. (2003), perubahan R^2 yang kurang daripada 10% selepas penambahan pemboleh ubah penanda menunjukkan bahawa kesan CMB adalah minimum dalam model kajian. Manakala menurut Liang et al. (2007), perubahan kecil dalam nilai beta (β) mencadangkan kesan CMB yang minimum.

Dalam Jadual 4.9, hasil analisis menunjukkan perubahan kecil dalam nilai R^2 bagi kedua-dua konstruk *endogen*. Nilai R^2 untuk kepengikutan meningkat sedikit dari 0.344 kepada 0.374 dan ini menunjukkan peningkatan sebanyak 0.030 dalam varians yang

dijelaskan. Sebaliknya, nilai R^2 untuk komitmen organisasi mengalami penurunan yang sangat kecil dari 0.271 kepada 0.270 iaitu dengan perubahan hanya -0.001. Dari segi nilai beta (β), hubungan utama dalam model kekal stabil selepas penambahan pemboleh ubah penanda. Hubungan antara kepengikutan dan komitmen organisasi menunjukkan perubahan kecil dari 0.369 kepada 0.367, manakala hubungan antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan mengalami sedikit peningkatan dari 0.587 kepada 0.548. Hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi hampir tidak berubah iaitu dengan penurunan minimum dari 0.209 kepada 0.208.

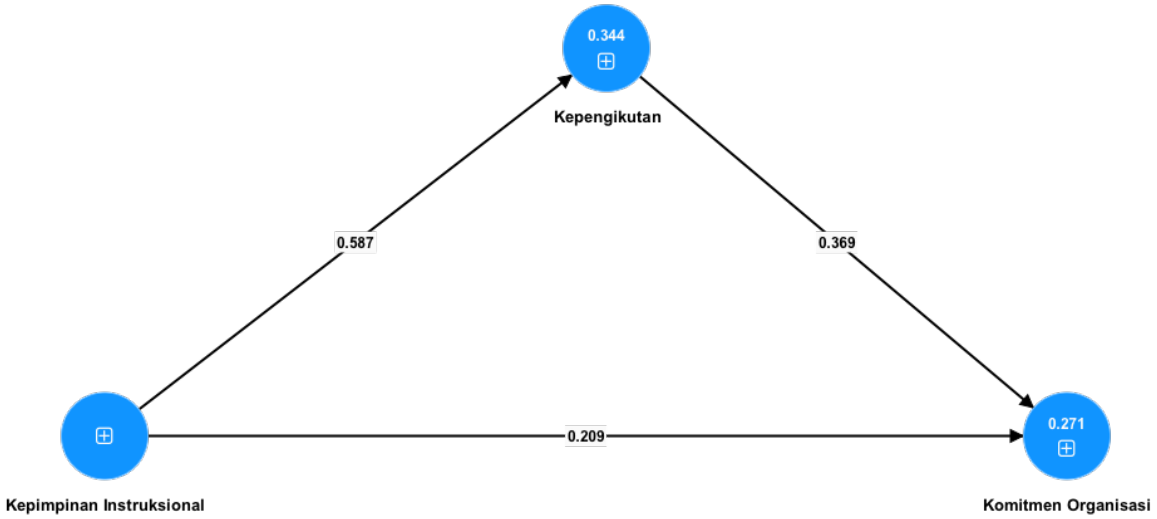
Analisis kesan pemboleh ubah penanda menunjukkan bahawa *Marker 1* mempunyai kesan yang sederhana terhadap kepimpinan instruksional dengan nilai nilai beta (β) 0.228. *Marker 3* juga menunjukkan kesan yang ketara terhadap kepengikutan dengan nilai 0.178. Sebaliknya, *Marker 2* hampir tidak mempunyai kesan terhadap komitmen organisasi dengan nilai beta (β) yang sangat rendah iaitu 0.009.

Secara keseluruhan, perubahan kecil dalam nilai R^2 dan kestabilan nilai beta (β) menunjukkan model ini kukuh terhadap kesan CMB. Walaupun terdapat kesan minimum dari pemboleh ubah penanda terhadap kepimpinan instruksional dan kepengikutan, kesan terhadap komitmen organisasi hampir tidak wujud. Oleh itu, dapatan kajian ini adalah dipercayai dan kukuh terhadap CMB. Rajah 4.2 dan Rajah 4.3 menunjukkan kedua-dua model sebenar dan model faktor metod.

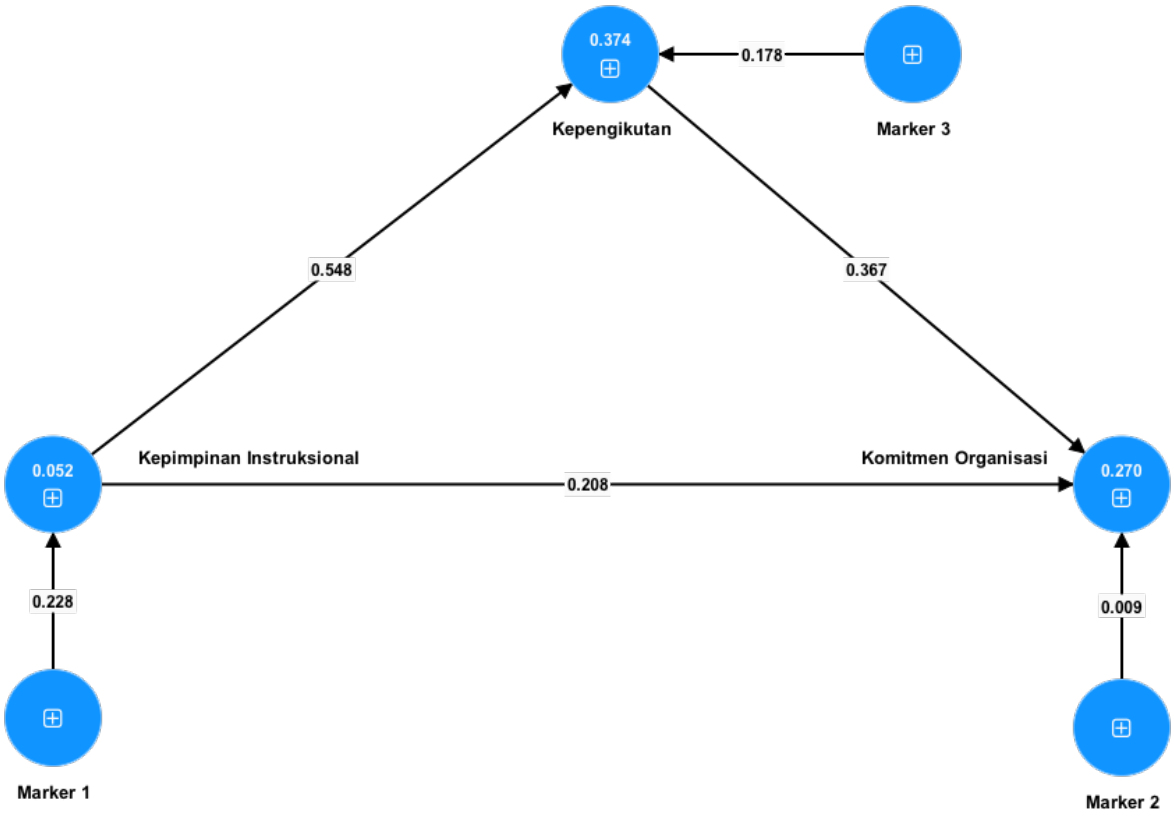
Jadual 4.9: Perbandingan Model sebelum dan selepas Penambahan Pemboleh ubah Penanda

Hubungan	Model Sebenar (*Baseline Model*)	Model Faktor Metod (*Method Factor Model*).	Perubahan (%)
R^2			
KP	0.344	0.374	8.72%
KO	0.271	0.270	0.37%
Nilai Beta (β)			
KP → KO	0.369	0.367	0.54%
KI →KP	0.587	0.548	6.6%
KI →KO	0.209	0.208	0.48%
Marker 1 →KI	-	0.228	-
Marker 2 →KO	-	0.009	-
Marker 3 → KP	-	0.178	-

*Nota: Kepengikutan (KP), Komitmen Organisasi (KO), Kempimpinan Instruksional (KI)_*



Rajah 4.2: Model Sebenar (*Baseline Model*)



Rajah 4.3: Model Faktor Metod (*Method Factor Model*)

4.6 Analisis PLS – SEM

Kajian ini mengaplikasikan kaedah Pemodelan Persamaan Struktur Kuasa Dua Terkecil Separa (PLS-SEM) menggunakan perisian SmartPLS 4.0. Analisis model pengukuran dalam PLS-SEM adalah langkah penting dalam menilai kualiti dan kesahihan instrumen pengukuran sebelum meneruskan ke analisis model struktural. Menurut Hair et al. (2019), analisis model pengukuran dalam PLS-SEM bertujuan untuk memastikan bahawa konstruk yang digunakan dalam model diukur dengan tepat dan boleh dipercayai. PLS-SEM merupakan teknik statistik multivariat yang menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antara pemboleh ubah (Hair et al., 2022). Teknik ini membolehkan pengujian keseluruhan model secara serentak. Penilaian model melibatkan dua peringkat: (1) penilaian model pengukuran untuk menganalisis kebolehpercayaan dan kesahan model pengukuran

reflektif; dan (2) penilaian model struktur untuk menguji hipotesis. Pengujian hubungan mediator pula menggunakan kaedah *bootstrapping* oleh Preacher dan Hayes (2008).

4.6.1 Keputusan Penilaian Model Pengukuran

Penilaian model pengukuran melibatkan penilaian kebolehpercayaan ketekalan dalaman, kesahan menumpu dan kesahan diskriminan. Pengujian model pengukuran akan mengikut garis panduan yang dicadangkan oleh Hair et al. (2019). Terdapat 4 langkah dalam penilaian ini iaitu (1) Penilaian Kebolehpercayaan Komposit (*Composite Reliability* - CR); (2) Penilaian Kebolehpercayaan Indikator *(Indicator Reliability);* (3) Penilaian Kesahan Konvergen (*Average Variance Extracted* - AVE) dan (4) Penilaian Kesahan Diskriminan (*Discriminant Validity*).

4.6.1.1 Langkah 1: Penilaian Kebolehpercayaan Komposit (*Composite Reliability- CR*)

Penilaian kebolehpercayaan komposit (CR) merupakan salah satu ukuran penting dalam menilai kebolehpercayaan konsistensi dalaman bagi model pengukuran reflektif dalam analisis PLS-SEM. Menurut Hair et al. (2019), CR mengukur sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk secara konsisten mengukur konstruk tersebut. Nilai CR yang diterima secara umum adalah antara 0.70 hingga 0.95 di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang lebih tinggi (Hair et al., 2017). Walau bagaimanapun, Nunnally dan Bernstein (1994) mencadangkan bahawa nilai CR yang melebihi 0.95 mungkin menunjukkan kehadiran indikator-indikator yang berlebihan dan boleh menjejaskan kesahan konstruk. Dalam konteks PLS-SEM, CR dianggap sebagai ukuran yang lebih tepat berbanding *Cronbach's Alpha* kerana ia tidak mengandaikan kesetaraan indikator dan kurang sensitif terhadap bilangan item dalam skala (Henseler et al.,

2016). Oleh itu, penilaian CR adalah langkah penting dalam memastikan kualiti model pengukuran sebelum meneruskan ke analisis model struktural.

Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.10 , semua nilai CR adalah melebihi 0.70 sekali gus menunjukkan tahap ketekalan dalaman semua pemboleh ubah pendam adalah tinggi dan boleh dipercayai (Nunnally & Bernstein ,1994). Hasil dari kajian ini mendedahkan bahawa nilai untuk kebolehpercayaan komposit ialah 0.983 (kepimpinan intruksional), 0.932 (kepengikutan) dan 0.949 (komitmen organisasi).

4.6.1.2 Langkah 2: Penilaian Kebolehpercayaan Indikator *(Indicator Reliability)*

Penilaian kebolehpercayaan indikator penting dalam menilai kualiti model pengukuran reflektif dalam analisis PLS-SEM. Menurut Hair et al. (2019), kebolehpercayaan indikator merujuk kepada sejauh mana suatu indikator atau set indikator konsisten dalam mengukur apa yang sepatutnya diukur. Dalam konteks PLS-SEM, kebolehpercayaan indikator dinilai melalui pemeriksaan nilai *outer loadings*, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kebolehpercayaan yang lebih baik. Hair et al. (2022) mencadangkan bahawa nilai *outer loadings* harus melebihi 0.40 untuk menunjukkan kebolehpercayaan indikator yang mencukupi. Penilaian kebolehpercayaan indikator ini membantu penyelidik memastikan bahawa setiap indikator menyumbang secara bermakna kepada konstruk yang diukur seterusnya meningkatkan kesahihan keseluruhan model pengukuran.

Hasil dari penilaian kebolehpercayaan yang dilakukan ke atas 93 item menunjukkan bahawa terdapat 11 item iaitu 11.82% telah dihapuskan kerana nilai *loading* item tersebut berada di bawah 0.40 iaitu C5, C10, C11, C2, C13, C14, C20, C21, C22, C23,

D4. Maka, nilai keseluruhan item bagi kajian ini adalah 82 dengan nilai *loading* di antara 0.473 hingga 0.834. (rujuk Jadual 4.10)

4.6.1.3 Langkah 3: Penilaian Kesahan Konvengen (*Average Variance Extracted - AVE*)

Penilaian Kesahan Konvergen melalui (AVE) adalah langkah penting dalam menilai model pengukuran reflektif dalam analisis PLS-SEM. Menurut Fornell dan Larcker (1981), AVE mengukur tahap varians yang diterangkan oleh suatu konstruk dalam hubungannya dengan varians yang disebabkan oleh ralat pengukuran. Hair et al. (2019) menjelaskan bahawa AVE mewakili purata kuasa dua *loadings* indikator yang berkaitan dengan konstruk dan nilai AVE yang melebihi 0.50 iaitu menunjukkan bahawa konstruk tersebut menerangkan lebih daripada 50% varians indikator-indikatornya.

Dalam konteks PLS-SEM, Henseler et al. (2016) menegaskan bahawa AVE adalah ukuran yang lebih baik berbanding kebolehpercayaan komposit dalam menilai kesahan konvergen. Nilai AVE yang rendah (kurang daripada 0.50) menunjukkan bahawa secara purata, terdapat lebih banyak ralat dalam item-item berbanding varians yang dijelaskan oleh konstruk (Hair et al., 2017). Oleh itu, penilaian AVE adalah kritikal dalam memastikan bahawa indikator-indikator yang digunakan mewakili konstruk yang ingin diukur seterusnya meningkatkan kesahihan keseluruhan model pengukuran dalam kajian.

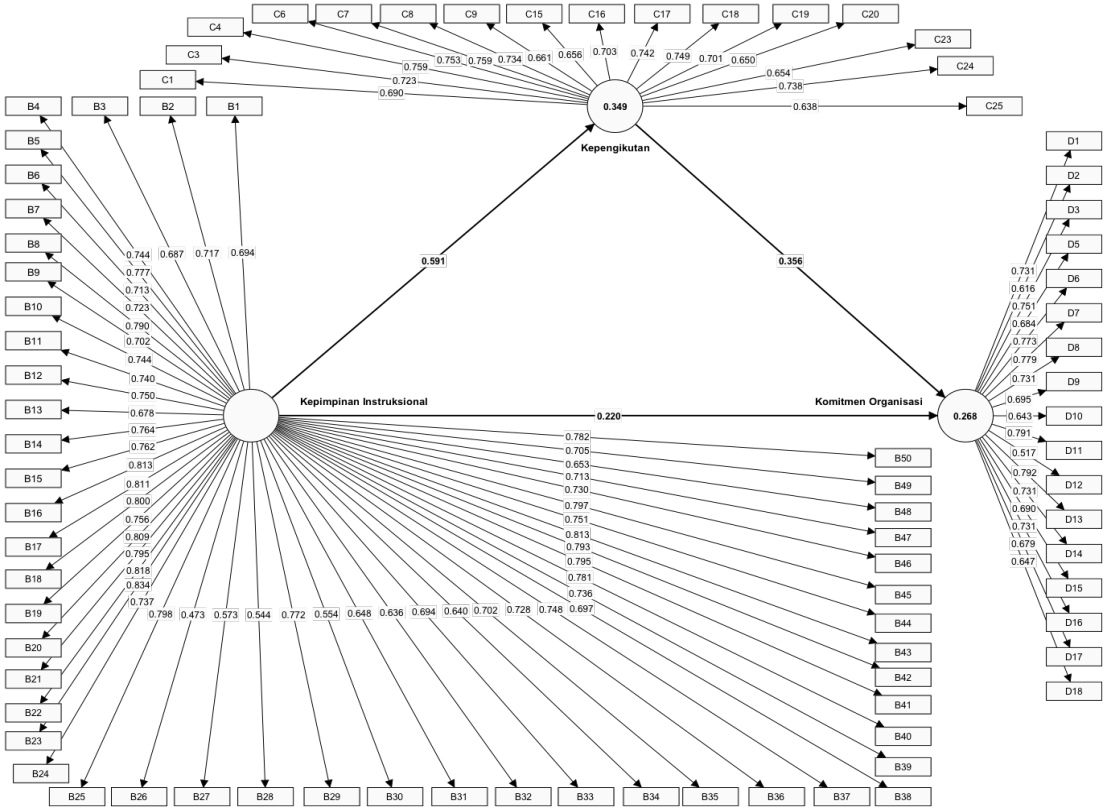
Jadual 4.10 menunjukkan nilai-nilai AVE melebihi 0.50 (>0.50) pada setiap konstruk iaitu 0.536, 0.560 dan 0.501. Keadaan ini menunjukkan bahawa varian pada item adalah lebih daripada 50%.dan kesahan konvergen yang mencukupi. Manakala Rajah 4.4 menunjukkan Model Pengukuran.

Jadual 4.10 : Model Pengukuran (CR, *Loading* dan AVE)

KONSTRUK	ITEM	*LOADING*	CR	AVE
Kepimpinan Instruksional (KI)	B1	0.694	0.983	0.536
	B2	0.717		
	B3	0.687		
	B4	0.744		
	B5	0.777		
	B6	0.713		
	B7	0.723		
	B8	0.790		
	B9	0.702		
	B10	0.744		
	B11	0.740		
	B12	0.750		
	B13	0.678		
	B14	0.764		
	B15	0.762		
	B16	0.813		
	B17	0.811		
	B18	0.800		
	B19	0.756		
	B20	0.809		
	B21	0.795		
	B22	0.818		
	B23	0.834		
	B24	0.737		
	B25	0.798		
	B26	0.473		
	B27	0.573		
	B28	0.544		
	B29	0.772		
	B30	0.554		
	B31	0.648		
	B32	0.636		
	B33	0.694		
	B34	0.640		
	B35	0.702		
	B36	0.728		
	B37	0.748		
	B38	0.697		

	B39	0.736		
	B40	0.781		
	B41	0.795		
	B42	0.793		
	B43	0.813		
	B44	0.751		
	B45	0.797		
	B46	0.729		
	B47	0.713		
	B48	0.653		
	B49	0.705		
	B50	0.782		
Kepengikutan (KP)	C1	0.690	0.932	0.560
	C3	0.723		
	C4	0.759		
	C6	0.753		
	C7	0.759		
	C8	0.734		
	C9	0.661		
	C15	0.656		
	C16	0.703		
	C17	0.742		
	C18	0.749		
	C19	0.701		
	C20	0.650		
	C23	0.654		
	C24	0.738		
	C25	0.638		
Komitmen Organisasi (KO)	D1	0.731	0.949	0.501
	D2	0.616		
	D3	0.751		
	D5	0.684		
	D6	0.773		
	D7	0.779		
	D8	0.731		
	D9	0.695		
	D10	0.643		
	D11	0.791		
	D12	0.517		
	D13	0.792		

	D14	0.731		
	D15	0.690		
	D16	0.731		
	D17	0.679		
	D18	0.647		



Rajah 4.4: Model Pengukuran

4.6.1.4 Langkah 4: Penilaian Kesahan Diskriminan (*Discriminant Validity-HTMT)*

Penilaian kesahan diskriminan melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) merupakan satu pendekatan penting dalam menilai model pengukuran reflektif dalam analisis PLS-SEM. Menurut Henseler et al. (2015), HTMT adalah kaedah yang lebih teguh dan sensitif berbanding kriteria tradisional seperti kriteria Fornell-Larcker dalam menilai kesahan diskriminan. HTMT mengukur nisbah antara korelasi antara trait (*heterotrait correlations*) dengan korelasi dalam trait (*monotrait correlations*). Hair et al. (2019)

mencadangkan bahawa nilai HTMT yang kurang daripada 0.90 menunjukkan kesahan diskriminan yang mencukupi walaupun beberapa sarjana seperti Gold et al. (2001) mencadangkan ambang yang lebih konservatif iaitu 0.85.

Penggunaan HTMT adalah penting kerana ia dapat mengesan isu-isu kesahan diskriminan yang mungkin tidak dikesan oleh kaedah tradisional terutamanya dalam situasi di mana konstruk-konstruk dalam model mempunyai persamaan konseptual yang tinggi. Voorhees et al. (2016) menekankan bahawa penilaian kesahan diskriminan melalui HTMT adalah penting untuk memastikan bahawa setiap konstruk dalam model adalah unik dan mengukur fenomena yang berbeza seterusnya meningkatkan kesahihan keseluruhan dapatan kajian dalam konteks PLS-SEM.

Berdasarkan Jadual 4.11 semua nilai HTMT bagi hubungan antara konstruk berada dalam julat 0.420 hingga 0.608, iaitu jauh di bawah ambang 0.85 yang dicadangkan oleh Gold et al. (2001) dan juga 0.90 seperti yang dinyatakan oleh Hair et al. (2019). Keputusan ini membuktikan bahawa kesemua konstruk iaitu kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi mencapai tahap kesahan diskriminan yang memuaskan. Ia juga menunjukkan bahawa setiap konstruk dalam model ini adalah berbeza secara konseptual serta tidak berlaku pertindihan dalam pengukurannya.

Jadual 4.11: Kesahan Diskriminan *Heterotrait-Monotrair Ratio* (HTMT)

Konstruk	Kepengikutan	Kepimpinan Instruksional	Komitmen Organisasi
Kepengikutan			
Kepimpinan Instruksional	0.608		
Komitmen Organisasi	0.474	0.420	

4.7 Confirmatory Tarted Analysis (CTA)

Sebagai tambahan kepada sokongan teori, *Confirmatory Tarted Analysis* (CTA) merupakan ukuran statistik yang lebih baik untuk menentukan sama konstruk terpendam atau aras yang lebih tinggi (*higher order construct*) adalah reflektif atau formatif (Hair et al.,2017). Teknik ini melibatkan pengujian hipotesis nol bahawa semua tetrad (perbezaan antara hasil darab dua pasangan kovarians) adalah sifar iaitu konsisten dengan model pengukuran reflektif.

Prosedur melakukan CTA dalam PLS-SEM seperti yang digariskan oleh Hair et al. (2019) melibatkan beberapa langkah iaitu (1) Model PLS-SEM perlu dijelaskan secara spesifik dengan semua konstruk dan indikator; (2) tetrad untuk setiap konstruk dikenal pasti; (3) prosedur *bootstrapping* dijalankan untuk mengira selang keyakinan bagi setiap tetrad; (4) hasil ditafsirkan dengan memeriksa signifikan tetrad. Tetrad yang signifikan menunjukkan bahawa model pengukuran formatif adalah lebih sesuai. Penentuan nilai ditentukan sama ada tetrad kontruk adalah berbeza secara signifikan daripada sifar atau tidak (Hair et al., 2019). Penanda aras yang dicadangkan oleh Wong (2019) digunakan untuk menentukan sama ada konstruk tersebut adalah reflektif atau formatif seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.12.

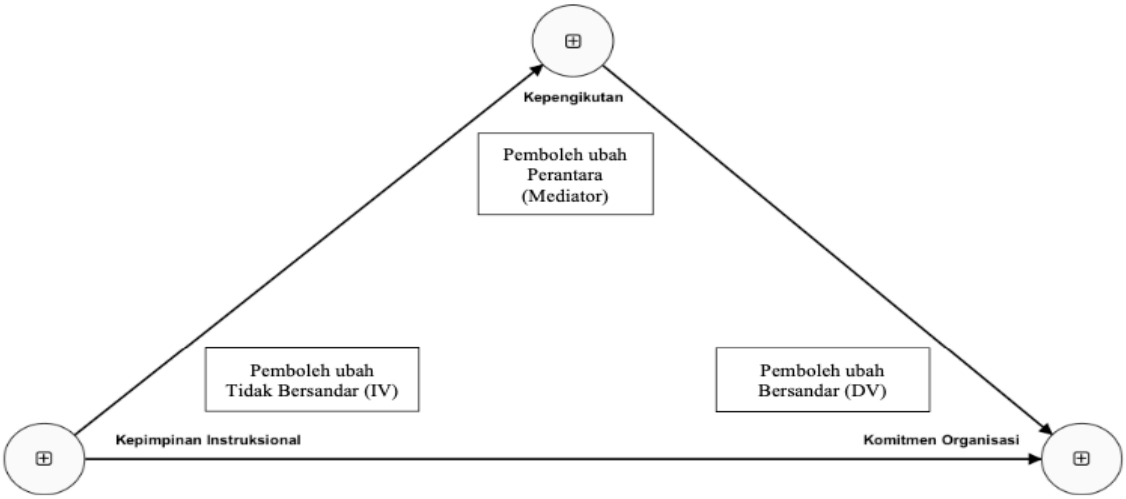
Jadual 4.12: Penentu Penanda Aras (Wong, 2019)

	CI low adj	***CI up adj***	**Sifat model ukuran**
Jika nilai semua	-	-	formatif
Jika nilai semua	+	+	formatif
Jika nilai satu atau lebih	-	+	reflektif

Selepas prosedur ini dilakukan, kedua-dua konstruk *endogen* adalah bersifat reflektif. Kebanyakan tetrad mempunyai CI yang merangkumi sifar iaitu selang keyakinan (*CI low adj*.) adalah negatif dan nilai atas (*CI up adj*.) adalah positif. Oleh itu, dapatan ini menyokong penggunaan model pengukuran reflektif untuk kedua-dua konstruk *endogen* dalam kajian ini iaitu selaras dengan asas teoretikal dan kajian-kajian terdahulu dalam bidang ini. Hasil analisis penuh CTA-PLS adalah seperti di Lampiran R.

4.8 Keputusan Penilaian Model Struktural

Setelah pengesahan model pengukuran dalam Seksyen 4.6 dan 4.7 membuktikan kebolehpercayaan dan kesahihan konstruk, Seksyen 4.8 ini akan memfokuskan pada penilaian model struktural (*inner model*) dan pengujian hipotesis. Analisis model struktural ini akan menyiasat hubungan antara pembolehubah yang dihipotesiskan dan digambarkan melalui anak panah berarah (*directed point*) dalam model. Model berstruktur bagi kajian ini digambarkan dalam Rajah 4.5.



Rajah 4.5 : Model Berstruktur

Rajah 4.5 menunjukkan model berstruktur kajian ini yang merangkumi konstruk-konstruk (kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi) serta hubungan laluan antara konstruk-konstruk tersebut. Anak panah dalam model ini menggambarkan hubungan (hipotesis) antara konstruk. Komitmen organisasi merupakan konstruk *endogen* (pemboleh ubah bersandar). Manakala kepimpinan instruksional pula bertindak sebagai konstruk *eksogen* (peramal) kepada konstruk komitmen organisasi. Kepengikutan pula memainkan peranan sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara konstruk kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi. Penilaian ini akan berpandukan pada langkah berikut:

i. Penilaian Pekali Penentuan (*R^2 Value Assessment*)

ii. Penilaian Kesan Saiz (f^2 *Effect Size Assessment*)

iii. Penilaian Ketepatan Ramalan (*PLSpredict Assessment*)

iv. Penilaian Pekali Laluan (*Path Coefficient Assessment*)

v. Analisis Kesan Mediator (*Mediation Effect Analysis*)

4.8.1 Penilaian Pekali Penentuan (*R^2 Value Assessment*)

Penilaian koefisien penentuan (R^2) adalah langkah penting dalam analisis PLS-SEM untuk mengukur keupayaan penerangan model struktural. Nilai R^2 menunjukkan jumlah varians dalam pemboleh ubah endogen yang dapat dijelaskan oleh semua pemboleh ubah eksogen yang berkaitan dengannya (Hair et al., 2017). Menurut Hair et al. (2011), nilai R^2 sebanyak 0.75 dianggap tinggi, 0.50 sederhana, dan 0.25 kecil. Berdasarkan maklumat pada Jadual 4.13, bagi pemboleh ubah kepengikutan, nilai R^2 adalah 0.349. Ini bermakna 34.9% varians dalam kepengikutan dapat dijelaskan oleh pemboleh ubah eksogen. Bagi pemboleh ubah komitmen organisasi pula, nilai R^2 adalah 0.268 iaitu menunjukkan bahawa 26.8% varians dalam komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam model. Kedua-dua pemboleh ubah ini mencatat nilai R^2 yang sederhana dan ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah eksogen dalam model menyumbang secara bermakna kepada varians dalam kedua-dua kepengikutan dan komitmen organisasi.

Jadual 4.13: Keputusan Pekali Penentuan R^2

Pemboleh ubah Endogenus	Nilai R^2	Tahap
Kepengikutan	0.349	Sederhana
Komitmen Organisasi	0.268	Sederhana

4.8.2 Penilaian Kesan Saiz (*f^2 Effect Size Assessment*)

Penilaian kesan saiz (f^2) adalah langkah penting dalam analisis PLS-SEM yang membantu penyelidik menilai kepentingan praktikal hubungan antara pemboleh ubah dalam model struktural. Menurut pandangan Chin (1998), kesan sesebuah pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar dapat dilihat melalui perubahan yang berlaku pada R^2. Kesan saiz f^2 mengukur kepentingan relatif setiap pemboleh ubah eksogen dalam menjelaskan varians pemboleh ubah edogen iaitu dengan nilai yang lebih tinggi

menunjukkan sumbangan yang lebih besar terhadap model (Hair et al., 2017). Menurut Cohen (1988), nilai f^2 sebanyak 0.02, 0.15, dan 0.35 masing-masing menunjukkan kesan kecil, sederhana dan besar.

Analisis kesan saiz f^2 seperti Jadual 4.14 menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan menunjukkan kesan yang tinggi dengan nilai f^2 sebanyak 0.537 iaitu melebihi nilai 0.35 yang dianggap sebagai kesan besar oleh Cohen (1988) ($f^2 > 0.35$). Ini mencerminkan pengaruh yang kuat kepimpinan instruksional terhadap kepengikutan. Sebaliknya, hubungan antara kepengikutan dan komitmen organisasi mempunyai nilai f^2 sebanyak 0.133 iaitu kecil ($f^2 < 0.15$). Akhir sekali, hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi mempunyai nilai f^2 sebanyak 0.043 iaitu kecil ($f^2 < 0.15$).

Ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh yang terhad secara langsung terhadap komitmen organisasi. Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepengikutan dan seterusnya mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi berbanding pengaruh langsung kepimpinan instruksional (Hair et al., 2017; Cohen, 1988).

Jadual 4.14: Keputusan Penilaian Kesan Saiz (f^2)

Hubungan	**Saiz Kesan**	
	f^2	**Magnitud**
KI → KP	0.537	Tinggi
KP → KO	0.133	Kecil
KI →KO	0.043	Kecil

*Nota: Kepengikutan (KP), Komitmen Organisasi (KO), Kempimpinan Instruksional (KI)_*

4.8.3 Penilaian Ketepatan Ramalan (*PLSpredict Assessment*)

Penilaian ketepatan ramalan adalah langkah penting dalam analisis PLS-SEM yang bertujuan untuk menilai keupayaan ramalan model di luar sampel. Teknik ini yang diperkenalkan oleh Shmueli et al. (2019) membolehkan penyelidik menilai ketepatan ramalan model apabila menggunakan data yang baharu. Shmueli et al. (2019) turut menjelaskan bahawa sekiranya perbezaan item (PLS-LM) didapati semua lebih rendah daripada *PLSpredict*, ia menjelaskan terdapatnya daya ramalan yang kuat. Manakala, jika terdapat semua nilai lebih tinggi daripada *PLSpredict,* ia menjelaskan terdapatnya daya ramalan yang tidak pasti. Sekiranya terdapat nilai majoriti rendah daripada *PLSpredict*, ia menjelaskan terdapat daya ramalan yang sederhana dan yang terakhir sekiranya majoriti nilai yang tinggi daripada *PLSpredict* menjelaskan terdapat daya ramalan yang rendah.

PLSpredict menggunakan prosedur *k-fold cross-validation* untuk menghasilkan ramalan. Prestasi ramalan ini kemudiannya dinilai menggunakan beberapa metrik termasuk *Root Mean Squared Error (RMSE)* dan *Mean Absolute Error (MAE)* dan dibandingkan dengan ramalan *Linear Model (LM)* (seperti min linear). Dengan menggunakan *PLSpredict*, penyelidik dapat membuat kesimpulan yang lebih kukuh tentang keupayaan generalisasi model dan potensinya untuk digunakan dalam konteks praktikal (Hair et al., 2019).

Berdasarkan Lampiran Q analisis *PLSpredict* menunjukkan bahawa model PLS-SEM mempunyai keupayaan ramalan yang lebih baik berbanding LM untuk kedua-dua pemboleh ubah endogen iaitu kepengikutan (kontruk C) dan komitmen organisasi (konstruk D). Untuk kepengikutan, semua item kecuali C15 menunjukkan nilai *PLS-LM Predict* yang negatif dengan perbezaan RMSE terbesar pada C25 (-0.031), menandakan peningkatan ketepatan ramalan yang ketara. Bagi komitmen organisasi, semua item menunjukkan nilai

PLS-LM Predict yang negatif, dengan perbezaan RMSE terbesar pada D2 (-0.042), D9 (-0.034) dan D14 (-0.034).

Ini menunjukkan bahawa model ini mempunyai keupayaan ramalan yang lebih baik untuk kepengikutan berbanding komitmen organisasi. Secara keseluruhan, perbezaan RMSE yang konsisten negatif untuk kedua-dua pemboleh ubah endogen menunjukkan bahawa model PLS-SEM ini mempunyai ketepatan ramalan yang baik. Dapatan ini menyokong kesahihan dan kebolehgunaan praktikal model dalam meramalkan tahap kepengikutan dan komitmen organisasi berdasarkan kepimpinan instruksional (Shmueli et al., 2019; Hair et al., 2019).

Manakala, Jadual 4.15 menunjukkan Q^2 dari analisis *PLSpredict* konstruk bagi komitmen organisasi adalah 0.181 dan konstruk kepengikutan adalah 0.344 dimana kedua-dua nilai adalah lebih besar daripada 0 yang menjelaskan terdapat ramalan yang kuat dan mencukupi berdasarkan kepada hasil kajian ini.

Jadual 4.15: *PLSPredict* yang menjelaskan Daya Ramalan pada Konstruk Endogenous

Konstruk	RMSE	MAE	Q^2_Predict
Komitmen Organisasi	0.907	0.710	0.181
Kepengikutan	0.811	0.639	0.344

Penilaian ini penting kerana ia memberikan maklumat tambahan mengenai sumbangan setiap pemboleh ubah eksogen kepada varians yang dijelaskan dalam pemboleh ubah endogen iaitu melampaui signifikan statistik yang ditunjukkan oleh nilai-*p* (Henseler et al., 2009). Dengan menganalisis kesan saiz, penyelidik dapat mengenal pasti pemboleh ubah mana yang mempunyai pengaruh paling besar dalam model serta membantu dalam interpretasi hasil dan pembentukan kesimpulan yang lebih bermakna tentang kepentingan relatif pelbagai faktor yang dikaji (Hair et al., 2019).

4.8.4 Penilaian Pekali Laluan (*Path Coefficient Assessment*)

Analisis model berstruktur juga dikenali sebagai ujian kesignifikan dan merupakan satu proses pengujian untuk menentukan sama ada wujud hubungan yang sebenar antara dua atau lebih konstruk atau ia hanya berlaku secara kebetulan (Hair et al., 2017; Saunders et al., 2016). Dalam kajian ini, analisis model berstruktur dijalankan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan kaedah persampelan semula sebanyak 10,000 serta menggunakan ujian *one-tailed* dengan tahap signifikan 0.05 (Hair et al., 2019) berdasarkan objektif dan hipotesis yang dibina seperti berikut:

Objektif :

i. Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

ii. Mengenal pasti kesan kepengikutan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

iii. Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Hipotesis :

i. Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak. (H_1)

ii. Kepengikutan memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak. (H_2)

iii. Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak. (H_3)

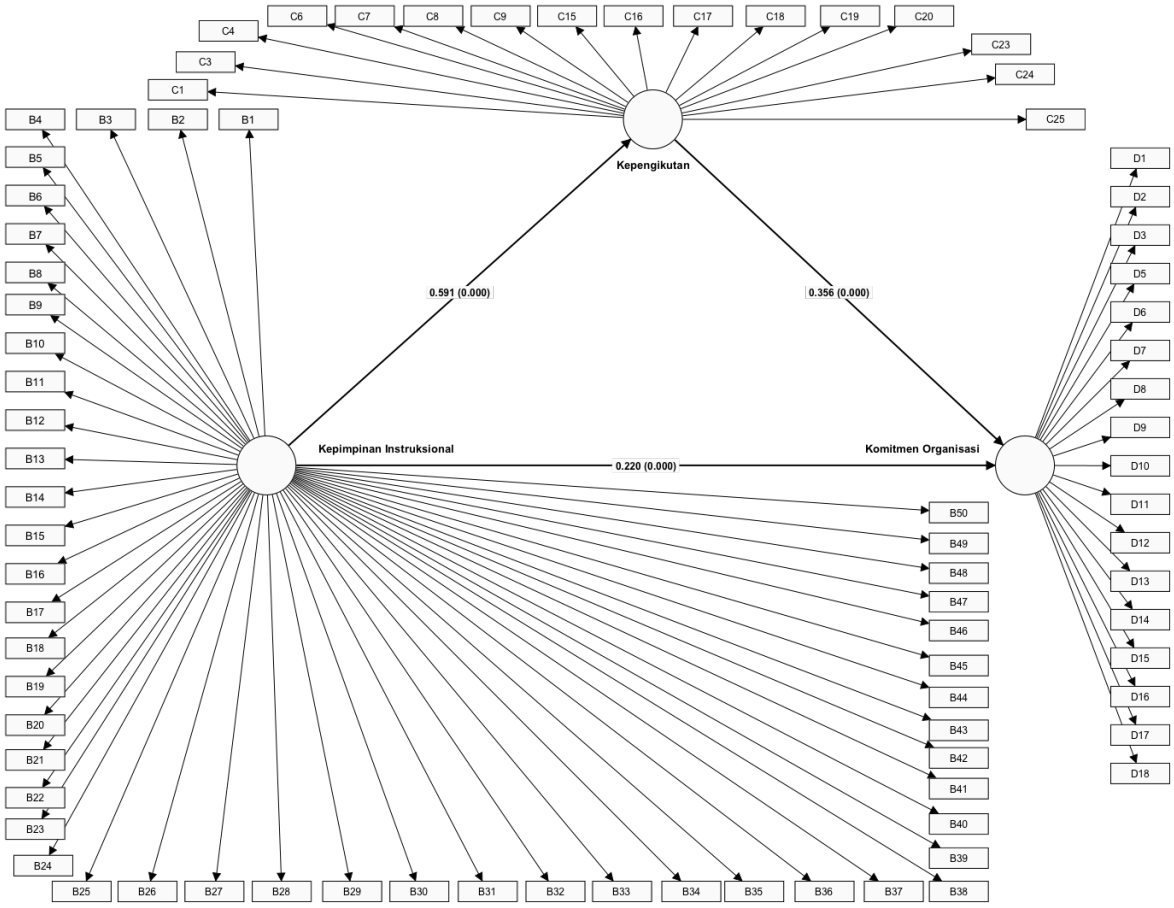
Berdasarkan Jadual 4.16, hasil analisis penilaian pekali laluan (*direct effect*) menunjukkan beberapa dapatan penting dalam kajian ini. Dalam H_1, hubungan antara kepimpinan instruksional (KI) dan kepengikutan (KP) didapati signifikan ($\beta = 0.591$, $t = 27.277$, $p < 0.001$). Ini menunjukkan bahawa KI mempunyai pengaruh positif yang kuat terhadap KP. H_2 iaitu hubungan antara KP dan komitmen organisasi (KO) juga didapati signifikan ($\beta = 0.356$, $t = 9.747$, $p < 0.001$) iaitu menunjukkan bahawa KP mempunyai pengaruh positif yang sederhana terhadap KO. Akhir sekali, H_3 iaitu hubungan langsung antara KI dan KO juga signifikan dengan pekali laluan ($\beta = 0.220$, $t = 5.702$, $p < 0.001$) iaitu menunjukkan pengaruh positif yang lebih kecil tetapi masih signifikan.

Kesemua hipotesis (H_1, H_2, dan H_3) disokong berdasarkan dapatan ini, ia mengesahkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara ketiga-tiga konstruk dalam model kajian. Dapatan ini menunjukkan bahawa KI mempengaruhi KO secara langsung dan juga secara tidak langsung melalui KP dengan kesan yang lebih kuat melalui KP. Dapatan ini menyokong kepentingan KP sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara KI dan KO.

Rajah **4.6** menunjukkan keputusan penilaian model struktural.

Jadual 4.16: Keputusan Penilaian Pekali laluan (*Direct Effect*)

Hipotesis	Hubungan	Pekali Laluan	Nilai- t	Nilai-p	Dapatan
H1	KI → KP	0.591	27.277	0.000	Disokong
H2	KP → KO	0.356	9.747	0.000	Disokong
H3	KI →KO	0.220	5.702	0.000	Disokong



Rajah 4.6: Keputusan Penilaian Model Struktural

4.8.5 Analisis Kesan Mediator (*Mediation Effect Analysis*)

Analisis kesan mediator seperti yang dicadangkan oleh Preacher dan Hayes (2008) adalah pendekatan statistik yang digunakan untuk memahami mekanisme di mana satu pemboleh ubah mempengaruhi yang lain melalui pemboleh ubah mediator. Kaedah ini mengatasi beberapa batasan pendekatan tradisional Baron dan Kenny (1986) dengan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk menguji kesan tidak langsung. Dalam kajian ini, pengujian hipotesis mediator adalah mengikuti cadangan Preacher & Hayes (2004, 2008) dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* bagi menguji hipothesis kesan tidak langsung dengan menggunakan pendekatan kesan tidak langsung (0 = tanpa mediator) untuk

mengesan mediator. Analisis kesan tidak langsung ini adalah untuk menjawab objektif dan hipotesis berikut:

Objektif: Menganalisis kesan mediator kepengikutan dalam hubungan kepimpinan instruskional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Hipotesis: Kepengikutan guru merupakan mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak. (H_4)

Analisis kesan mediator pada Jadual 4.17 menunjukkan hubungan KI→ KP→ KO ($\beta = 0.210$, $t = 9.132$, $p < 0.001$). Interpretasi hasil menunjukkan beberapa penemuan penting. Dari segi kesignifikan, nilai *p* yang rendah ($0.001 < 0.05$) dan nilai *t* (9.132) yang tinggi daripada 1.645 membuktikan bahawa kesan mediator adalah signifikan secara statistik. Selain itu, kekuatan kesan yang ditunjukkan oleh nilai β (0.210) menggambarkan kesan mediator yang positif dan sederhana. Kock dan Hadaya (2018) mengatakan nilai β yang berjulat antara 0 hingga 0.10 menandakan hubungan yang dinyatakan dalam sesuatu hipotesis mungkin tidak signifikan. Sebaliknya, nilai β bersamaan dengan 0.20 dan ke atas lebih cenderung untuk menterjemahkan hipotesis hubungan yang diuji adalah signifikan.

Selang keyakinan yang diperolehi adalah antara 0.175 untuk Had Bawah (HB) hingga 0.251 untuk Had Atas (HA) turut memperkukuhkan kesignifikan kesan mediator dengan selang yang agak sempit menunjukkan ketepatan anggaran yang baik. Menurut Ramayah et al. (2018), selang keyakinan menunjukkan yang baik adalah HB dan HA menghampiri titik asalan (sifar). Hahn dan Ang (2017) juga menegaskan pelaporan bacaan selang keyakinan dapat menjadikan laporan dapatan kajian kuantitatif lebih tuntas. Selang

keyakinan HB dan HA mestilah mempunyai bacaan positif atau negatif bagi kedua-dua nilai untuk memutuskan sesuatu hubungan itu benar-benar signifikan (Hair et. al., 2017).

Dapatan ini mengesahkan kewujudan kesan mediator iaitu selaras dengan saranan Hair et al. (2022) bahawa penentuan mediator harus berfokus pada signifikan atau tidaknya hubungan tidak langsung (*indirect effect*). Tambahan pula, dapatan ini seiring dengan pandangan Preacher dan Hayes (2008) serta Hayes (2018) yang menekankan bahawa kesahan mediator lebih tepat dinilai melalui analisis *indirect effect* menggunakan kaedah *bootstrapping*.

Walaupun keperluan untuk mengklasifikasikan mediator sebagai penuh (*full mediation*) atau separa (*partial mediation*) tidak lagi dianggap wajib, pelaporan tambahan menunjukkan bahawa mediator yang berlaku dalam kajian ini adalah berbentuk *full mediation* kerana hubungan langsung yang signifikan apabila mediator dimasukkan ke dalam model. Justeru, dapatan ini mengukuhkan kefahaman tentang peranan KP sebagai mekanisme yang menjelaskan pengaruh KI terhadap KO guru dalam konteks pendidikan di Sarawak.

Kesimpulannya, analisis ini menunjukkan bahawa KP bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara KI dan KO. Kesan mediator yang positif ini bermakna peningkatan dalam KI melalui KP cenderung meningkatkan KO.

Jadual 4.17: Keputusan Kesan Mediator

Hipotesis	Hubungan	β	Nilai t	Nilai p	Selang Keyakinan		Keputusan
					HB	HA	
H4	KI → KP → KO	0.21	9.132	0.001	0.175	0.251	Disokong

Nota. Ujian satu hujung. Had bawah (HB), Had atas (HA)

4.9 Ringkasan Hasil Kajian

Ringkasan dapatan hasil daripada analisis pengujian berdasarkan kepada objektif kajian dan hipothesis kajian sama ada hipothesis tersebut disokong atau ditolak seperti di **Jadual 4.18**.

Jadual 4.18: Ringkasan Hasil Kajian

Bil	Objektif Kajian	Hipotesis Kajian	Pengujian	Signifikan/ Tahap	Keputusan
1.	Mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan, Sarawak.	-	Min	Tinggi	4.060
2.	Mengenal pasti tahap kepengikutan di sekolah kebangsaan, Sarawak.	-	Min	Tinggi	3.930
3.	Mengenal pasti tahap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak.	-	Min	Tinggi	3.710
4.	Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	H_1: Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	SEM	Signifikan Ujian-t =27.277 P=0.000, p<0.05 β = 0.591 (positif)	Disokong
5.	Mengenal pasti kesan kepengikutan ke atas	H_2:Kepengikutan memberi kesan positif dan signifikan ke atas	SEM	Signifikan Ujian-t =9.747 P=0.000, p<0.05	Disokong

	komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.		$\beta = 0.356$ (positif)	
6.	Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	H_3: Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak	SEM	Signifikan Ujian-t =5.702 P=0.000, $p<0.05$ $\beta = 0.220$ (positif)	Disokong
7.	Kepengikutan guru merupakan mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	H_4:Kepengikutan guru merupakan mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	SEM	Signifikan Ujian-t =9.132 P=0.000, $p<0.05$ $\beta = 0.21$ (positif)	Disokong

4.10 Ringkasan Dapatan

Secara keseluruhannya, daripada hasil analisis pengujian hipotesis ini didapati empat hipotesis disokong. Sebagai kesimpulannya, jelaslah bahawa kepengikutan merupakan mediator yang penting bagi mengekalkan komitmen organisasi guru disekolah. Oleh itu, dalam Bab seterusnya akan membincangkan hasil dapatan dan dibandingkan dengan aspek literatur yang terlibat.

BAB 5

PERBINCANGAN, IMPLIKASI, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Bab ini merumuskan perbincangan semua dapatan kajian berdasarkan kepada setiap objektif kajian yang telah dibina. Sumbangan kajian, limitasi dan cadangan penyelidikan di masa hadapan juga dibincangkan pada bahagian ini. Seterusnya, perbincangan kajian diteruskan tentang sumbangan kepada organisasi. Sumbangan kajian dibahagikan kepada tiga bahagian utama seperti implikasi teoritikal, implikasi praktikal dan implikasi empirikal. Bab ini penting kerana mengandungi rumusan kajian, implikasi, limitasi dan cadangan masa hadapan terhadap penyelidikan ini diberi perhatian utama serta diakhiri dengan ringkasan Bab. Hasil dapatan dibincangkan dalam Bab ini telah disokong dengan kajian literatur yang telah dilakukan.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini menyediakan bukti empirikal melalui tinjauan literatur dan kajian lapangan menggunakan kaedah tinjauan untuk mengumpul data kuantitatif. Objektif umum kajian ini adalah untuk mengkaji kesan kepimpinan instrusktional terhadap komitmen organisasi mengikut persepsi guru. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk melihat kesan kepengikutan sebagai pemboleh ubah mediator dalam perhubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi. Manakala, empat objektif khusus telah dinyatakan dan dirumuskan mengikut objektif kajian yang dibentuk daripada pernyataan masalah seperti dalam bab-bab sebelumnya. Kajian terhadap hubungan-hubungan ini dapat membantu meningkatkan komitmen guru di Malaysia.

Kerangka kajian ini menyokong Teori Pertukaran Sosian Badura (TPSB) yang mendalilkan bahawa pembelajaran berlaku melalui pemerhatian, peniruan dan pemodelan. Oleh itu, hubungan-hubungan dianalisis secara empirikal, baik secara langsung mahupun tidak langsung melalui pemboleh ubah mediator dengan menggunakan TPSB. Kajian ini mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan instruksional, komitmen organisasi dan kepengikutan bertindak sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Penyiasatan terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian ini dijangka akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Empat hipotesis dalam kajian ini telah dibuktikan. Perbincangan memberikan tumpuan khusus kepada objektif kajian dan hipotesis yang dikemukakan. Kajian ini bertujuan untuk membantu guru-guru meningkatkan komitmen organsasi di sekolah rendah di Sarawak serta meningkatkan kesedaran tentang kesan amalan kepimpinan instruksional dan kepengikutan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, implikasi teori, praktikal dan empirikal juga dibincangkan.

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan bertujuan kluster untuk mendapatkan data guru-guru di sekolah rendah di Sarawak. Guru-guru melengkapkan soal selidik laporan kendiri di mana mereka menyatakan pendapat mereka menggunakan skala Likert 5.

5.3 Perbincangan

Kesemua dapatan kajian dibincangkan dalam bahagian ini dengan justifikasi tinjauan literatur berkaitan yang terkini. Untuk tujuan ini, kesemua objektif kajian, persoalan kajian serta hipotesis kajian yang berkaitan dipaparkan dalam Jadual 5.1.

Jadual 5.1: Objektif Kajian, Persoalan Kajian dan Hipotesis Kajian

Bil	Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian	Keputusan
1.	Mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan, Sarawak.	Apakah tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan, Sarawak?	-	Tinggi
2.	Mengenal pasti tahap kepengikutan di sekolah kebangsaan, Sarawak.	Apakah tahap kepengikutan di sekolah kebangsaan, Sarawak?	-	Tinggi
3.	Mengenal pasti tahap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak.	Apakah tahap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak?	-	Tinggi
4.	Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	Sejauhmanakah kepimpinan instruksional memberi kesan ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?	H_1:Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	H_1 Disokong
5.	Mengenal pasti kesan kepengikutan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	Sejauhmanakah kepengikutan memberi kesan ke atas komitmen organisasi guru mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?	H_2:Kepengikutan memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	H_2 Disokong
6.	Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	Sejauhmanakah kepimpinan instruksional memberi kesan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak?	H_3: Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	H_3 Disokong
7.	Menganalisis kesan mediator kepengikutan dalam hubungan	Sejauhmanakah kepengikutaan menjadi mediator dalam perhubungan antara	H_4: Kepengikutan guru merupakan mediator antara	H_4 Disokong

Bil	Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian	Keputusan
	kepimpinan instruskional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.	kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.?	kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak	

5.3.1 Tahap Kepimpinan Instruksional

Objektif Kajian 1: Menganalisis tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional di sekolah kebangsaan Sarawak adalah tinggi. Ini merupakan penemuan yang positif dan mencerminkan usaha yang baik dalam kalangan pentadbir sekolah untuk mengamalkan kepimpinan instruksional. Tahap yang tinggi ini mungkin disebabkan oleh pelaksanaan dasar pendidikan yang menekankan kepentingan kepimpinan instruksional serta program pembangunan profesional yang berkesan untuk guru besar. Penemuan ini selaras dengan kajian Hallinger et al. (2020) yang mendapati bahawa kepimpinan instruksional telah menjadi fokus utama dalam pembangunan kepimpinan sekolah di banyak negara termasuk Malaysia.

Dapatan ini sangat hampir dengan kajian oleh Maryam et al., (2023) di Malaysia yang melaporkan tahap kepimpinan instruksional yang tinggi. Kesamaan ini mencerminkan keseimbangan dalam amalan kepimpinan instruksional di seluruh Malaysia termasuk Sarawak. Ia juga menunjukkan keselarian dengan dasar pendidikan negara yang menekankan kepentingan kepimpinan instruksional. Dapatan kajian ini juga menunjukkan keselarasan dengan beberapa kajian terkini di Asia Tenggara dan Asia Timur. Misalnya dapatan Melfrie et al., (2024) di Filipina dan Kim et al. (2020) di Japan, Singapore dan Korea Selatan. Ini menunjukkan bahawa guru besar di Sarawak mengamalkan tahap kepimpinan instruksional yang setanding dengan negara-negara jiran.

Satu kekuatan utama kajian ini adalah tahap kepimpinan instruksional yang konsisten tinggi dalam semua dimensi. Dapatan ini berbeza dengan beberapa kajian lain yang

menunjukkan variasi lebih besar antara dimensi. Sebagai contoh kajian Hallinger et al. (2021) di Thailand mendapati tahap kepimpinan pengajaran yang sederhana dan menunjukkan potensi cabaran dalam amalan kepimpinan. Nguyen et al. (2021) di Vietnam dan Puruwita et al. (2022) di Indonesia melaporkan tahap sederhana yang tinggi.

Dari perspektif Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977), tahap kepimpinan instruksional yang tinggi ini mencerminkan potensi guru besar sebagai model tingkah laku yang positif. Bandura menekankan bahawa pembelajaran berlaku melalui pemerhatian, peniruan dan pemodelan. Dalam konteks ini, guru besar yang menunjukkan tahap kepimpinan instruksional yang tinggi bertindak sebagai model yang kuat untuk guru-guru mereka. Ini selaras dengan pandangan Tian et al. (2016) yang mendapati bahawa pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan instruksional yang berkesan cenderung untuk menjadi model tingkah laku yang positif kepada guru-guru.

Analisis data demografi juga menunjukkan satu penemuan yang sangat penting. Analisis demografi ditambah sebagai elemen sokongan untuk memperluas pemahaman terhadap dapatan kajian sekali gus memberikan gambaran yang lebih menyeluruh. Sebanyak 83% guru besar di Sarawak mempunyai kelayakan NPQEL. Peratusan yang tinggi ini mungkin menjadi faktor utama yang menyumbang kepada tahap kepimpinan instruksional yang tinggi di negeri ini. Program NPQEL yang direka khusus untuk membangunkan kemahiran kepimpinan pendidikan termasuk kepimpinan instruksional nampaknya telah memberi kesan positif yang signifikan. Ia juga mencerminkan komitmen guru besar di Sarawak untuk meningkatkan kemahiran kepimpinan mereka melalui pendidikan lanjutan yang berstruktur.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa tahap kepimpinan instruksional di Sarawak adalah tinggi dan setanding dengan dapatan kajian terkini di Malaysia dan beberapa negara Asia lain. Berbeza dengan kebanyakan kajian yang dijalankan di bandar-bandar besar atau negara maju, kajian ini memberikan pandangan berharga tentang amalan kepimpinan instruksional di kawasan yang menghadapi cabaran unik dari segi geografi dan sosioekonomi. Ini menjadikan dapatan kajian ini sangat bernilai dalam memperkaya pemahaman tentang kepimpinan pendidikan dalam konteks yang pelbagai.

5.3.2 Tahap Kepengikutan

Objektif Kajian 2: Menganalisis tahap kepengikutan di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Tahap kepengikutan yang tinggi di kalangan guru-guru di Sarawak menunjukkan kesediaan mereka untuk bertindak sebagai pengikut yang efektif. Ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor termasuk budaya sekolah yang positif, kepimpinan yang berkesan dan komitmen guru terhadap profesion mereka. Uhl-Bien et al. (2014) menekankan bahawa kepengikutan yang berkualiti adalah penting untuk keberkesanan kepimpinan dan organisasi. Tahap kepengikutan yang tinggi ini boleh menjadi asas yang kukuh untuk meningkatkan prestasi sekolah dan hasil pembelajaran pelajar.

Walau bagaimanapun, tahap kepengikutan dalam kajian ini sedikit lebih rendah berbanding dengan kajian Shipl et al. (2022) dalam konteks kesihatan. Perbezaan ini disebabkan oleh struktur hierarki yang lebih ketat dalam organisasi kesihatan berbanding dengan sekolah. Namun, ia masih lebih tinggi berbanding dengan dapatan Blanchard et al. (2009) dan Chaleff (2009) dalam konteks korporat di Amerika Syarikat. Ini menunjukkan

bahawa guru di Sarawak mempunyai tahap penglibatan dan pemikiran kritis yang lebih tinggi dalam peranan mereka sebagai pengikut.

Dapatan kajian ini juga dapat dihuraikan melalui lensa Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977). Dari perspektif ini, tahap kepengikutan yang tinggi ini mungkin mencerminkan proses pembelajaran pemerhatian dan pemodelan yang berkesan dalam kalangan guru di mana mereka mempelajari dan mengadaptasi tingkah laku kepengikutan yang positif dari rakan sekerja dan pemimpin mereka.

Satu kekuatan utama kajian ini adalah ia memberikan gambaran tentang amalan kepengikutan dalam konteks pendidikan di Sarawak di mana ia menghadapi cabaran unik dari segi geografi dan sosioekonomi. Ini memberi nilai tambah kepada literatur sedia ada yang kebanyakannya tertumpu pada konteks urban atau negara maju. Secara keseluruhan, dapatan ini menunjukkan bahawa amalan kepengikutan cenderung berada pada tahap sederhana hingga tinggi dalam pelbagai konteks organisasi.

5.3.3 Tahap Komitmen Organisasi

Objektif Kajian 3: Menganalisis tahap komitmen organisasi di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Tahap komitmen organisasi yang tinggi dalam kalangan guru di sekolah kebangsaan Sarawak adalah satu petunjuk yang menggembirakan. Berdasarkan analisis min, didapati bahawa daripada ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen afektif menunjukkan skor tertinggi, diikuti oleh komitmen normatif dan komitmen berterusan. Keputusan ini menunjukkan bahawa dimensi afektif merupakan faktor utama yang menyokong kelangsungan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan di Sarawak. Selain itu, dapatan menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai ikatan yang kuat dengan sekolah

mereka. Meyer et al. (2022) dalam kajian meta-analisis terkini mereka mendapati bahawa komitmen organisasi yang tinggi dikaitkan dengan pelbagai hasil positif seperti peningkatan prestasi kerja dan pengurangan kadar pusing ganti.

Dapatan ini selaras dengan beberapa kajian terkini dalam konteks pendidikan di Malaysia dan Asia Tenggara. Sebagai contoh, kajian oleh Awangku Amin dan Mohd Hamzah (2021) dan Abdul Razak (2021) di Malaysia juga mendapati tahap komitmen organisasi guru yang tinggi yang dikaitkan dengan kepimpinan. Keselarasan ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi yang tinggi mungkin merupakan ciri umum dalam kalangan guru di Malaysia termasuk di Sarawak. Walau bagaimanapun, tahap komitmen organisasi dalam kajian ini sedikit lebih rendah berbanding dengan beberapa kajian lain di rantau ini. Sebagai contoh, Wullur dan Werang (2020) di Indonesia melaporkan tahap komitmen organisasi guru yang lebih tinggi. Dibandingkan dengan kajian di luar negara, tahap komitmen organisasi guru di Sarawak masih boleh dianggap tinggi. Sebagai contoh, kajian Jibril et al. (2023) di Nigeria melaporkan tahap komitmen organisasi guru yang rendah. Perbezaan ini mencerminkan variasi dalam konteks budaya dan sistem pendidikan antara negara yang mempengaruhi cara guru membangunkan komitmen terhadap organisasi mereka.

Dapatan ini juga perlu dilihat dalam konteks jurang praktikal yang dikenal pasti dalam pernyataan masalah. Seperti yang dinyatakan oleh Harris et al. (2017) program pembangunan profesional di sekolah sering mengabaikan aspek kepengikutan. Oleh itu, walaupun tahap komitmen organisasi tinggi, ia belum mencapai potensi sepenuhnya kerana kurang penekanan pada pembangunan kepengikutan yang efektif.

Dapatan kajian menunjukkan tahap komitmen organisasi yang tinggi di kalangan guru-guru sekolah kebangsaan di Sarawak. Penemuan ini juga dapat dihuraikan melalui lensa Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977). Dari perspektif ini, tahap komitmen organisasi yang tinggi ini mencerminkan proses pembelajaran pemerhatian dan pemodelan yang berkesan dalam kalangan guru di mana mereka mempelajari dan mengadaptasi tingkah laku dan sikap yang menunjukkan komitmen tinggi dari rakan sekerja dan pemimpin mereka. Guru-guru mungkin telah memerhatikan bagaimana komitmen organisasi yang tinggi dikaitkan dengan hasil positif seperti peningkatan prestasi sekolah dan kepuasan kerja seterusnya meniru tingkah laku tersebut.

Selain itu, pengalaman kejayaan dan pengiktirafan yang diterima mungkin telah meningkatkan efikasi kendiri mereka seterusnya mengukuhkan komitmen mereka terhadap sekolah. Proses pembelajaran sosial ini juga berkait rapat dengan kepengikutan di mana guru-guru yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi cenderung untuk menjadi pengikut yang efektif. Mereka mungkin lebih cenderung untuk menyokong visi dan matlamat sekolah, bekerjasama dengan rakan sekerja dan mengambil inisiatif untuk menyumbang kepada kejayaan organisasi. Dengan ini, komitmen organisasi dan kepengikutan yang tinggi saling memperkukuhkan, menciptakan persekitaran sekolah yang positif dan produktif.

Analisis data demografi juga menunjukkan satu penemuan yang sangat penting. Huraian berkaitan demografi disertakan sebagai nilai tambah agar interpretasi dapatan kajian dapat dijelaskan dalam konteks yang lebih luas. Data menunjukkan bahawa sebahagian besar guru (58.6%) berada dalam lingkungan umur 31-50 tahun, dengan 57.6% mempunyai pengalaman mengajar antara 11-20 tahun. Kumpulan umur dan pengalaman ini

menunjukkan tahap komitmen organisasi yang paling tinggi. Ini mungkin disebabkan oleh gabungan faktor seperti kematangan profesional, pemahaman yang mendalam tentang budaya sekolah, dan pelaburan emosi dan kerjaya yang signifikan dalam organisasi.

Kekuatan utama kajian ini juga terletak pada kontekstualisasinya dalam realiti pendidikan di Sarawak. Seperti yang dinyatakan oleh Satangah@Salim dan Abdullah (2021) dalam pernyataan masalah, faktor kontekstual seperti cabaran geografi dan infrastruktur memainkan peranan penting dalam pengalaman guru di kawasan pedalaman Sarawak. Oleh itu, dapatan ini memberikan pandangan berharga tentang komitmen organisasi guru dalam konteks yang unik ini.

Kesimpulannya, tahap komitmen organisasi yang tinggi di kalangan guru-guru sekolah kebangsaan di Sarawak mencerminkan ikatan kuat antara guru dengan sekolah mereka. Ini menunjukkan persekitaran kerja yang positif dan berpotensi meningkatkan prestasi sekolah. Dapatan ini menyoroti kepentingan memupuk dan mengekalkan komitmen organisasi untuk meningkatkan kualiti pendidikan di Sarawak.

5.3.4 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Kepengikutan

Objektif 4: Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

H_1: Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas kepengikutan mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa hipotesis H_1 disokong dengan nilai pekali laluan ($\beta = 0.591$, $t = 27.277$, dan $p < 0.001$). Keputusan ini membuktikan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai kesan positif dan signifikan yang kuat ke atas

kepengikutan guru di sekolah kebangsaan Sarawak. Secara statistik, sebarang kenaikan 1% dalam kepimpinan instruksional akan meningkatkan kepengikutan sebanyak 0.591%. Nilai beta yang tinggi (0.591) menunjukkan bahawa peningkatan dalam amalan kepimpinan instruksional berkait rapat dengan peningkatan tahap kepengikutan guru.

Hubungan yang kuat ini menegaskan kepentingan kepimpinan instruksional dalam membentuk dan mempengaruhi tingkah laku kepengikutan guru. Ini termasuk kesediaan untuk menyokong visi sekolah, penglibatan aktif dalam proses pengajaran dan pembelajaran serta kesanggupan untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan amalan pendidikan. Seperti yang dicadangkan oleh Hallinger et al. (2020), kepimpinan instruksional yang berkesan melibatkan penciptaan persekitaran pembelajaran yang positif yang boleh memupuk kepengikutan yang aktif dan konstruktif.

Dapatan kajian ini selaras dengan kajian terdahulu seperti yang dilaporkan oleh Qadach et al. (2019) yang mendapati bahawa kepimpinan instruksional mempunyai kesan positif terhadap efikasi kolektif guru yang boleh dilihat sebagai satu aspek kepengikutan. Selain itu, ia menyokong pandangan Uhl-Bien et al. (2014) yang menekankan kepentingan memahami interaksi kepimpinan-kepengikutan dalam konteks organisasi. Penemuan ini juga memperkukuhkan pemahaman tentang interaksi kepimpinan-kepengikutan dalam persekitaran pendidikan di mana kepimpinan yang efektif termasuk kepimpinan instruksional didapati mempengaruhi secara positif pelbagai aspek kepengikutan seperti penglibatan aktif, pemikiran kritis, efikasi kolektif dan komitmen terhadap organisasi. Hasil kajian ini ternyata selari dengan penyelidikan terdahulu yang secara konsisten menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang positif cenderung untuk menghasilkan pengikut yang lebih

aktif dan komited (Quratulain, 2023; Sumbal Jamil et al., 2023; Mowafaq Qadach et al., 2019; Chulwoo Kim et al., 2023; Yahya & Putra, 2019).

Keselarasan dapatan kajian ini dapat diperkuatkan dengan rujukan kepada kajian lepas. Sebagai contoh, Quratulain et al., (2018) melaksanakan kajian di Pakistan yang meneliti pengaruh kepimpinan instruksional terhadap kepengikutan guru, manakala kajian Putra (2019) dijalankan di Indonesia dengan memberi tumpuan kepada guru sekolah menengah. Kedua-dua kajian tersebut mendapati bahawa kepimpinan instruksional memberi kesan positif terhadap tahap kepengikutan guru, menunjukkan pola yang hampir sama dengan dapatan kajian ini. Walaupun konteks geografi dan budaya berbeza, persamaan yang wujud menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional merupakan faktor sejagat yang mendorong kepengikutan guru.

Dapatan kajian ini yang menunjukkan hubungan kuat antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan guru dapat dihuraikan melalui lensa Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977). Teori ini menekankan bahawa individu belajar melalui pemerhatian, peniruan dan pemodelan dalam konteks sosial (Bandura, 1977). Dalam konteks sekolah, guru-guru mungkin mempelajari dan mengadaptasi tingkah laku kepengikutan yang positif melalui pemerhatian dan interaksi dengan pemimpin instruksional mereka. Kepimpinan instruksional yang berkesan mungkin bertindak sebagai model peranan, menyediakan peluang untuk pembelajaran permerhatian di mana guru-guru memerhatikan dan meniru amalan-amalan yang berkesan (Hallinger & Murphy, 1985). Tambahan pula, pengalaman kejayaan yang dialami di bawah kepimpinan instruksional yang baik boleh meningkatkan efikasi kendiri guru iaitu satu konsep utama dalam teori Bandura seterusnya memperkukuhkan kepengikutan mereka (Bandura, 1997; Qadach et al., 2020).

Menariknya, dapatan kajian ini yang menunjukkan hubungan kuat ini perlu dilihat dalam konteks demografi responden yang hampir seimbang antara guru muda dan berpengalaman. Perbincangan mengenai aspek demografi bukan bertujuan sebagai objektif utama tetapi berfungsi sebagai maklumat tambahan untuk memperkukuh kesahan dapatan kajian. Dengan 48.2% responden berumur 20-40 tahun dan 51.8% berumur 41-60 tahun, kesan kepimpinan instruksional yang kuat ini mencerminkan keberkesanannya merentasi generasi guru yang berbeza. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai daya tarikan dan kesan yang universal serta mampu mempengaruhi kepengikutan guru tanpa mengira tahap pengalaman atau peringkat kerjaya mereka. Keseimbangan demografi ini mencadangkan bahawa dapatan kajian menggambarkan gabungan unik antara semangat guru muda dan kebijaksanaan guru senior. Gabungan ini menyumbang kepada hubungan yang kuat antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan yang ditemui dalam kajian.

Walau bagaimanapun, hubungan antara kepimpinan instruksional dan kepengikutan dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual. Seperti yang ditekankan oleh Liu dan Bellibas (2018), kesan kepimpinan instruksional mungkin berbeza mengikut konteks budaya dan negara. Oleh itu, walaupun dapatan ini menunjukkan hubungan positif dalam konteks pendidikan Sarawak, namun ia tidak dapat digeneralisasi ke konteks lain selain pendidikan.

Kesimpulannya, dapatan ini menyerlahkan kepentingan kepimpinan instruksional dalam membentuk kepengikutan guru yang positif di sekolah-sekolah kebangsaan di Sarawak. Ia menyediakan bukti empirikal yang kukuh untuk menyokong usaha-usaha untuk meningkatkan kualiti kepimpinan instruksional sebagai strategi untuk memupuk kepengikutan yang lebih baik di kalangan guru yang seterusnya boleh menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan secara keseluruhan.

5.3.5 Kesan Kepengikutan ke atas Komitmen Organisasi

Objektif 5: Mengenal pasti kesan kepengikutan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak

H_2: Kepengikutan memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa hipotesis H_2 disokong dengan nilai pekali laluan ($\beta = 0.356$, $t = 9.747$, $p < 0.001$). Keputusan ini membuktikan bahawa kepengikutan mempunyai kesan positif dan signifikan yang sederhana terhadap komitmen organisasi guru di sekolah kebangsaan Sarawak. Secara statistik, sebarang kenaikan 1% dalam kepengikutan akan meningkatkan komitmen organisasi sebanyak 0.356%.

Kajian-kajian lepas juga secara konsisten menyokong hubungan positif antara kepengikutan dan komitmen organisasi dalam pelbagai konteks termasuk kejururawatan, sukan, penerbangan dan organisasi umum (Choi & Park,2023; Young-Jun et al., 2023; Chi & Seung,2018; Singh & Bodhanya, 2013; Sarah, 2023). Misalnya, Choi & Park (2023) mendapati bahawa kualiti kepengikutan di kalangan jururawat memberi kesan langsung kepada komitmen organisasi mereka. Young-Jun et al. (2023) dan Weber et al. (2022) menegaskan bahawa penglibatan aktif dan pemikiran kritis dalam kepengikutan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi.

Dalam konteks pendidikan, penemuan ini selaras dengan kajian terkini yang menunjukkan kepentingan kepengikutan dalam meningkatkan komitmen organisasi (Yeo et al. (2021). Dapatan mereka ini mencadangkan bahawa apabila guru-guru menunjukkan ciri-ciri kepengikutan yang positif seperti proaktif, berkeyakinan dan berkomitmen terhadap

matlamat organisasi. Mereka cenderung untuk memiliki tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi. Dapatan ini juga menyokong pandangan bahawa kepengikutan bukan sekadar peranan pasif tetapi merupakan faktor aktif yang mempengaruhi hasil organisasi. Ini menunjukkan bahawa sekolah yang menggalakkan dan memupuk kepengikutan yang efektif di kalangan guru-guru dapat meningkatkan komitmen organisasi mereka seterusnya memberi kesan positif kepada prestasi sekolah secara keseluruhan.

Dapatan ini juga menyokong Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977) yang menekankan kepentingan pembelajaran melalui pemerhatian dan peniruan dalam tingkah laku manusia. Dalam konteks kajian ini, guru-guru yang menunjukkan ciri-ciri kepengikutan yang positif bertindak sebagai model kepada rakan sekerja mereka serta mewujudkan budaya kepengikutan yang aktif dan komitmen organisasi yang tinggi (Emilly Arishaba, 2024). Teori Bandura menyarankan bahawa individu belajar tidak hanya melalui pengalaman langsung tetapi juga melalui pemerhatian terhadap tingkah laku orang lain dan akibatnya. Oleh itu, apabila guru-guru melihat rakan sekerja mereka yang menunjukkan kepengikutan efektif mendapat pengiktirafan atau ganjaran (sama ada secara formal atau tidak formal), mereka mungkin lebih cenderung untuk meniru tingkah laku tersebut dan seterusnya meningkatkan komitmen organisasi mereka. Ini menunjukkan kepentingan mewujudkan persekitaran sekolah yang menggalakkan dan mengiktiraf kepengikutan yang efektif sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen organisasi secara keseluruhan.

Demografi responden dibincangkan secara ringkas bagi menambah konteks terhadap penemuan kajian serta menyokong kefahaman yang lebih komprehensif. Apabila dikaitkan dengan profil demografi responden iaitu 66.2% mempunyai pengalaman mengajar antara 1 hingga 20 tahun dan 33.8% mempunyai pengalaman 21 hingga 40 tahun, dapatan ini

memberi perspektif tambahan yang menarik. Kesan positif kepengikutan terhadap komitmen organisasi yang ditemui mencerminkan dinamik yang berbeza dalam kedua-dua kumpulan pengalaman ini. Guru-guru dengan pengalaman 1 hingga 20 tahun yang merupakan majoriti sampel lebih cenderung untuk mengamalkan kepengikutan aktif sebagai strategi untuk mengukuhkan kedudukan mereka dalam organisasi dan meningkatkan komitmen mereka (Bakker & Albrecht, 2018). Sebaliknya, guru-guru yang lebih berpengalaman 21 hingga 40 tahun telah mengembangkan tahap kepengikutan dan komitmen organisasi yang lebih stabil berdasarkan pengalaman jangka panjang mereka (Day et al., 2016).

Walau bagaimanapun, hubungan positif yang konsisten antara kepengikutan dan komitmen organisasi dalam kedua-dua kumpulan ini menunjukkan bahawa kepengikutan tetap menjadi faktor penting dalam memupuk komitmen organisasi iaitu tanpa mengira tahap pengalaman. Penemuan ini menyoroti kepentingan memupuk kepengikutan yang efektif di semua peringkat kerjaya guru untuk meningkatkan komitmen organisasi secara keseluruhan sambil mengambil kira perbezaan yang mungkin wujud dalam dinamik kepengikutan antara guru-guru yang kurang dan lebih berpengalaman.

Kesimpulannya, penemuan ini menegaskan kepentingan kepengikutan sebagai faktor penyumbang kepada komitmen organisasi dalam konteks pendidikan. Ia menunjukkan bahawa guru-guru yang mengamalkan kepengikutan yang efektif cenderung untuk menunjukkan tahap komitmen organisasi yang lebih tinggi

5.3.6 Kesan Kepimpinan Instruksional ke atas Komitmen Organisasi

Objektif 6: Mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

H_3: Kepimpinan instruksional memberi kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak

Dapatan kajian menunjukkan bahawa hipotesis H_3 disokong dengan nilai pekali laluan ($\beta = 0.220$, $t = 5.702$, $p < 0.001$). Keputusan ini membuktikan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai kesan positif dan signifikan ke atas komitmen organisasi guru di sekolah kebangsaan Sarawak. Secara statistik, sebarang kenaikan 1% dalam kepengikutan akan meningkatkan komitmen organisasi sebanyak 0.220%.

Penemuan ini selaras dengan kajian terkini yang menunjukkan kepentingan kepimpinan instruksional dalam meningkatkan komitmen organisasi di institusi pendidikan (Cerease et al., 2023; Aslamiah et al.,2023). Keputusan ini mencadangkan bahawa apabila pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan instruksional yang efektif seperti menetapkan visi pembelajaran yang jelas, menyokong perkembangan profesional guru dan memantau kemajuan pelajar, mereka cenderung untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru. Dapatan ini menyokong pandangan bahawa kepimpinan instruksional bukan sekadar mempengaruhi hasil pembelajaran pelajar tetapi juga memainkan peranan penting dalam membentuk sikap dan komitmen guru terhadap sekolah mereka (Hallinger et al., 2022). Kajian luar negara yang dilakukan di Turki yang melibatkan 247 orang guru (Cansoy et al., 2022) dan terhadap 170 orang pensyarah di Jamaica (Nevins-Bennett & Martin 2023) juga membuktikan kesignifikan hubungan ini.

Perbincangan ini turut diperluaskan kepada konteks Barat dan Asia. Selain pandangan klasik oleh Leithwood dan Jantzi (2006) serta Hallinger (2011), perbincangan ini turut diperluaskan kepada kajian kontemporari. Imran et al. (2025) melaporkan bahawa di Pakistan, kepimpinan instruksional meningkatkan komitmen guru secara tidak langsung

melalui kepercayaan terhadap guru besar dan motivasi kerja. Di Vietnam pula, dapatan TALIS 2018 oleh Hsieh (2025) menunjukkan bahawa gabungan kepimpinan instruksional membantu memupuk inovasi dalam amalan pengajaran guru yang mana berkait rapat dengan komitmen guru. Seiring dengan itu, Hallinger (2011) menegaskan bahawa kepimpinan instruksional di Barat bukan sahaja berfokus pada pengurusan program instruksional malah berfungsi sebagai faktor penentu dalam membentuk komitmen guru ke arah peningkatan prestasi sekolah.

Dalam konteks pendidikan Malaysia, dapatan kajian ini menunjukkan dapatan yang kosisten dengan kajian yang lepas (Pei Hung & Mohd Nordin, 2023; Sukarmin & Sin, 2022; Awangku Amin & Mohd Hamzah, 2021). Dapatan kajian mereka telah membuktikan bahawa amalan kepimpinan instruksional sangat memberi kesan yang signifikan kepada tahap komitmen organisasi guru. Ini menunjukkan bahawa penekanan terhadap kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua dan guru besar boleh menjadi strategi berkesan untuk meningkatkan komitmen organisasi guru, seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan secara keseluruhan.

Dapatan ini juga menyokong kuat Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977), yang menekankan kepentingan pembelajaran melalui pemerhatian dan peniruan dalam tingkah laku manusia. Dalam konteks kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi, teori Bandura dapat menjelaskan bagaimana pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan instruksional yang efektif bertindak sebagai model kepada guru-guru mereka (Dina Amsari, 2023; Sondang Manik, 2022). Guru-guru yang memerhatikan dan berinteraksi dengan pemimpin yang menunjukkan dedikasi tinggi terhadap peningkatan pengajaran dan pembelajaran cenderung untuk meniru tingkah laku ini seterusnya meningkatkan komitmen

mereka terhadap matlamat dan nilai-nilai sekolah. Lebih-lebih lagi konsep efikasi kendiri Bandura dapat menjelaskan bagaimana kepimpinan instruksional meningkatkan keyakinan guru dalam keupayaan mereka untuk mencapai matlamat pendidikan, seterusnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Ansani et al., 2022). Pemimpin yang memberikan sokongan, maklum balas konstruktif dan peluang untuk pembangunan profesional selaras dengan prinsip kepimpinan instruksional secara tidak langsung meningkatkan efikasi kendiri guru, yang kemudiannya diterjemahkan kepada komitmen organisasi yang lebih tinggi. Oleh itu, Teori Pembelajaran Sosial Bandura menyediakan rangka kerja yang kukuh untuk memahami mekanisme di sebalik hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan.

Dapatan kajian yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan kepimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi menjadi lebih menarik apabila dikaitkan dengan profil kelayakan guru besar. Data demografi menunjukkan bahawa 83% guru besar dalam sampel kajian memiliki Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL), manakala 17% tidak memiliki kelayakan tersebut. Peratusan yang tinggi bagi pemimpin berkelayakan NPQEL ini mungkin memainkan peranan penting dalam memperkukuh hubungan antara kepimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi memandangkan program NPQEL direka khusus untuk meningkatkan kecekapan kepimpinan instruksional. Walau bagaimanapun, sumbangan 17% guru besar tanpa kelayakan NPQEL tidak harus diabaikan kerana mereka mungkin membawa pengalaman praktikal yang berharga. Keseimbangan antara latihan formal NPQEL dan pengalaman praktikal ini berkemungkinan menyumbang kepada ekosistem kepimpinan yang lebih menyeluruh seterusnya memperkukuh hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi. Perbincangan ini memasukkan elemen demografi sebagai justifikasi tambahan

supaya dapatan kajian dapat difahami dengan lebih mendalam merentasi latar belakang guru yang berbeza.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi menegaskan peranan penting yang dimainkan oleh pemimpin sekolah dalam memupuk komitmen dalam kalangan warga pendidik. Hubungan ini mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional yang berkesan seperti menetapkan visi pembelajaran yang jelas, menyokong perkembangan profesional guru dan memantau kemajuan pelajar boleh meningkatkan tahap komitmen guru terhadap organisasi mereka. Penemuan ini menyerlahkan kepentingan untuk terus memperkukuhkan kemahiran kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin sekolah sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen organisasi dan seterusnya meningkatkan kualiti pendidikan secara keseluruhan.

5.3.7 Peranan Kepengikutan sebagai Mediator dalam Hubungan antara Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi

Objektif 7: Menganalisis kesan pengantaraan kepengikutan dalam hubungan kepimpinan instruskional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak.

H_4: Kepengikutan guru merupakan pengantaraan antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi mengikut persepsi guru di sekolah kebangsaan, Sarawak

Dapatan kajian menunjukkan bahawa hipotesis H_4 disokong dengan nilai pekali laluan ($\beta = 0.210$, $t = 9.132$, $p < 0.001$). Keputusan ini membuktikan bahawa kepengikutan menjadi mediator bagi kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi. Penemuan ini konsisten dengan kajian-kajian terkini dalam bidang kepimpinan dan tingkah laku

organisasi iaitu kepengikutan memediasi hubungan antara kepimpinan dan hasil organisasi (Behery, 2016; Sezen-Gultekin et al., 2021; Sarah, 2023; Li Shen et al.,2022; Githui, 2022;). Dalam konteks pendidikan khususnya, kepengikutan guru dapat mempengaruhi komitmen terhadap tujuan organisasi seterusnya mempengaruhi keberkesanan kepimpinan secara keseluruhan.

Kajian oleh Yeo et al. (2021) dalam konteks kepimpinan pendidikan menyokong kuat dapatan kajian ini. Kajian mereka mendapati bahawa pengikut teladan yang dicirikan oleh pemikiran kritis yang dan penglibatan aktif yang tinggi menyumbang kepada prestasi sekolah yang positif. Ini membuktikan bahawa guru-guru yang menunjukkan ciri-ciri kepengikutan yang efektif bukan sahaja lebih komited tetapi juga menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi secara keseluruhan. Li Shen et al. (2022) memperkukuh pandangan ini dengan menunjukkan bahawa tingkah laku pengikut khususnya penglibatan aktif dan pemikiran kritis bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara sokongan penyelia dan prestasi kerja. Ini menunjukkan bahawa kepengikutan yang efektif boleh meningkatkan kesan positif kepimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi guru.

Kepentingan mediator ini dijelaskan oleh Jowah (2013) iaitu menekankan bahawa kepemimpinan yang berkesan bergantung pada sifat pengikut dalam organisasi menunjukkan keperluan untuk menyepadukan gaya pengikut dan kepimpinan agar sesuai dengan budaya organisasi. Selain itu, Model Kepengikutan Kelley yang digunakan dalam kajian ini mengenal pasti jenis kepengikutan seperti penglibatan aktif dan pemikiran kritis. Ribbat et al. (2023) mendapati bahawa jenis-jenis kepengikutan ini berkait rapat dengan sikap kerja.

Dapatan kajian ini menunjukkan peranan mediator kepengikutan dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi dapat diinterpretasikan melalui lensa Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977). Teori ini menekankan bahawa pembelajaran berlaku melalui pemerhatian, pemodelan dan tiruan tingkah laku, sikap serta tindak balas emosi orang lain (Sondang Manik, 2022). Dalam konteks kepimpinan instruksional, guru-guru sebagai pengikut memerhati dan meniru amalan kepimpinan yang positif daripada guru besar seterusnya meningkatkan komitmen organisasi mereka (Bandura, 1989).

Konsep efikasi kendiri yang diketengahkan oleh Bandura (1997) juga relevan kerana pengikut yang aktif dan berfikiran kritis akan lebih yakin terhadap kebolehan mereka menyumbang kepada pencapaian organisasi. Proses kognitif dalam teori ini iaitu perhatian, pengekalan, peniruan dan motivasi (Marina, 2019) menjadi mekanisme penting bagaimana pengaruh kepimpinan diterjemahkan ke dalam amalan kepengikutan yang akhirnya memacu komitmen organisasi.

Selain itu, Model Kepengikutan Kelly memperkukuh kefahaman terhadap dapatan ini dengan menekankan dua dimensi utama pengikut iaitu penglibatan aktif dan pemikiran kritis. Guru yang menunjukkan tahap tinggi dalam kedua-dua dimensi ini berfungsi sebagai *exemplary followers* yang bukan sahaja menyokong kepimpinan instruksional tetapi juga menjadi pemangkin kepada keberkesanan organisasi. Selari dengan kerangka Bandura, tingkah laku pengikut yang aktif dan kritis terbentuk melalui pembelajaran sosial di mana mereka menilai, memerhati dan menyesuaikan amalan kepimpinan dalam bilik darjah serta sekolah (Bandura, 1997).

Selain itu, dapatan kajian ini turut mengesahkan bahawa guru yang mempunyai ciri pengikut pasif atau kurang berfikiran kritis tidak memberi impak yang sama terhadap komitmen organisasi berbanding dengan guru yang tergolong dalam kategori pengikut teladan (*exemplary followers*). Hal ini memperkukuhkan andaian Bandura (1977), bahawa pembelajaran sosial bukan sahaja bergantung kepada pemerhatian tetapi juga memerlukan keupayaan kognitif untuk menilai dan menyesuaikan tingkah laku yang diperhatikan. Sekiranya pengikut hanya meniru tanpa refleksi kritis, pembelajaran sosial menjadi terbatas dan kurang memberi kesan kepada perubahan tingkah laku serta peningkatan komitmen organisasi (Sondang Manik, 2022). Justeru, integrasi Model Kepengikutan Kelly dengan Teori Pembelajaran Sosial Bandura memberikan asas teoretikal yang kukuh bagi menerangkan mekanisme kepengikutan sebagai mediator dalam meningkatkan komitmen organisasi guru.

Dapatan kajian ini juga mempunyai nilai tambah apabila dianalisis dalam konteks kelayakan akademik atau tahap pendidikan guru. Dengan 85.5% guru memiliki Ijazah Sarjana Muda, ini mencerminkan tahap pendidikan yang tinggi dalam kalangan responden. Guru-guru ini berkemungkinan memiliki pemahaman teoretikal yang lebih mendalam tentang proses pendidikan dan pengurusan sekolah serta mampu meningkatkan keupayaan mereka untuk bertindak sebagai pengikut yang efektif. Walaupun minoriti guru-guru dengan Ijazah Sarjana (8.1%), Diploma (4.6%) dan Sijil (2.2%) ia mungkin menawarkan pandangan yang berbeza berdasarkan pengalaman praktikal mereka. Perbezaan tahap pendidikan di kalangan guru memberi kesan kepada cara mereka memahami dan bertindak balas terhadap kepimpinan di sekolah. Guru-guru dengan tahap pendidikan yang berbeza mungkin mempunyai pandangan yang berlainan tentang bagaimana menjadi pengikut yang baik dan

bagaimana untuk komited kepada sekolah. Ini mempengaruhi bagaimana kepengikutan membantu menghubungkan kepimpinan dengan komitmen guru kepada sekolah.

Penemuan-penemuan ini secara kolektif menggariskan peranan penting kepengikutan sebagai mediator dalam menterjemahkan tingkah laku kepimpinan instruksional kepada peningkatan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan. Dapatan kajian ini menyerlahkan kepentingan untuk mempertimbangkan bukan sahaja gaya kepimpinan, tetapi juga kualiti dan kepengikutan dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi di sekolah.

5.4 Implikasi Kajian

Subseksyen ini menjelaskan implikasi kajian berdasarkan tiga implikasi berikut iaitu empirikal, teoritikal dan praktikal.

5.4.1 Implikasi Empirikal

Kajian ini memberikan sumbangan empirikal yang signifikan dalam memahami hubungan dan interaksi antara kepimpinan instruksional (KI), kepengikutan (KP) dan komitmen organisasi (KO) dalam konteks pendidikan di Sarawak. Dapatan kajian mengesahkan hubungan positif antara ketiga-tiga konstruk ini menyediakan bukti empirikal yang kukuh untuk model teoretikal yang dicadangkan. Seperti dijelaskan dalam pernyataan masalah, kajian terdahulu oleh para sarjana tempatan didapati lebih berfokuskan pada hubungan langsung antara KI dan KO (Hallinger et al., 2018;Prastyo & Hidayat, 2022; Sukarmin & Sin, 2022; Khun-nkeeree et al., 2019; Awangku Amin & Mohd Hamzah, 2021). Dapatan kajian ini menyokong penemuan-penemuan tersebut dengan menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara KI dan KO ($\beta = 0.220$, $t = 5.702$, $p < 0.01$).

Walau bagaimanapun, kajian ini mengambil langkah lebih jauh dengan menunjukkan bahawa hubungan ini dimediasi oleh kepengikutan. Ini memberi pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme yang mendasari hubungan antara KI dan KO. Penemuan tentang peranan mediator kepengikutan dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi memperluas pemahaman sedia ada tentang gerak kerja organisasi di sekolah (Chiang et al.,2022; Li Shen et al., 2022).

Ini menyerlahkan kepentingan untuk mempertimbangkan bukan sahaja aspek kepimpinan tetapi juga corak tingkah laku kepengikutan dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi di sekolah selaras dalam konteks pendidikan (Yeo et al. 2021). Dapatan ini menyediakan asas empirikal yang kukuh untuk penyelidikan masa depan dalam bidang kepimpinan pendidikan dan tingkah laku organisasi di sekolah-sekolah Malaysia serta membuka jalan untuk kajian lanjutan yang lebih terperinci dan kontekstual.

Dari segi metodologi, kajian ini membawa beberapa implikasi penting untuk penyelidikan masa depan dalam bidang kepimpinan pendidikan dan tingkah laku organisasi. Penggunaan pendekatan kuantitatif dengan analisis PLS-SEM menunjukkan keberkesanan dalam menangani hubungan kompleks antara pemboleh ubah membolehkan analisis kesan langsung dan tidak langsung secara serentak. Integrasi pemboleh ubah mediator (kepengikutan) dalam model kajian membuka perspektif baru dalam memahami mekanisme yang mendasari keberkesanan kepimpinan di sekolah.

Selain itu, penyelidik juga telah menggunakan kaedah bibliometrik untuk meneroka perkembangan atau trend kajian ini. Analisis bibliometrik ini telah memberi maklumat yang konfrehensif mengenai kajian-kajian terdahulu dan kajian terkini berdasarkan kepada kata kunci setiap pemboleh ubah. Penemuan baharu kajian ini ialah pengesahan bahawa

kepengikutan berperanan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan instruksional (KI) dan komitmen organisasi (KO) guru. Dapatan ini menunjukkan bahawa kesan KI terhadap KO tidak hanya berlaku secara langsung tetapi turut disalurkan melalui kepengikutan guru yang dicirikan oleh penglibatan aktif dan pemikiran kritis (Kelley, 1992; Uhl-Bien et al., 2014).

Dengan kata lain, apabila guru besar mengamalkan KI secara berkesan, ia mendorong guru sebagai pengikut untuk lebih terlibat secara konstruktif seterusnya memperkukuh komitmen mereka terhadap organisasi. Justeru, novelty kajian ini terletak pada penemuan bahawa kepengikutan ialah mekanisme kritikal yang menjelaskan bagaimana amalan KI diterjemahkan kepada peningkatan KO.

Hal ini memberikan sumbangan empirikal yang baharu dalam konteks pendidikan di Sarawak kerana kajian lepas lebih banyak menumpukan kepada hubungan langsung tanpa menguji peranan mediator. Justeru, dapatan ini mengukuhkan bukti bahawa kepengikutan ialah mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana amalan KI boleh diterjemahkan kepada peningkatan KO sejajar dengan kerangka teori pembelajaran sosial Bandura (1977; 1986).

5.4.2 Implikasi Teoritikal

Implikasi teoretikal kajian ini memberi sumbangan penting kepada pemahaman tentang perhubungan kepimpinan instruksional (KI), kepengikutan (KP) dan komitmen organisasi (KO) dalam konteks pendidikan terutamanya melalui lensa Teori Pembelajaran Sosial Bandura (1977) (TPSB). Dapatan kajian ini yang menunjukkan hubungan signifikan antara KO, KP dan KO menyokong konsep kitaran interaksi atau "*reciprocal determinism*" yang diperkenalkan oleh Bandura (1986). Dalam konteks kajian ini, kitaran interaksi ini

boleh difahami sebagai berikut; KO (mewakili persekitaran dalam model Bandura) mempengaruhi KP guru (mewakili faktor individu). KP ini seterusnya mempengaruhi KO (mewakili tingkah laku). Akhirnya, KO ini berpotensi untuk mempengaruhi semula amalan KI serta mewujudkan satu gelung maklum balas yang berterusan. Tambahan pula, dapatan ini menyerlahkan kepentingan memahami bagaimana faktor kontekstual seperti KI boleh mempengaruhi proses kognitif dan tingkah laku individu iaitu KP dan KO. Ini mengukuhkan lagi kesesuaian TPSB dalam memahami corak perhubungan organisasi pendidikan.

Penemuan ini juga memperkukuhkan pandangan bahawa proses kepimpinan dan kepengikutan dalam persekitaran sekolah bukan sekadar hubungan linear atau satu hala tetapi merupakan satu sistem yang kompleks dan saling bergantung. Ini sejajar dengan penemuan Hallinger dan Heck (2010) yang menekankan hubungan timbal balik antara kepimpinan dan keadaan sekolah serta kajian Leithwood et al. (2020) yang menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah mempengaruhi komitmen guru melalui keadaan sekolah.

Keseimbangan demografi dalam kajian ini dengan 48.2% responden berumur 20 hingga 40 tahun dan 51.8% berumur 41 hingga 60 tahun telah menambah dimensi menarik kepada implikasi teoritikal ini. Dapatan menunujukkan bahawa kitaran pembelajaran sosial ini berlaku merentasi pelbagai peringkat kerjaya, iaitu melibatkan pertukaran dua hala antara guru muda dan guru berpengalaman. Ini sejajar dengan konsep pembelajaran timbal balik Bandura (1986), di mana individu bukan sahaja belajar dari persekitaran mereka tetapi juga aktif membentuk persekitaran tersebut melalui tindakan dan interaksi mereka. Implikasi teoretikal ini juga mencabar pandangan tradisional tentang kepimpinan dan kepengikutan sebagai konstruk yang berasingan. Sebaliknya, ia menyokong perspektif yang lebih holistik dan dinamik di mana kepimpinan, kepengikutan dan hasil organisasi seperti komitmen

dilihat sebagai bahagian yang saling berkaitan dalam satu ekosistem pendidikan yang lebih besar.

Secara keseluruhan, kajian ini memperkukuh dan mengembangkan TPBS dalam konteks pendidikan Malaysia. Ia menunjukkan bahawa proses pembelajaran dan pembentukan tingkah laku dalam organisasi pendidikan adalah hasil daripada interaksi antara KI, KP dan KO. Pemahaman tentang kitaran interaksi ini boleh membantu pembuat dasar dan pentadbir sekolah dalam merancang strategi yang lebih holistik untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan dan komitmen organisasi dengan mengambil kira kesalingbergantungan antara ciri-ciri individu guru, persekitaran sekolah dan tingkah laku organisasi.

5.4.3 Implikasi Praktikal

Dapatan kajian ini membawa implikasi praktikal yang penting untuk pelbagai pihak berkepentingan dalam sistem pendidikan Malaysia. Bagi Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM) KPM, penemuan tentang peranan penting KP dalam memediasi hubungan antara KI dan KO mencadangkan keperluan untuk merangka program pembangunan profesional yang lebih holistik. Program-program ini perlu memberi penekanan bukan sahaja kepada kemahiran kepimpinan instruksional tetapi juga kepada pemupukan KP yang efektif di kalangan guru (Harris et al.,2019). KPM boleh mempertimbangkan untuk mengintegrasikan elemen KP dalam PPPM sejajar dengan saranan Hallinger et al. (2018) tentang kepentingan membangunkan kapasiti kepimpinan di semua peringkat sistem pendidikan.

Selain itu, Institut Aminuddin Baki (IAB) sebagai pusat latihan utama untuk pemimpin pendidikan di Malaysia, memainkan peranan kritikal dalam menterjemahkan

dapatan kajian ini kepada amalan. IAB boleh mengintegrasikan konsep KP dan hubungannya dengan KI dan KO ke dalam kurikulum Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) dan program-program pembangunan kepimpinan yang lain. Ini boleh termasuk modul-modul khusus tentang bagaimana memupuk KP yang efektif dan memanfaatkannya untuk meningkatkan komitmen organisasi. IAB juga boleh mempertimbangkan untuk menjalankan penyelidikan lanjut tentang KP dalam konteks pendidikan Malaysia serta menyediakan asas empirikal yang lebih kukuh untuk amalan kepimpinan pendidikan tempatan.

Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) juga boleh memainkan peranan penting dalam menterjemahkan dapatan kajian ini kepada amalan. Mereka boleh menganjurkan bengkel dan latihan yang fokus kepada membangunkan kemahiran KI pengetua dan guru besar sambil juga menekankan kepentingan memupuk budaya KP yang aktif di sekolah. Ini selaras dengan cadangan Leithwood et al. (2020) tentang keperluan untuk membangunkan kapasiti kepimpinan di peringkat daerah dan sekolah. PPD khususnya boleh memainkan peranan dalam memantau dan menyokong pelaksanaan amalan KI dan KP di sekolah-sekolah.

Di peringkat sekolah pula, pengetua dan guru besar perlu sedar tentang kepentingan KP dalam meningkatkan komitmen organisasi guru. Mereka boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk merancang strategi yang menggalakkan penglibatan aktif guru dalam proses membuat keputusan dan pelaksanaan inisiatif sekolah. Ini termasuk mewujudkan struktur kepimpinan yang lebih mendatar dan memberi peluang kepada guru untuk memimpin projek-projek tertentu sejajar dengan konsep kepimpinan teragih yang dicadangkan oleh Spillane dan Shirrell (2017).

Akhir sekali, guru-guru sendiri perlu diberi kesedaran tentang peranan penting mereka sebagai pengikut aktif dalam menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan dan peningkatan KO. Program-program pembangunan profesional di sekolah boleh memasukkan elemen-elemen yang membantu guru memahami dan mengamalkan KP yang efektif seperti yang dicadangkan oleh Ford et al. (2019) dalam kajiannya tentang interaksi dua hala antara pemimpin dan pengikut dalam konteks pendidikan.

5.4.4 Implikasi Kajian dalam Konteks Pembangunan Sumber Manusia dan Dasar Pendidikan

Dapatan kajian ini mempunyai implikasi penting bukan sahaja untuk dasar dan strategi pembangunan utama di Malaysia, tetapi juga dalam konteks yang lebih luas iaitu Pembangunan Sumber Manusia (PSM) dalam sektor pendidikan. Ia menyokong aspirasi PPPM 2013-2025, khususnya dalam aspek peningkatan kualiti kepimpinan sekolah dan pembangunan profesionalisme guru yang merupakan komponen penting dalam PSM. Dengan menunjukkan kepentingan KP dalam meningkatkan keberkesanan KI dan KO, kajian ini menyumbang kepada pencapaian Anjakan 5 PPPM sekaligus memperkukuh strategi PSM dalam membangunkan pemimpin pendidikan yang berkualiti tinggi.

Dari perspektif PSM, kajian ini menyerlahkan kepentingan pendekatan holistik dalam pembangunan modal insan di sektor pendidikan. Ia sejajar dengan Matlamat Pembangunan Mampan (SDG) 2030, terutamanya SDG 4 yang menekankan pendidikan berkualiti dan SDG 8 yang fokus pada pekerjaan yang bermakna dan pertumbuhan ekonomi. Penemuan tentang hubungan antara KI, KP dan KO menyokong usaha ke arah mencapai pendidikan inklusif dan berkualiti sambil memperkasa tenaga kerja pendidikan iaitu aspek kritikal dalam PSM.

Kajian ini juga relevan dengan Strategi Pembangunan Pasca COVID-19 2030 (PCDS 2030) Sarawak terutamanya dalam aspek pembangunan modal insan dan pengurusan bakat. Dari sudut PSM, penekanan pada KI dan KP yang efektif menyokong strategi PCDS 2030 untuk meningkatkan kualiti pendidikan dan membangunkan tenaga kerja yang berkemahiran tinggi dan komited. Ini mencerminkan prinsip-prinsip utama PSM dalam memaksimumkan potensi sumber manusia untuk mencapai matlamat organisasi dan individu.

Secara keseluruhan, dapatan kajian ini memberikan panduan berharga untuk pelaksanaan dasar-dasar pendidikan dan strategi PSM di Malaysia. Ia menyokong usaha ke arah sistem pendidikan yang lebih berkualiti dan mampan sambil menekankan kepentingan pembangunan berterusan dan pengurusan bakat dalam kalangan pendidik. Kajian ini juga membuka ruang untuk penyelidikan lanjut dalam bidang PSM khususnya dalam mengoptimumkan interaksi antara kepimpinan, kepengikutan dan hasil organisasi dalam konteks pendidikan.

5.5 Limitasi Kajian dan Cadangan Kajian Masa Depan

Kajian ini, walaupun memberikan sumbangan penting dalam memahami hubungan antara KO, KP dan KO dalam konteks pendidikan di Malaysia namun ia mempunyai beberapa limitasi yang perlu diambil kira. Pertama, kajian ini menggunakan pendekatan keratan rentas (*cross-sectional*) yang hanya memberikan gambaran pada satu titik masa tertentu. Ini menghadkan keupayaan untuk memahami perubahan dalam hubungan antara pemboleh ubah kajian sepanjang masa. Untuk mengatasi limitasi ini, penyelidikan masa hadapan boleh mempertimbangkan penggunaan pendekatan kajian jangka panjang (*longitudinal)* untuk mengkaji bagaimana hubungan antara KI, KP dan KO berkembang dan

berubah sepanjang masa. Kajian *longitudinal* akan membolehkan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses pembentukan KP dan KO serta kesan jangka panjang KO.

Kedua, kajian ini bergantung pada laporan kendiri daripada responden iaitu menggunakan soal selidik secara atas talian bagi mendapatkan maklumat. Keadaan ini mungkin terdedah kepada bias seperti keinginan sosial atau persepsi diri yang tidak tepat. Untuk menangani isu ini, penyelidikan masa depan boleh menggunakan pendekatan kaedah campuran, menggabungkan data kuantitatif dengan data kualitatif seperti temu bual mendalam atau pemerhatian langsung. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih kaya dan terperinci tentang interaksi KO san KP di sekolah sambil membolehkan triangulasi data untuk meningkatkan kesahihan dapatan.

Selain itu kajian ini terhad kepada persepsi guru sahaja dalam menilai kepimpinan instruksional guru besar. Walaupun persepsi guru adalah penting kerana mereka adalah penerima langsung kepada gaya kepimpinan instruksional, perspektif guru besar juga boleh memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang niat dan cabaran dalam melaksanakan kepimpinan instruksional. Kajian akan datang dicadangkan untuk menggunakan pendekatan pelbagai perspektif (*multi-perspective approach*) dengan menggabungkan kedua-dua pandangan guru dan guru besar bagi mendapatkan gambaran yang lebih holistik tentang dinamik kepimpinan instruksional di sekolah.

Ketiga, kajian ini hanya mengkaji negeri Sarawak yang tidak merangkumi lain-lain negeri di Malaysia. Skop geografi adalah terhad dan tidak mewakili kepelbagaian konteks pendidikan di seluruh negara. Justeru, kajian ini mempunyai limitasi dari segi generalisasi hasil kajian kepada semua populasi di sekolah rendah dan sekolah menengah di Malaysia. Penyelidikan masa hadapan boleh memperluaskan skop kajian untuk merangkumi sampel

yang lebih besar dan pelbagai termasuk sekolah-sekolah dari pelbagai negeri. Ini akan meningkatkan generalisasi dapatan dan membolehkan analisis perbandingan antara konteks yang berbeza.

Akhir sekali, kajian ini hanya mengambil kira tiga pemboleh ubah iaitu KI, KP dan KO. Semua pemboleh ubah ini dipilih berdasarkan tinjauan literatur. Di samping itu, kajian ini juga menggunakan soal selidik daripada kajian lepas yang diadaptasi oleh penyelidik dari negara barat. Oleh itu, kemungkinan wujudnya perbezaan sosiobudaya yang akan memberikan kesan kepada persepsi dan kefahaman terhadap istilah pada item soal selidik. Penyelidik masa depan disarankan agar menyelidik pemboleh ubah yang berbeza sebagai mediator dan moderator dalam kajian mereka. Penyelidik percaya bahawa penyelidikan ini berpotensi untuk membuat sumbangan yang berguna bagi meningkatkan kualiti kepimpinan yang berkesan dan kapasiti kepimpinan dalam kalangan pengetua dan guru besar pada tahap pendidikan tinggi.

5.6 Kesimpulan

Kajian ini telah memberikan sumbangan penting dalam memahami hubungan antara kepimpinan instruksional, kepengikutan dan komitmen organisasi dalam konteks pendidikan di Malaysia. Dapatan utama menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional bukan sahaja mempengaruhi komitmen organisasi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui pemupukan kepengikutan yang efektif. Penemuan ini mempunyai implikasi penting untuk amalan kepimpinan di sekolah dan pembangunan profesional pendidik.

Dari perspektif Pembangunan Sumber Manusia (PSM), kajian ini menyerlahkan kepentingan pendekatan holistik dalam pembangunan modal insan di sektor pendidikan. Ia menyokong aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025,

Matlamat Pembangunan Mampan (SDG) 2030, dan Strategi Pembangunan Pasca COVID-19 2030 (PCDS 2030) Sarawak terutamanya dalam aspek peningkatan kualiti kepimpinan sekolah dan pembangunan profesionalisme guru. Walaupun terdapat beberapa limitasi, kajian ini telah membuka pelbagai arah untuk penyelidikan masa hadapan termasuk keperluan untuk kajian longitudinal dan pendekatan kaedah campuran.

Secara keseluruhan, kajian ini menyediakan asas yang kukuh untuk pemahaman yang lebih mendalam tentang kepimpinan pendidikan di Malaysia, menegaskan kepentingan pendekatan yang mengambil kira bukan sahaja kemahiran pemimpin, tetapi juga peranan aktif pengikut dan konteks organisasi yang lebih luas. Dapatan dan implikasi kajian ini berpotensi untuk memberi kesan yang signifikan kepada amalan kepimpinan, pembangunan profesional dan dasar pendidikan di Malaysia. Ia menyokong usaha ke arah sistem pendidikan yang lebih berkualiti dan mampan sambil menekankan kepentingan pembangunan berterusan dan pengurusan bakat dalam kalangan pendidik, seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan negara secara keseluruhan.

RUJUKAN

Ababneh, R., Nawafleh, S., & Rawabdeh, M. (2021). Administrative innovation and organisational justice across municipalities in Jordan: Organisational commitment as a mediatory role. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 8(4), 399–421. https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2021.118693

Abdul Ghafar, M. N. (2003). Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan. *Penerbit UTM, Skudai, Johor Bahru*.

Abdul Razak, A. Z. (2021). Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan di daerah Gombak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4). https://borneojournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/view/33100

Abu Hassim, A., Sanusi Abd Manaf, & Shamsudin, M. F. (2024). Underpinning Theory Key Concepts, Practical Applications, and Future Prospects. *Asia Pacific Journal of Social Science Research*, 9(1), 32-47. https://abrn.asia/ojs/index.php/apjssr/article/view/158

Adams, D. (2023). Educational Leadership in the Twenty-First Century. In Educational Leadership. *Springer Nature Singapore*. https://doi.org/10.1007/978-981-99-8494-7_1

Adams, T. & Gibson, A. (2022). Followership: An undervalued concept in effective teams within the military and NHS. *BMJ Military Health*, 170(1), 20-25. https://doi.org/10.1136/bmjmilitary-2021-002039

Adi Putranto, R., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara: Perspektif teori pertukaran sosial dalam

akuntabilitas organisasi publik. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 5*(2), 915-926. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.1748

Adeoye, A., Ojewole, A. O., & Babalola, J. A. O. (2014). Biblical perspectives on Albert Bandura Theory of observational learning. *International Journal of Philosophy and Theology* (IJPT), 2(3). https://doi.org/10.15640/ijpt.v2n3a13

Aghaei, M., Isfahani, A. N., Ghorbani, A., & Roozmand, O. (2021). Implicit followership theories and resistance to leaders' unethical requests: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1364-1383. https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2021-2830

Agop Demirjian, A. (2024). The impact of transformational leadership on organizational commitment. *Business Psychology* https://doi.org/10.62811/th.0117

Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian Vocational College teachers. *Journal of Technical Education and Training,*13(1), 15-21

Ahmad, N., & Hassan, H. (2018). Leadership and followership in organizational impact humanity in government sector. *MATEC Web of Conferences, 150*, Article 05098. https://doi.org/10.1051/MATECCONF/201815005098

Aking, U., & Mohd Izham, M. H. (2023). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah di Daerah Kapit. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* (MJSSH), 8(4), e002161, https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2161

Al-Dossary, R. N. (2022). Leadership style, work engagement and organizational commitment among nurses in Saudi Arabian hospitals. *Journal of Healthcare Leadership, 14*, 71-81. https://doi.org/10.2147/JHL.S365526

Al-Mahdy, Y. E. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman.*Teaching and Teacher Education*,69, 191-201.

Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management, 26*(5), 531-539. https://doi.org/10.1111/jonm.12578

Alamban, A. A., & Nabe, N. C. (2024). Organizational commitment in relation to occupational stress, work-family conflict, and work ethics among Bureau of Jail Management and Penology personnel. *Journal of Psychology and Political Science*, 12-25. https://doi.org/10.55529/jpps.44.12.25

Alanazi, S., Wiechula, R., & Foley, D. (2023). Followership in health care clinicians: a scoping review. *JBI Evidence Synthesis*, 21(9), 1764-1793. https://doi.org/10.11124/jbies-22-00310

Alazmi, A. A., & Alenezi, A. S. (2023). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education, 26*(5), 778-794. https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1832705

Ali, S.B., Marzuki, S.C., & Yunus, J.N. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan situasi guru besar terhadap komitmen kerja guru di Bintulu Sarawak.

https://media.neliti.com/media/publications/publications/256487-pengaruh-gaya-kepemimpinan-situasi-guru-be628012.pdf

Almustapha, J., Dahiru, A. S., & Lawal, A. H. (2023). Synoptic analysis: Teachers' commitment in Nigeria. *Sahoe Gwahag Nonchong*. https://doi.org/10.46799/jss.v4i6.680

Amin, D. R. A., & Hamzah, M. I. M. (2021). Tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* (MJSSH),6(2), 135-151. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.648

Amsari, D., Wahyuni, E. S., & Fadhilaturrahmi, F. (2024). The social learning theory Albert Bandura for elementary school students. *Jurnal Basicedu*. https://doi.org/10.31004/basicedu.v8i2.7247

Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management, 35*(1), 36-45. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001

Ansani, & Samsir, H. M. (2022). Teori pemodelan Bandura. *Jurnal Multidisiplin Madani, 2*(7), 3067-3080. https://doi.org/10.55927/MUDIMA.V2I7.692

Arishaba, E. (2024). Teaching and learning in secondary schools using social learning theory. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*. https://doi.org/10.59765/ndfw8253ric

Aron, Y., & Amos, O. (2024). A comparative study of instructional leadership practices and collective decision making in public secondary schools in Morogoro Municipal,

Tanzania. *British Journal of Education*. https://doi.org/10.37745/bje.2013/vol12n61129

Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C. K., & Walker, D. A. (2019). *Introduction to research in education.*

Aslamiah, A., & Sulaiman, S. (2023). Relationship between principal instructional leadership, job satisfaction, work commitment and performance of SDN teacher in South Banjarmasin District, Banjarmasin City. *International Journal of Social Science and Human Research*. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i5-50

Aureada, J. U. (2021). The instructional leadership practices of school heads. *International Journal of Educational Management and Development Studies, 2*(2), 75-89.

Avolio, B. J., & Reichard, R. J. (2008). The rise of authentic followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 325-337). Jossey-Bass/Wiley.

Awan, R., Shahzadi, U., & Parveen, A. (2023). Effect of school heads' instructional leadership practices on teachers' functional competencies: The mediation of teachers' attitude toward teaching. *Pakistan Languages and Humanities Review, 7*(4). https://doi.org/10.47205/plhr.2023(7-iv)11

Awangku Amin, D. R., & Mohd Hamzah, M. I. (2021). Tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 6*(2), 135-151. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.648

Awang, H., Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., Jafar, M. F., Mustapha, R., & Subramaniam, K. (2022). The influence of virtual instructional leadership on teachers' commitment:

a malaysian e-leadership case study. *International Journal of Evaluation and Research in Education* (IJERE), 11(2), 673. https://doi.org/10.11591/ijere.v11i2.22669

Aziah Ismail, et al (2024). Aspiring Malaysian school leaders' satisfaction with online leadership training. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 3786-3796. 10.53555/kuey.v30i6.5786

Azmy, A., & Mauludi, S. (2024). The role of authentic leadership and organizational commitment to reduce turnover intention in digital company. *Binus Business Review, 15*(2). https://doi.org/10.21512/bbr.v15i2.10502

Azzarina, A. B., & Ahmad Zabidi, A. R. (2023). Exploring instructional leadership practises items among headmasters in public primary schools: An exploratory factor analysis. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, 8*(9). https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i9.2533

Babbie, E. (2001). The practice of social research. *Wadsworth Publishing Co*. https://psycnet.apa.org/record/2001-06958-000

Bachtiar, B. (2024). Insights into classroom dynamics: indonesian efl teachers' self-efficacy in instructional strategies. *Jurnal Basicedu*, 8(1), 837-848. https://doi.org/10.31004/basicedu.v8i1.7208

Badrianto, Y., & Permatasari, D. (2022). The influence of organizational culture, work competence and work motivation on organizational commitment. Journal of *Economics and Business Letters*. https://doi.org/10.55942/jebl.v2i2.157

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 421-442. https://doi.org/10.2307/2393203

Bahadır, N., & Çakırel, Y. (2022). The effect of dark leadership on organizational commitment: A research in the banking sector. *Journal of Business Research-Turk*. https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1450

Bąk, I. (2024). Sustainable development goals (SDGs): Concept and measurement. *The Role of Financial Markets in Achieving the Sustainable Development Goals*, 15-41. https://doi.org/10.4337/9781035323265.00009

Bandura A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review,* 84(2), 191–215. https://doi.org/10.1037//0033-295x.84.2.191

Bandura, A. (1977b). Social learning theory. *Prentice Hall.*

Bandura, A. (1986). Social foundation of thought and action: A social cognitive theory. *Prentice Hall.*

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. https://psycnet.apa.org/record/1985-98423-000

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 248-287. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behaviour (pp. 71-81). *Academic Press.*

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *W.H. Freeman.*

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media Psychology, 3*(3), 265-299. https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0303_03

Bandura, A. (2009). Social cognitive theory and mass communication. In J. Bryant & M. B. Oliver (Eds.), Media effects: Advances in theory and research (2nd ed., pp. 94-124). *Lawrence Erlbaum.*

Bani Essa, E., & Alattari, A. (2019). The relationship between followership styles and leadership styles. *REAL*. https://doi.org/10.30828/REAL/2019.2.7

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bass & Bass (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). *New York: Free Press.*

Bass, B. M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42

Behery, M. (2016). A new look at transformational leadership and organizational identification: A mediation effect of followership style in a non-Western context. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 21*(2), 70-94. https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2016.AP.00006

Bellibaş, M., Polatcan, M., & Kılınç, A. (2020). Linking instructional leadership to teacher practices: The mediating effect of shared practice and agency in learning effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 50, 812-831. https://doi.org/10.1177/1741143220945706.

Bethari, A. (2024). Role of emotional intelligence and social skills in effective leadership and teamwork in indonesia. *Journal of Human Resource and Leadership,* 9(2), 13-23. https://doi.org/10.47604/jhrl.2340

Bevoise, W. D. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership, 41*, 14-20.

Billot, J., West, D., Khong, L. Y. L., Skorobohacz, C., Roxå, T., Murray, S. & Gayle, B. M. (2013). Followership in higher education: academic teachers and their formal leaders. *Teaching &Amp; Learning Inquiry the ISSOTL Journal*, 1(2), 91-103. https://doi.org/10.20343/teachlearninqu.1.2.91

Blair, B. A. and Bligh, M. C. (2018). Looking for leadership in all the wrong places: the impact of culture on proactive followership and follower dissent. *Journal of Social Issues*, 74(1), 129-143. https://doi.org/10.1111/josi.12260

Blase, J., & Blase, J. (2003). Handbook of instructional leadership: How successful principals promote teaching and learning. *Corwin Press*

Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal, 12*(2), 111-131. https://doi.org/10.1080/10887150902888718

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Department of Sociology, University of Chicago.

Block, C. C., & Israel, S. E. (2004). The ABCs of performing highly effective think-alouds. *The Reading Teacher, 58*(2), 154-167. https://doi.org/10.1598/RT.58.2.4

Bogler, R., & Nir, A. E. (2015). The contribution of perceived fit between job demands and abilities to teachers' commitment and job satisfaction. *Educational Management*

Administration and Leadership, 43(4), 541-560. https://doi.org/10.1177/1741143214535736

Bohn, J. G. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership &Amp; Organizational Studies*, 9(2), 65-79. https://doi.org/10.1177/107179190200900206

Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). Research methods for business: an skill building approach. 8th edition. *Wiley Publisher.*

Boswell-Lewis, K. (2022). Impact of training on virtual instructional leadership in jamaica during the covid-19 pandemic. *Texila International Journal of Academic Research*, 9(4), 116-127. https://doi.org/10.21522/tijar.2014.09.04.art011

Boy, A. S., Utomo, K. W., & Rahayu, H. C. (2024). Enhancement of organizational commitment among management trainee graduates: The influence of training, career development, and work-life balance mediated by work motivation. *The International Journal of Science in Society, 6*(3). https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i3.1223

Bums, J. M. (1978) Leadership. *New York: Harper & Row*

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*, 185-216.

Brookover, W.B., dan Schneider, J. (1975). Academic environment and elementary school achievement. *Jurnal of Reasearch and Development in Education*, 9, 83-91.

Brown, T., & Green, H. (2021). Foundations of marketing theory insights and developments. *Marketing Science Journal*, 45(3), 123-145. https//doi.org/10.1007/marketing.2021.123

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods.* Sixth Edition. *Oxford University Press.*

Bui, T. T. Q., Nguyen, T. M. H., Dao, T. H. A., Doan, T. H., Le, T. T., & Nguyen, H. A. (2024). The impact of corporate cultural factors on organizational commitment at Tasco Corporation. *RGSA*. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-131

Burrell, G., & Morgan, G. (2019). Sociological paradigms and organisational analysis: *Elements of the sociology of corporate life*. https://doi.org/10.4324/9781315609751

Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies, 14*(2), 181-209. https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083

Bush, T., Hamid, S. A., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint. *International Journal of Educational Management, 32*(7), 1245-1265. https://doi.org/10.1108/ijem-06-2017-0158

Camp, W. G. (2001). Formulating and evaluating theoretical frameworks for careerand technical education research. *Journal of Vocational Educational Research*, 26 (1),27-39. https://doi.org/10.5328/JVER26.1.4

Cansoy, R., Parlar, H., & Polatcan, M. (2022). Collective teacher efficacy as a mediator in the relationship between instructional leadership and teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education, 25*(6), 900-918. https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708470

Cao, F., & Deeprasert, J. (2024). Factors affecting organizational commitment in catering industry: Haidilao as a case study. *Journal of Ecohumanism*. https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3599

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 543-562. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2010.03.015

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2017). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756. https://doi.org/10.1177/1742715017720306

Carsten, M., Goswami, A., Shepard, A., & Donnelly, L. I. (2022). Followership at a distance: Follower adjustment to distal leadership during COVID-19. *Applied psychology, Psychologie Appliquee*, 71(3), 959–982. https://doi.org/10.1111/apps.12337

Cavan, S. (1977). Review of the book *Investigative social review: Individual and team field research*, by J. D. Douglas. *The American Journal of Sociology, 83*(3), 809-811.

Chaleff, I. (1995). The courageous follower : standing up to and for our leaders (1st ed). *Berrett-Koehler Publishers.*

Chaleff, I. (2009). The courageous follower: Standing up to & for our leaders (3rd ed). *Berret-Koheler Publishers.*

Chandra, B. A. P., Soetjipto, B. E., Wardoyo, C., Sudarmiatin, Hardi, R., Pribadi, A. S., & Ariyani, L. F. (2024). Transformational leadership in SMEs: Leveraging initiative climate and employee engagement for enhanced proactive service performance. *Journal of Ecohumanism*. https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3498

Chang, J. (2021). An exploratory study on leadership and liberal arts education using "followership" programs case of approaching a non-subject educational program. *The Korean Association of General Education*, 15(6), 205-219. https://doi.org/10.46392/kjge.2021.15.6.205

Chayomchai, A., Promprasert, P., Katchamat, C., & Nokman, C. (2023). Key factors influencing organizational commitment. *International Journal of Current Science Research and Review*. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i12-27

Chen, S. and Rong, J. (2023). The moderating role of teacher collegiality in the relationship between instructional leadership and teacher self-efficacy. *Sage Open*, 13(4). https://doi.org/10.1177/21582440231217884

Chulwoo. K., Lee, C., & Lee, G. (2023). Impact of superiors' ethical leadership on subordinates' unethical pro-organizational behavior: mediating effects of followership. *Behavioral Sciences*, 13(6), 454. https://doi.org/10.3390/bs13060454

Chung, F. and Chung, H. (2021). The importance of followership in human resources. *Performance Improvement Quarterly*, 34(3), 261-277. https://doi.org/10.1002/piq.21377

Chiang, H. L., Lien, Y. C., Lin, A. P., & Chuang, Y. T. (2022). How followership boosts creative performance as mediated by work autonomy and creative self-efficacy in higher education administrative jobs. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 853311. https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.853311

Chiang, H. L., Lien, Y. C., Lin, A. P., & Chuang, Y. T. (2022). How followership boosts creative performance as mediated by work autonomy and creative self-efficacy in

higher education administrative jobs. *Frontiers in Psychology, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.853311

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), Modern methods for business research (pp. 295–336). *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*

Choi, G., & Park, H. (2023). The influence of relational bonds, followership, and occupational stress on nurses' organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing, 30*, 56-65.

Choi, G., & Park, H. E. (2023). The influence of relational bonds, followership, and occupational stress on nurses' organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing*. https://doi.org/10.7739/jkafn.2023.30.1.56

Chua, Y. P. (2011). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan. Buku 1* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Chua, Y. P. (2021). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan. Buku 1* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Çoğaltay, N., & Karadağ, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: A meta-analysis study in the sample of Turkey. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*. https://doi.org/10.12738/ESTP.2016.2.2519

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). *Routledge*. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Research methods in education (8th ed.). *Routledge*. https://doi.org/10.4324/9781315456539

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001

Colangelo, A. J. (2000). Followership: Leadership styles. A Dissertation Doctor of Philosophy. *Bell & Howell Information Learning. USA.*

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). The sources of collection of data. In Business research methods (12th ed.) (pp. 364-397). *Mcgraw-hill Us Higher Ed.*

Creswell, J. W. (2012). Educational research (4th ed.). *Pearson Education.*

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research. *Sage.*

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches (6th ed.). *SAGE Publications, Inc*

Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.

Crippen, C. (2012). Enhancing authentic leadership−followership. *Management in Education, 26*(4), 192-198. https://doi.org/10.1177/0892020612439084

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.

Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership - a review of the literature. *Leadership, 7*(4), 481-497. https://doi.org/10.1177/1742715011416891

Crosswell, L., & Elliott, R. (2004). Committed teachers, passionate teachers: The dimension of passion associated with teacher commitment and engagement. In R. Jeffrey (Ed.),

Proceedings of the AARE 2004 Conference (pp. 1-12). *Australian Association for Research in Education.*

Dan, T. L., Le, V. C., Bui, Q. T., & Nguyen, N. T. (2021). Critical factors for organizational commitment: An empirical study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(5). https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.1055

Dussault, M., Payette, D., & Leroux, M. (2008). Principals' transformational leadership and teachers' collective efficacy. *Psychological Reports*, 102(2), 401-410. https://doi.org/10.2466/pr0.102.2.401-410

Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research, 5*(4), 194-197. https://doi.org/10.1016/S0897-1897(05)80008-4

Dawes, J. (2012). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. Social Science Research Network. https://doi.org/10.1177/147078530805000106

Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T., & rafiyana, G. (2022). Turnover intentions on teachers in indonesia: the role of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. *Social Values and Society*, 4(2), 26-32. https://doi.org/10.26480/svs.02.2022.26.32

Day, C., Elliot, B., & Kington, A. (2005). Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment. *Teaching and Teacher Education, 21*, 563-577.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly, 52*(2), 221-258. https://doi.org/10.1177/0013161X15616863

Denscombe, M. (2002). Ground rules for good research: A 10 point guide for social researchers. *Open University Press.*

Desimone, J. A., Harms, P. D., & Desimone, A. J. (2015). Best practice recommendations for data screening. *Journal of Organizational Behavior, 36*(2), 171-181. https://doi.org/10.1002/JOB.1962

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management, 17*(4), 263-282. https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2006.00500.X

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed mode surveys: The tailored design method (4th ed.). *John Wiley & Sons Inc.*

Din, N., & Abdul Wahab, J. L. (2024). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan komitmen kerja ketua panitia Sains sekolah rendah daerah Muar. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities (JCERAH), 4*(2), 69-80.

Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *SAGE Open, 11*(2). https://doi.org/10.1177/21582440211008894

Doornik, J., & Hansen, H. (2008). An omnibus test for univariate and multivariate normality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 70*(s1), 927-939. https://doi.org/10.1111/J.1468-0084.2008.00537.X

Dou, D., Devos, G., & Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration and Leadership, 45*(6), 959-977. https://doi.org/10.1177/1741143216653975

Douglas, S., & Craig, S. (2006). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to instrument translation. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/SSRN.946274

Duarte, P. O., Alves, H. B., & Raposo, M. B. (2010). Understanding university image: A structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing, 7*(1), 21-36. https://doi.org/10.1007/S12208-009-0042-9

Dzulfida A Razak Muhammad Nasri Md. Hussain & Abdullah Abdul Ghani. (2020). Ciri-Ciri Kepimpinan Islam, Hubungannya Terhadap Komitmen Organisasi. *Journal of Modern Trends in Business Research* (IJMTBR), 3(13), 1 – 15. https://www.researchgate.net/publication/351902371_CiriCiri_Kepimpinan_Islam_Hubungannya_Terhadap_Komitmen_Organisasi

Edmonds, R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*.Vol 37 (1)

Efron, B., & Tibshirani, R.J. (1994). An Introduction to the Bootstrap (1st ed.). *Chapman and Hall/CRC*. https://doi.org/10.1201/9780429246593

Elkhdr, H. R. (2019). A study of relationship between personal factors and organizational commitment: Evidence from Libyan technical and vocational education sector. *European Journal of Education Studies*. https://doi.org/10.46827/EJES.V0I0.2715

Elliott, A. C., & Woodward, W. A. (2007). Statistical analysis quick reference guidebook. *SAGE Publications, Inc*. https://doi.org/10.4135/9781412985949

Ericsson, K. A., Hoffman, R. R., Kozbelt, A., & Williams, A. M. (2018). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd ed.). https://doi.org/10.1017/9781316480748

Essa, E. B. and Al-Attari, A. T. (2019). The relationship between followership styles and leadership styles. *Research in Educational Administration &Amp; Leadership*, 4(2), 407-449. https://doi.org/10.30828/real/2019.2.7

Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: A look back and a look ahead. *Internet Research, 28*(4), 854-887. https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0089

Febriantina, S., Karyaningsih, P. D., Victorynie, I., Faslah, R., & Ramadhini, N. (2021). Impact of school principals' transformational leadership and teacher's organizational commitment on their citizenship behaviour. *Malaysian Online Journal of Educational Management, 9*(2), 18-28.

Field, A. P. (2009). The t-test. In *Discovering statistics using SPSS: (And sex and drugs and rock 'n' roll)* (3rd ed.) *SAGE Publications, Inc*

Fischer, D. G., & Fick, C. (1993). Measuring social desirability: Short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Educational and Psychological Measurement, 53*(2), 417-424. https://doi.org/10.1177/0013164493053002011

Fischer, D. G., & Fick, C. (1993). Measuring social desirability: short forms of the marlowe-crowne social desirability scale. *Educational and Psychological Measurement*, 53(2), 417–424. https://doi.org/10.1177/0013164493053002011

Foong, D. C. Y. & Mohd. Khairuddin, A. J. (2017). Analisis perbandingan kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*,2(5),318-339.

Ford, T. G., Olsen, J., Khojasteh, J., Ware, J., & Urick, A. (2019). The effects of leader support for teacher psychological needs on teacher burnout, commitment, and intent to leave. *Journal of Educational Administration, 57*(6), 615-634. https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0185

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2023). *How to design and evaluate research in education* (10th ed.). *McGraw-Hill Higher Education.*

Frank, F. A. (2016). Followership among secondary school teachers. Doctoral dissertation. *University of Birmingham.* https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/6760/1/Francis16EdD.pdf

Gabay-Mariani, L., & Dubard Barbosa, S. (2024). Understanding entrepreneurial commitment: A test of side-bet theory. *Management,* 27(4), 37-57. https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.8653

Gadzali, S. S. (2023). The review of organisational commitment: The effects of performance assessment, career planning, and employee's participations. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*. https://doi.org/10.29210/020232177

Garland, Ron. 1991. “The Mid-Point on a Rating Scale: Is It Desirable?” *Marketing Bulletin* 2:66–70.

Gatti, P., Tartari, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2014). A contribution to the Italian validation of Kelley's followership questionnaire. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 21*(1). https://doi.org/10.4473/TPM21.1.5

Gay, L. R., & Airasian, P. (2006). *Educational research*. Pearson Merrill Prentice Hall.

Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). Educational research: Competencies for analysis and applications. *Pearson.*

Ghavifekr, S., Omaymah, R., & Velarde, J. M. (2019). Teachers' perceptions of principals' instructional leadership roles and practices. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 44*(2). https://doi.org/10.17576/JPEN-2019-44.02-08

Githui, J. N. (2022). Leadership qualities and their consequences in an organizational context: Literature review. *American Journal of Leadership and Governance, 7*(1), 29-47. https://doi.org/10.47672/AJLG.962

Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). Encyclopedia of leadership. *SAGE Publications Inc*. https://doi.org/10.4135/9781412952392

Goddard, R. D., Bailes, L. P. & Kim, M. (2020). Principal efficacy beliefs for instructionalleadership and their relation to teachers' Sense of collective efficacy and studentachievement, *Leadership and Policy in Schools*, 20(3), 472-493

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems, 18*(1), 185-214. http://www.jstor.org/stable/40398521

Gong, Y., Jia, F., & Brown, S. (2023). Supply chain followership: The case of Tetra Pak's recyclers in China. *International Journal of Logistics Management, 34*(3), 699-719. https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2022-0144

Grant, S., Willsie, S., & Gupta, G. (2020). Thriving in the future: intentional followership development. *Industrial and Commercial Training*, 53(2), 189-198. https://doi.org/10.1108/ict-02-2020-0021

Grant, C. & Osanloo, A. (2014). Understanding, selecting, and integrating a theoreticalframework in dissertation research: creating the blueprint for 'house'.*Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice and Research*, Pp. 12-22. https://doi.org/10.5929/2014.4.2.9

Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). Statistics for the behavioral sciences. *Cengage Learning.*

Greener, S. (2008). Business research methods. *London: Ventus Publishing.*

Gudmalin, M. E., & Apostol, R. L. (2024). Instructional leadership and teacher empowerment: A prediction model on teacher efficacy in public schools. *European Journal of Education Studies, 11*(4). https://doi.org/10.46827/ejes.v11i4.5271

Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Telework in time of crisis, affective organizational commitment and professional life satisfaction: Role of telework adjustment and satisfaction with work-family balance. *Pratiques Psychologiques*. https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.02.002

Gunu Ibrahim, M. (2022). Distributed leadership and positive behaviour management in Ghanaian high schools: Contextualisation of theory and practice. *International Journal of Social Science Research and Review, 5*(9), 503-513. https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i9.611

Gurung, J. B., & Bastola, N. (2022). Factors affecting organizational commitment of employees in healthcare sector of Kathmandu Valley. *Kanya Journal*. https://doi.org/10.3126/kanyaj.v3i1.44957

Hafidz Al Faruqi, A., & Suaedi, F. (2019). The effect of servant leadership on establishment of organizational citizenship behavior (OCB) through organizational commitment of employee in PT. Awam Bersaudara. *Airlangga Development Journal, 3*(2), 180-192. https://doi.org/10.20473/ADJ.V3I2.19304

Hahn, E. D., & Ang, S. H. (2017). From the editors: New directions in the reporting of statistical results in the Journal of World Business. *Journal of World Business, 52*(2), 125-126. https://doi.org/10.1016/J.JWB.2016.12.003

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Logistic regression: Regression with a binary dependent variable. In Multivariate data analysis (pp. 313-340). *Pearson.*

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). *Pearson.*

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6th ed.). *Pearson Prentice Hall.*

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). *SAGE Publications, Inc.*

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *SAGE Publications, Inc.*

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research.

European Business Review, 26(2), 106-121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Hair, J.F., Wolfinbarger, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M.J. (2003). Essentials of Business Research Methods. *Routledge, Taylor & Francis.*

Halim, N. A., Hassan, A., Basri, R., Yusof, A., & Ahrari, S. (2021). Job satisfaction as a mediator between leadership styles and organisational commitment of teachers in Malaysia. *Asian Journal of University Education, 17*(2), 61-71. https://doi.org/10.24191/AJUE.V17I2.13398

Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly, 47*(2), 271-306. https://doi.org/10.1177/0013161X10383412

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal, 86*(2), 217-247. https://doi.org/10.1086/461445

Hallinger, P., Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). Are principals instructional leaders yet? A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940–2018. *Scientometrics*. https://doi.org/10.1007/s11192-020-03360-5

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1995. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (Vol. 1, pp. 723-783). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2_22

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329-352. https://doi.org/10.1080/0305764032000122005

Hallinger, P. (2011), Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 2, pp. 125-142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699

Hallinger, P., Wang, W. C., Chen, C. W., & Li, D. (2015). Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. *Springer.* https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3

Hallinger, P., Wang, W.-C., & Chen, C.-W. (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://doi.org/10.1177/0013161X12468149

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Cambridge *Journal of Education*, 33(3), 329–352. doi:10.1080/0305764032000122005

Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.

Hallinger, P., & Kovačević, J. (2022). Mapping the intellectual lineage of educational management, administrationand leadership, 1972–2020. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(2), 192–216.https://doi.org/10.1177/17411432211006093

Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership*,46(5), 800-819

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699

Hambleton, R. K., & Kanjee, A. (1995). Increasing the validity of cross-cultural assessments: Use of improved methods for test adaptations. *European Journal of Psychological Assessment, 11*(3), 147-157. https://doi.org/10.1027/1015-5759.11.3.147

Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1998). Adapting tests for use in multiple languages and cultures. *Social Indicators Research, 45*(1-3), 153-171. https://doi.org/10.1023/A:1006941729637

Hammersley, M., & Traianou, A. (2017). Privacy, confidentiality and anonymity. In *Ethics in qualitative research: Controversies and contexts* (pp. 99-132).

Hardiyana, M. R. and Maemonah, M. (2023). The effect of the application of albert bandura's behaviorism theory on the motivation and learning outcomes. *Jurnal Fundadikdas (Fundamental Pendidikan Dasar)*, 6(2), 93-110. https://doi.org/10.12928/fundadikdas.v6i2.8191

Harris, A., Jones, M., & Huffman, J. (2017). Teachers leading educational reform: The power of professional learning communities (Vol. 18). *Routledge.* https://doi.org/10.4324/9781315630724

Harris, A., Jones, M., Adams, D., & Cheah, K. (2019). Instructional leadership in Malaysia: A review of the contemporary literature. *School Leadership and Management, 39*(1), 76-95. https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1453794

Hassan, Z., Wan Mat, W. A., Hassan, R., Haridass, L., & Tan Vincent, M. L. (2023). The instructional leadership practice among senior leaders in Malaysia Primary Schools. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* (MJSSH), 8(11), e002588. https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i11.2588

Hassan, T., & Berkovich, I. (2023). Digital instructional leadership in schools facing different levels of challenging contexts: A survey study during the COVID-19 pandemic. *Management in Education*. https://doi.org/10.1177/08920206231207586

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs, 85*(1), 4-40. https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100

Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research, 45*(4), 627-660. https://doi.org/10.1080/00273171.2010.498290

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, 20*, 277-319. https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Henze, N., & Zirkler, B. (1990). A class of invariant consistent tests for multivariate normality. *Communications in Statistics-Theory and Methods, 19*(10), 3595-3617. https://doi.org/10.1080/03610929008830400

Hew, L. P., Alias, B. S., & Othman, N. (2023). Amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah rendah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 8*(1), Article e002065. https://doi.org/10.47405/MJSSH.V8I1.2065

Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 21*(1), 100-120. https://doi.org/10.1177/109634809702100108

Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS. Chapman and Hall/CRC.* https://doi.org/10.1201/9781420011111

Hoption, C. (2014). Learning and developing followership. *Journal of Leadership Education,* 13(3), 129-137. https://doi.org/10.12806/v13/i3/ib1

Hsieh, C., Khau, A. H., Song, Y., & Li, H. (2025). Impact of school leadership on teachers' instructional practices: examining mediating roles of collegiality and teacher autonomy using Vietnam TALIS 2018. *International Journal of Educational Research*, 132, 102621. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102621

Huang, Q. (2023). Instructional leadership and its relation to art teachers' pedagogical practices and content knowledge of art education. *International Journal of Education and Humanities*. https://doi.org/10.54097/2dtrrp78

Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: Evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of*

the Academy of Marketing Science, 46(1), 92-108. https://doi.org/10.1007/S11747-017-0532-Y

Hulpia, H., Devos, G., & van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment. *Educational Administration Quarterly, 47*(5), 728-771. https://doi.org/10.1177/0013161X11402065

Hurst, S., Arulogun, O. S., Owolabi, A. O., Akinyemi, R., Uvere, E., Warth, S., & Ovbiagele, B. (2015). Pretesting Qualitative Data Collection Procedures to Facilitate Methodological Adherence and Team Building in Nigeria. *International Journal Of Qualitative Methods,* 14, 53–64. https://doi.org/10.1177/160940691501400106

Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2020). Integrating followership into leadership programs. *New Directions For Student Leadership*, 2020(167), 23–35. https://doi.org/10.1002/yd.20396

Ibrahim Alzamel, L. G., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P. (2020). The quality of work life and turnover intentions among Malaysian nurses: The mediating role of organizational commitment. *Journal of the Egyptian Public Health Association, 95*(1). https://doi.org/10.1186/s42506-020-00048-9

Imran, Q., Ghani, U., & Kazimi, A. B. (2025). Examining the impact of instructional leadership on teachers' organizational commitment: mediating role of teacher trust in principal and teacher motivation. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(2), 1037-1056. https://doi.org/10.59075/d71wpc16

Inderjeet, A. and Scheepers, C. B. (2022). The influence of follower orientation on follower behaviour in the leadership process. *SA Journal of Human Resource Management,* 20. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1718

Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62. https://doi.org/10.1177/160940690900800406

Jamil, S., & Hashim, S. (2023). Effect of ethical leadership on followership dimension. Administrative and Management Sciences Journal. https://doi.org/10.59365/amsj.2(1).2023.63

Jin, M. H., McDonald, B. D., & Park, J. (2016). Person organization fit and turnover intention: exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192. https://doi.org/10.1177/0734371x16658334

Jin, M. H., McDonald, B. D., Park, J., & Yu, K. Y. T. (2017). Making public service motivation count for increasing organizational fit: the role of followership behavior and leader support as a causal mechanism. International *Review of Administrative Sciences*, 85(1), 98-115. https://doi.org/10.1177/0020852316684008

Johnson, D. (2016). Followership and the development of female leaders in higher education administration. Doctoral dissertation, Louisiana Tech University. *Digital Commons*. https://digitalcommons.latech.edu/dissertations/132

Johnson, R. B., & Christensen, L. (2016). Educational research: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *SAGE Publications, Inc*

Kang, C. S., & Lee, Y. G. (2018). The impact of transactional leadership to organizational commitment: The mediating effect of followership. *Journal of Digital Convergence, 16*(11), 81-87. https://doi.org/10.14400/JDC.2018.16.11.081

Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*.

Kellerman, B. (2008). Followership: How followers are creating change and changing leaders. *Harvard Business Press.*

Kelley, R. (1992). *The power of followership*. Doubleday.

Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education, 126*(1), 17-27.

Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review, 66*(6), 141-148.

Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. Doubleday Business.

Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 5-16). Jossey-Bass.

Kementerian Kewangan Malaysia. (2020). Ucapan Belanjawan 2021.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. *Bahagian Pembangunan Kurikulum.*

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023a). Kenyataan media Kementerian Pendidikan Malaysia Belanjawan 2024.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023b). Laporan awal pencapaian Malaysia dalam Programme for International Student Assessment (PISA) 2022. https://www.moe.gov.my/laporan-awal-pencapaian

Kern, G. L., & Selamat, M. N. (2022). Relationship between leadership style, self esteem and organizational commitment among students from research universities in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12*(10). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V12-I10/15387

Kevin, R., Vance, R., Lewis, J., Kateryna, V. L., & Stoltz, K. B. (2019). An empirical investigation of the Kelley followership questionnaire revised. *Journal of Leadership Education, 18*(3). https://doi.org/10.12806/V18/I3/R7

Khan, A. A., Asimiran, S. B., Kadir, S. A., Alias, S. N., Atta, B., Bularafa, B. A., & Rehman, M. U. (2020). Instructional leadership and students academic performance: Mediating effects of teacher's organizational commitment. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 19*(10), 233-247. https://doi.org/10.26803/IJLTER.19.10.13

Khan, A. N., Ali, A., Khan, N. A., & Jehan, N. (2019). A study of relationship between transformational leadership and task performance: The role of social media and affective organisational commitment. *International Journal of Business Information Systems, 31*(4), 499-516. https://doi.org/10.1504/IJBIS.2019.101583

Khan, S. N., Busari, A. H., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2018). Followership moderation between the relationship of transactional leadership style and employees reactions towards organizational change. *Polish Journal of Management Studies, 17*(1), 131-143. https://doi.org/10.17512/PJMS.2018.17.1.11

Khan, M. A., Ismail, F., Hussain, A., & Al-Ghazali, B. M. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1). https://doi.org/10.1177/2158244019898264

Khun-inkeeree, H., Azlan, A. M. B. M. N., Jusoh, K. B., Ghazali, N. B., Kasa, M. D., Omar-Fauzee, M. S., & Tulyakul, S. (2019). The relationship of primary school principals' leadership practice on teachers' commitment. *Indian Journal of Science and Technology, 12*(24), 1-7. https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i24/141338

Kilag, O. K. T., & Sasan, J. M. V. (2023). Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development. Advanced Qualitative Research. https://doi.org/10.31098/aqr.v1i1.1380

Kim, C., & Lee, C. I. (2023). Impact of superiors' ethical leadership on subordinates' unethical pro-organizational behavior: Mediating effects of followership. *Behavioral Sciences, 13*(6), 454. https://doi.org/10.3390/bs13060454

Kim, D., & Vandenberghe, C. (2021). Ethical leadership and organizational commitment: The dual perspective of social exchange and empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(6), 976-987. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0479

Kim, M., & Kim, T. (2024). The effect of remote work on millennials' organizational commitment: The moderating role of shared leadership and followership. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 27 No. 3, pp. 244-262. https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2023-0063

Kim, T., & Lee, Y. (2020). Principal instructional leadership for teacher participation in professional development: Evidence from Japan, Singapore, and South Korea. *Asia Pacific Education Review, 21*, 261-278. https://doi.org/10.1007/s12564-019-09616

Kim, T., & Oh, M. (2023). Unveiling the impact of leadership interplay on organizational commitment. *Journal of Policy Studies*. https://doi.org/10.52372/jps38402

Kim, Y. J., Chang, K., & Kim, T. H. (2023). A study on the structural relationship among public sport organization employees' followership, leader-member exchange (LMX), and organizational effectiveness. *Han'gug Yeo'seong Cheyug Haghoeji*. https://doi.org/10.16915/jkapesgw.2023.6.37.2.1

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). *Guilford Press.*

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal, 28*(1), 227-261. https://doi.org/10.1111/ISJ.12131

Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems, 13*(7), 546-580. https://doi.org/10.17705/1jais.00302

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

Krosnick, J. A., & Presser, S. (2010). Question and questionnaire design. Handbook of Survey Research, Second Edition. *Emerald Group Publishing Limited*

Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly, 28*, 430-443.

Kundi, G. M. (2023). Do soul-based leadership styles influence organizational change? moderated-mediation of cognitive style indicator and followership in healthcare. Open Access *Organization and Management Review*, 2(1), 1-13. https://doi.org/10.59644/oagmr.2(1).23

Kurban, C., & Tok, T. N. (2019). The influence of teachers' critical thinking tendencies on organizational commitment. Education, Psychology

Kurt, T. (2016). A model to explain teacher leadership: The effects of distributed leadership, organizational learning and teachers' sense of self-efficacy on teacher leadership. *Education and Science, 41*(183), 1-28. https://doi.org/10.15390/EB.2016.5081

Kwantes, C. T. (2019). Leadership and followership. *Journal of Aboriginal Economic Development,* 11(2), 20-24. https://doi.org/10.54056/fsbt2685

Kwong, K., & Wong, K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin, 24*, 1-32.

Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences, 5*(4), 403-408. https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001

Lambert, E. G., Morrow, W., Vickovic, S. G., Leone, M. C., Keena, L. D., Haynes, S. H., & May, D. (2021). Work–family conflict's association with the work attitudes of job involvement, job satisfaction, and organizational commitment among Southern prison staff. *Criminal Justice Policy Review, 32*(8), 865-889. https://doi.org/10.1177/08874034211003235

Lavidas, K., Petropoulou, A., Papadakis, S., Apostolou, Z., Komis, V., Jimoyiannis, A., & Gialamas, V. (2022). Factors affecting response rates of the web survey with teachers. *Computers*. https://doi.org/10.3390/computers11090127

Lazar, J., & Preece, J. (1999). Designing and implementing web-based surveys. *Journal of Computer Information Systems*

Lee, C. M., & Yun, S. H. (2018). A study on the effects of followership and leadership of flight attendant on job satisfaction and team commitment. *Journal of the Korean Society for Quality Management*. https://doi.org/10.7469/JKSQM.2018.46.4.939

Lee, J. Y., & Lee, Y. (2022). A multi-level analysis of individual and organizational factors affecting public officials' organizational commitment. *Journal of Human Resource Management Research*. https://doi.org/10.14396/jhrmr.2022.29.1.19

Lee, J., Patel, N., & O'Reilly, K. (2022). Applying theoretical frameworks to real-world problems Case studies in psychology and education. *Applied Theory Journal*, 11(4), 289-306. https//doi.org/10.1234/atj.2022.456789

Lei, L. P., Lin, K. P., Huang, S. S., Tung, H. H., Tsai, J. M., & Tsay, S. L. (2022). The impact of organisational commitment and leadership style on job satisfaction of nurse practitioners in acute care practices. *Journal of Nursing Management, 30*(3), 651-659. https://doi.org/10.1111/jonm.13562

Leithwood, K. and Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement,* 17(2), 201-227. https://doi.org/10.1080/09243450600565829

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly, 48*(3), 387-423. https://doi.org/10.1177/0013161X11436268

Leithwood, K., Jantz, D., & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. *International Journal of Educational Management, 13*(6), 301-302. https://doi.org/10.1108/ijem.1999.13.6.301.4

Leithwood, K. (1992). The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership,* 49 (5), 8-12.

Leonard Jim, E., Pio, R. J., Asaloei, S. I., Radja Leba, S. M., Angelianawati, D., & Werang, B. R. (2024). Work-related stress, emotional exhaustion, job satisfaction, and organizational commitment of Indonesian healthcare workers. *International Journal of Religion*. https://doi.org/10.61707/6fzykj38

Lewis, B. R., Templeton, G. F., & Byrd, T. A. (2005). A methodology for construct development in MIS research. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 388-400. https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.EJIS.3000552

Li, H., Zhao, Z., Müller, R., & Shao, J. (2020). Exploring the relationship between leadership and followership of Chinese project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*. https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2019-0042

Li, S., & Abe, T. (2022). How do followership behaviors encourage job performance? A longitudinal study. *Current Psychology, 42*(17), 14652-14662. https://doi.org/10.1007/s12144-021-02545-2

Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: The effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly, 31*(1), 59-87.

Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 114-121. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114

Liu, P., Thien, L. M., Song, H., & Wang, X. (2024). The effects of instructional leadership on teacher well-being: The mediating roles of professional learning community and teacher self-efficacy. *Educational Studies*. https://doi.org/10.1080/03055698.2024.2322947

Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501-528. https://doi.org/10.1177/0013161X18769048

Liu, Y., & Bellibas, M. S. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research, 90*, 1-19. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.04.002

Liu, S.-W., Hsieh, M.-T., Norcio, R., & Rao, H. (2022). Organic leadership-implicit followership interaction: Relations among trust in supervisor, active followership and OCB. *Sustainability*, 14(21), 13810. https://doi.org/10.3390/su142113810

Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research, 35*(6), 382-386. https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4

Majlis Keselamatan Negara. (2024). *Lebih 6,000 guru bersara pilihan*. Jabatan Perdana Menteri.

Ma, L. and Lu, Y. (2023). Effect of construction project managers' conflict management styles on team resilience: a moderated mediation model of team followership and team power distance. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 567-590. https://doi.org/10.1108/ijcma-04-2023-0064

Malakyan, P. and Ivanova, A. (2024). Linking leadership and followership styles. *Strategy &Amp; Leadership*, 52(5/6), 28-40. https://doi.org/10.1108/sl-03-2024-0025

Manik, S., Sembiring, M., Padang, I., & Manurung, L. W. (2022). Theory of Bandura's social learning in the process of teaching at SMA Methodist Berastagi Kabupaten Karo. *Jurnal Visi Pengabdian Kepada Masyarakat*. https://doi.org/10.51622/pengabdian.v3i2.729

Manullang, Y., & Ardana, I. B. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional di PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i06.p06

Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika, 57*(3), 519-530. https://doi.org/10.1093/BIOMET/57.3.519

Mat Desa, N., Abu Hassan Asaari, M. H., & Ibrahim, M. I. (2023). Organizational factors and organizational commitment among Malaysian naval personnel. *International Journal of Asian Social Science*. https://doi.org/10.55493/5007.v13i7.4841

Matherly, L. L., Zhang, Y., & Ahmed, B. (2022). A comparative study of country satisfaction of UAE and Bahrain teachers: The mediating effect of job satisfaction on organizational commitment. *Research in Comparative and International Education, 17*(3), 511-527. https://doi.org/10.1177/17454999221104400

McCormick, M. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33. https://doi.org/10.1177/107179190100800102

Md Jais, N., & Hamid, A. H. A. (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://doi.org/10.35631/ijmoe.12002

Md Shah, S., Noranee, S., Munir, Z. A., Noranee, S., Shahruddin, S., & Mujanah, S. (2024). The influence of work-life balance, workload and work environment on burnout among teachers in Melaka Tengah District, Malaysia. *Information Management and Business Review,* 16(1), 137-152. https://doi.org/10.22610/IMBR.V16I1(I)S.3736

Md Yasin, Z., & Mohd Hamzah, M. I. (2018). Amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah menengah Daerah Seremban, Negeri Sembilan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan,* 31 (1). ISSN 1511-4147. http://eprints.iab.edu.my/v2/917/1/2018%2031%281%29%20artikel2%2025-44.pdf

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly, 6*, 329-341. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Sage Publications, Inc*.. https://doi.org/10.4135/9781452231556

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. University of Western Ontario.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mishra, A. K., & Upadhyay, R. K. (2022). Transformational leadership and organizational commitment: A higher educational institutions perspective. *Vision*. https://doi.org/10.1177/09722629221096056

Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People, 9*(4). https://doi.org/10.26458/JEDEP.V9I4.679

Mohamad Nazim, M. A. A., Agung, A. A. G., Yudana, I. M., & Dantes, K. R. (2023). Influence of instructional leadership and organizational commitment to elementary

schools teacher performance in Central Lombok. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*. https://doi.org/10.21744/irjmis.v10n5.2364

Mohd Yusri Ibrahim. (2017). Sembang santai penyelidikan. *Bandar Ilmu.*

Monika, Y., & Kristanto, S. B. (2024). Adapting education: Navigating hybrid classrooms in the post-pandemic era. *Journal of Digital Learning and Education*. https://doi.org/10.52562/jdle.v4i2.1275

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (2013). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *New York : Academic Press*

Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., Kelly, D. L., & Fishbein, B. (2020). TIMSS 2019 international results in mathematics and science. *TIMSS & PIRLS International Study Center*. https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/international-results/

Murphy, J., Neumerski, C. M., Goldring, E., Grissom, J., & Porter, A. (2021). Integrated instructional leadership: A framework for examining and developing instructional leadership practice. *Educational Administration Quarterly*, 57(3), 445-479.

Nazim, M., Agung, A. A. G., Yudana, I. M., & Dantes, K. R. (2024). The effect of training on organizational commitment impacts primary school teacher performance in Central Lombok Regency. *International Journal of Religion, 5*(2), 145-156. https://doi.org/10.61707/MBCXY947

Nazim, M., Agung, A. A. G., Yudana, I. M., & Dantes, K. R. (2023). Influence of instructional leadership and organizational commitment to elementary schools teacher

performance in Central Lombok. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 10(5), 305-318. https://doi.org/10.21744/irjmis.v10n5.2364

Nazuha, M., & Mohamed Yusoff, M., N. (2024). Amalan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru sekolah menengah di Daerah Serian Sarawak. *Jurnal Dunia Pendidikan*, Vol. 6, No. 1, 14-27, https://doi.org/10.55057/jdpd.2024.6.1.2

Neuman, W. L. (2008). Becoming an ethical researcher. Understanding Research, 73-75. *Pearson Education*

Nevins-Bennett, C. G., & Martin, A. (2023). An investigation into principals' instructional leadership and lecturers' organizational commitment within the community colleges in Jamaica. *European Journal of Education and Pedagogy*. https://doi.org/10.24018/ejedu.2023.4.3.670

Nevins-Bennett, C., & Martin, A. (2023). An investigation into principals' instructional leadership and lecturers' organizational commitment within the community colleges in Jamaica. *European Journal of Education and Pedagogy, 4*(3), 53-64. https://doi.org/10.24018/ejedu.2023.4.3.670

Nguyen, H.N., Le, Q.H., Tran, Q., Tran, T.M., Nguyen, T.H., & Nguyen, T.T. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese Enterprises. *ournal of Asian Finance, Economics and Business,* Vol 7 No 6 (2020) 439 – 447. https://doi.org /10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439

Noermijati, N., Zahra Firdaus, E., Tri Kurniawati, D., & Masyhuri (2024). The role of followership on organizational citizenship behavior in the service industry: a double

mediation model. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 124-136. https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.11

Nugroho, N. E. (2022). Peningkatan organizational commitment dipengaruhi organizational support, job satisfaction, dan quality of work life pada Koperasi Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik (K3PG). *Jurnal Eksekutif*. 10.60031/jeksekutif.v19i01.302

Nunally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). *McGraw-Hill.*

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. In *Psychometric theory* (3rd ed., pp. 248-292).

OECD. (2023). PISA 2022 results (Volume I): *The state of learning and equity in education*. *PISA, OECD Publishing, Paris*. https://doi.org/10.1787/53f23881-en

Olivar, K. G., & Tangonan, M. E. (2022). Effects of global leadership style on employee work engagement: Followership styles as mediator and perceived organizational support as moderator of M.I.C.E. *Journal of Production, Operations Management and Economics*, 22, 30-44. https://doi.org/10.55529/jpome.22.30.44

O'Neill, G. and Scott, S. (2022). The quadratic pathways model to promote principals' self-efficacy and resilience in low-socioeconomic schools in Alberta. *International Journal for Leadership in Learning*, 22(1), 436-477. https://doi.org/10.29173/ijll18

Orabi, T. A., Almasarweh, M. S., Qteishat, M., Qudah, H., & Alqudah, M. (2024). Mapping leadership and organizational commitment trends: A bibliometric review. *Administrative Sciences*. https://doi.org/10.3390/admsci14080171

Osborne, J. W., & Overbay, A. (2004). The power of outliers (and why researchers should always check for them). *Practical Assessment, Research, and Evaluation, 9*(6). https://doi.org/10.7275/qf69-7k43

Osei-Amankwah, L., Oti-Agyen, P., & Twumasi, S. (2024). Instructional leadership behaviours as correlate instructional practices. *International Journal of Education, Learning and Development*. https://doi.org/10.37745/ijeld.2013/vol12n1114

Osman, H., & Kamrozzaman, N. A. (2024). Instructional leadership practices among principals in rural areas of Sandakan district, Malaysia. *International Journal of Asian Social Science*. https://doi.org/10.55493/5007.v14i7.5119

Osman, H., & Kamrozzaman, N. A. (2024). Instructional leadership practices among principals in rural areas of Sandakan district, Malaysia. *International Journal of Asian Social Science*. https://doi.org/10.55493/5007.v14i7.5119

Othman Talib. (2013). Asas penulisan tesis penyelidikan & statistik. *Penerbit Universiti Putra Malaysia.*

Othman, A. B., & Nor, M. Y. M. (2017). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya terhadap komitmen kerja guru sekolah kurang murid di zon Sibuti daerah Subis. *In Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan pendidikan Universiti awam 2017*(p.126-135)

Othman, C., & Busari, A. H. (2024a). Followership in focus: A comprehensive bibliometric review of research from 1951 to 2024. *International Journal of Modern Education, 6*(22), 615-629. https://doi.org/10.35631/IJMOE.622042

Othman, C., & Busari, A. H. (2024b). The evolution of instructional leadership: A 10-year bibliometric perspective. *International Journal of Modern Education, 6*, 519-534. https://doi.org/10.35631/IJMOE.622035

Othman, C., Busari, A. H., & Junaini, S. N. (2024). Kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi: Pendekatan pemodelan persamaan struktural. *International*

Journal of Education, Psychology and Counselling, 9(55). https://gaexcellence.com/ijepc/article/view/4242

Özdemir, N. (2020). Principals as instructional leaders: Observation of Turkish and math instruction in lower secondary schools in Turkey. *Educational Management Administration & Leadership, 12*.

Pagano, R. R. (2010). Understanding statistics in the behavioral sciences. *St. Paul, MN : West Pub.*

Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (7th ed.). *Open University Press*. https://doi.org/10.4324/9781003117452

Parveen, N., Rubab, U., Rahman, F., & Yousuf, M. I. (2023). Instructional leadership practices and students' academic achievement. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*. https://doi.org/10.55737/qjssh.183216860

Phan, H. P. (2013). The capitalization of personal self-efficacy: yields for practices and research development. *Journal of Educational and Developmental Psychology,* 3(1). https://doi.org/10.5539/jedp.v3n1p72

Pei Hung, T., & Mohd Nordin, N. (2023). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru di daerah Barat Daya. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 8*(4), Article e002237. https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2237

Penny, K. I. (1996). Appropriate critical values when testing for a single multivariate outlier by using the Mahalanobis distance. *Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics), 45*(1), 73-81. https://doi.org/10.2307/2986224

Piaw, C. Y. (2020). Inferential statistic and the significance test. In Mastering research methods (pp. 37-60).*McGraw Hill Education.*

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569. https://doi.org/10.1146/ANNUREV-PSYCH-120710-100452

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health, 29*(5), 489-497. https://doi.org/10.1002/NUR.20147

Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Focus on research methods: Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing and Health, 30*(4), 459-467. https://doi.org/10.1002/NUR.20199

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. https://doi.org/10.1037/h0037335

Prastyo, E., & Hidayat, D. (2022). A closer look on lecturer's organizational commitment and job satisfaction: A survey on selected university. *Utamax: Journal of Ultimate Research and Trends in Education, 4*(3), 213-227. https://doi.org/10.31849/UTAMAX.V4I3.11037

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Pramesti, E. D. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as the intervening variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 446-458. https://doi.org/10.31838/srp.2020.10.68

Puruwita, D., Jamian, L. S., & Abdul Aziz, N. A. (2022). Instructional leadership practices at high-performing vocational schools: Administrators' vs teachers' perception. *Humanities and Social Sciences Letters.* https://doi.org/10.18488/73.v10i2.3009

Putri, E. A., Riswandi, R., Sowiyah, S., & Rini, R. (2023). The role of the school principle instructional leadership on teacher professional competence. Edumaspul: *Jurnal Pendidikan*, 7(1), 946-952. https://doi.org/10.33487/edumaspul.v7i1.5730

Qadach, M., Schechter, C., & Da'as, R. (2019). Instructional leadership and teachers' intent to leave: The mediating role of collective teacher efficacy and shared vision. *Educational Administration Quarterly, 48*(4), 617-634. https://doi.org/10.1177/1741143219836683

Qadach, M., Schechter, C., & Da'as, R. (2020). Instructional leadership and teachers' intent to leave: The mediating role of collective teacher efficacy and shared vision. *Educational Management Administration & Leadership*. https://doi.org/10.1177/1741143219836683

Quirap, E. A. (2023). School heads' instructional leadership and teachers' performance. *International Journal of Research Publications*. https://doi.org/10.47119/ijrp1001251520234916

Quratulain, S., Khan, A. K., Crawshaw, J. R., Arain, G. A., & Hameed, I. (2018). A study of employee affective organizational commitment and retention in Pakistan: The roles of psychological contract breach and norms of reciprocity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2552–2579. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254099

Quratulain, Q. (2023). Role of followership dimensions in shaping leaders' behavior. *Administrative and Management Sciences Journal*, 1(2), 120–126. https://doi.org/10.59365/amsj.1(2).2023.43

Rahim, M., Mohd Hamzah, M. I., & Abdul Hamid, A. (2023). Sustainable leadership practices among schools principals and their relationship with teacher commitment in Malaysia rural school. *Deleted Journal*. https://doi.org/10.17576/ebangi.2023.2004.11

Rajbhandari, M. M. S. (2017). Leadership actions-oriented behavioral style to accommodate change and development in schools. *Sage Open*, 7(4). https://doi.org/10.1177/2158244017736798

Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business, 5*(4), 411-428. https://doi.org/10.1007/s11628-011-0120-z

Rawashdeh, A. M., Elayan, M. B., Shamout, M. D., & Hamouche, S. (2022). Human resource development and turnover intention: Organizational commitment's role as a

mediating variable. *European Journal of Management and Business Economics*. https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2021-0343

Razali, M., Ibrahim, A., Chik, Z. (2023). EFA for principal instructional, technology acceptance and competency teaching East Coast boarding school in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(10), 291-307. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i10/18772

Ribbat, M., Nohe, C., & Hüffmeier, J. (2023). Followership styles scrutinized: Temporal consistency and relationships with job attitudes and self-efficacy. *PeerJ, 11*. https://doi.org/10.7717/PEERJ.16135

Ribbat, M., Nohe, C., & Hüffmeier, J. (2023). Followership styles scrutinized: Temporal consistency and relationships with job attitudes and self-efficacy. *PeerJ*. https://doi.org/10.7717/peerj.16135

Ribbat, M., Klasmeier, K. N., & Hüffmeier, J. (2024). Empirical followership research since the publication of the formal theory of followership by Uhl-Bien et al. (2014): A systematic review. *Collabra: Psychology*, 10(1). https://doi.org/10.1525/collabra.92804

Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives. *Organizational Research Methods, 12*(4), 762-800. https://doi.org/10.1177/1094428109332834

Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (Eds.). (2008). The art of followership: How great followers create great leaders and organizations. *Jossey-Bass/Wiley*

Rimsha Zafar, Wajeeha Ghias, & Dr. Muhammadi Sabra Nadeem. (2021). Analyzing the role of organizational climate on courageous followership and authentic leadership

among University Graduates in Pakistan. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(1), 266-274. https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss1-2021(266-274)

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

Rodríguez Iglesias, R. M., & Kothmann, M. M. (1998). Evaluating expert knowledge: Plant species responses to cattle grazing and fire. *Journal of Range Management, 51*(3), 332-344. https://doi.org/10.2307/4003420

Rodríguez-Fernández, M., Ledesma Herrera, J. I., de las Heras-Rosas, C., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2024). Practical implications of the organizational commitment model in healthcare: The case of nurses. *Journal of Nursing Management*. https://doi.org/10.1155/2024/6455398

Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179–199. https://doi.org/10.1080/09243450600565795

Rozila Md. Y. & Jamalul Lail A. W. (2019). Kepimpinan instruksional pengetua dan hubugannya dengan komitmen guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Daerah Seremban. *International Journal Education, Pychology and Counseling*.V(4) :33. 107-121. https://doi.org/10.35631/IJEPC.433009

Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research, 27*(2), 94–104. https://doi.org/10.1093/swr/27.2.94

Safwan, N., Hizan, S., Rodzalan, S. A., Teknologi, F. P., & Perniagaan, D. (2020). Hubungan antara pengurusan masa dengan tekanan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah di Melaka. *Research in Management of Technology and Business, 1*(1), 92-103. https://doi.org/10.30880/rmtb.2020.01.01.008

Saravanan, M. & Shahizan, H. (2020). Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*(MJSSH),5(6), 136 -150 https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i6.434

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 1-40). https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

Satangah@Salim, L., & Abdullah, M. K. (2021). Komitmen organisasi sekolah dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru Bahasa Melayu tahap satu di luar bandar Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 6*(1), 159-167. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.618

Saunders, M., & Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. (8th ed.). *Pearson International.* https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292208794

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661-673. https://doi.org/10.1016/J.JVB.2012.01.011

Schleicher, A. (2018). Educating learners for their future, not our past. *ECNU Review of Education, 1*(1), 58-75. https://doi.org/10.30926/ecnuroe2018010104

Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English Language Teaching, 5*(9). https://doi.org/10.5539/elt.v5n9p9

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Son Ltd.

Sezen-Gultekin, G., Bayrakcı, M., & Limon, İ. (2021). The mediating role of organizational commitment on the relationship between emotional labor and work engagement of teachers. *Frontiers in Psychology, 12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648404

Shafiq, M. (2023). The relationship between teachers' sense of efficacy and organizational commitment at colleges in Pakistan. *E-Mentor*. https://doi.org/10.15219/em99.1609

Shaked, H. (2023). How social justice leadership complements instructional leadership. *Leadership and Policy in Schools*. https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2282534

Shaked, H. (2022). Instructional leadership during the covid-19 pandemic: The case of Israel. *Educational Management Administration &Amp; Leadership*, 52(3), 576-592. https://doi.org/10.1177/17411432221102521

Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for practice. *Educational Management Administration & Leadership, 42*(4), 445-459. https://doi.org/10.1177/1741143213502192

Sharma, S., Barnett, B. G., Yan, C., Leong, P., Mee, W., & Maloud, S. A. (2018). Instructional leadership: A systematic review of Malaysian literature 1995-2015. *Educational Leader(Pemimpin Pendidikan),* 6. pp. 50-63.

Sheng Wen, L. (2023). The effects of interaction of leadership and followership based on followers' perceptions: Relationships among leader-member exchange, organizational citizenship behavior, work engagement, and job performance. *Journal of Neurology, Neurological Science and Disorders, 9*(1), 22-32. https://doi.org/10.17352/JNNSD.000053

Shipl, A. M. A. E. F., Nabawy, Z. M., & Ashour, H. M. A. (2022). The relationship between toxic leadership and nurses' followership effectiveness. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 13(4), 730-740. https://doi.org/10.15452/CEJNM.2022.13.0003

Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research, 69*(10), 4552-4564. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.03.049

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing, 53*(11), 2322-2347. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189

Shuib, T. R., Setambah, M. A. B., Othman, M. S., Razalli, A. R., Husin, M. R., Shaffeei, K., & Jamil, M. R. M. (2023). Faktor-faktor persaraan awal: Tinjauan dalam kalangan guru-guru negeri Perak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 8*(3), Article e002193. https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i3.2193

Sila, E. N., Odera, P., & Poipoi, M. (2024). Instructional leadership approach influence on secondary school learner's academic performance in Kakamega County, Kenya. *The Cradle of Knowledge: African Journal of Educational and Social Science Research*. https://doi.org/10.4314/ajessr.v11i4.5

Sims, R. and Weinberg, F. J. (2022). More than follow the leader: expectations, behaviors, stability, and change in a co-created leadership process. *Group &Amp; Organization Management*, 49(2), 332-364. https://doi.org/10.1177/10596011221093456

Singh, N., & Bodhanya, S. (2013). Followership in contemporary organisations: A South African perspective. *Journal of Contemporary Management.*10, 498-516.

Siti Atiqah Mohd Orip, & Abdul Wahab, J. L. (2024). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities (JCERAH), 4*(2), 1-18.

Siti. N. J. K., & Wahab, L. A. (2022). Amalan kepimpinan instruksional pengetua di smka dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. International Research Journal of

Education and Sciences 6(1) 10-18. https://www.masree.info/wp-content/uploads/2022/03/2

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education, 26*(4), 1059-1069. https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001

Smithson, J. (2000). Using and analysing focus groups: Limitations and possibilities. *International Journal of Social Research Methodology, 3*(2), 103-119. https://doi.org/10.1080/136455700405172

Smith, L., & Johnson, R. (2023). Foundational principles in modern theoretical research. *Theoretical Foundations Review*, 21(3), 102-118. https//doi.org/10.1093/tfr.2023.123456

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312. https://doi.org/10.2307/270723

Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: A clear and user-friendly guideline. *Journal of Evaluation in Clinical Practice, 17*(2), 268-274. https://doi.org/10.1111/J.1365-2753.2010.01434.X

Spillane, J. P., & Shirrell, M. (2017). Breaking up isn't hard to do: Exploring the dissolution of teachers' and school leaders' work-related ties. *Educational Administration Quarterly, 53*(4), 616-648. https://doi.org/10.1177/0013161X17696557

Sudman, S., Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). How to conduct your own survey. *Journal of Marketing Research, 33*(1), 118. https://doi.org/10.2307/3152021

Suhaili Mohd Yusoff, & Tengku FaekahTengku Ariffin. (2020). Hubungan di antara kepimpinan kontekstual pengetua dengan kesejahteraan guru di tempat kerja : Pengupayaan guru sebagai mediator. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 1(1), 90–100. 5. https://doi.org/10.15282/ijhtc.v5i1.4815

Sukarji, S. (2023). Investigating the mediating role of organizational commitment in the relationship between leadership, motivation, organizational culture, and work discipline. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i4.6891

Sukarmin, & Sin, I. (2022). The influence of principal instructional leadership behaviour on the organisational commitment of junior high school teachers in Surakarta. *Malaysian Journal of Learning and Instruction, 19*(2), 69-95. https://doi.org/10.32890/MJLI2022.19.2.3

Sumbal, J. & Hashim, S. (2023). Effect of ethical leadership on followership dimension. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(1), 54-64. https://doi.org/10.59365/amsj.2(1).2023.63

Sürücü, L. (2022). The mediating role of organizational commitment in the effect of authentic leadership on employee performance. *Journal of the Human and Social Science Researches*. https://doi.org/10.15869/itobiad.870781

Syed Muhammad Rosmadi, S. M. A., & Alias, B. S. (2024). Amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan tahap komitmen guru tahfiz di Sekolah Menengah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) Tahfiz Negeri Terengganu. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities (JCERAH), 4*(2), 19-41.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). Using multivariate statistics. In *Research methods in public administration and nonprofit management* (Vol. 6, pp. 497-516). *Pearson Education, Inc.*

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education, 48*(6), 1273-1296. https://doi.org/10.1007/S11165-016-9602-2

Tatlah, I. A., Akhtar, S. N., & Hashmi, M. A. (2019). Effect of instructional leadership on teachers' performance and job commitment: A comparison of Public and Private Universities of Lahore. *Journal of Educational Research*,22(1), 33. https://jer.iub.edu.pk/journals/JER-Vol-22.No-1/11.pdf

Thannimalai, R. (2020). Teachers followership towards school principal ' s leadership : aqualitative approach teachers followership towards school principal ' s leadership : An qualitative approach. *International Journal of Instruction, Technology & Social Sciences*,1(1), 24–37. https://www.researchgate.net/publication/342212342_Teachers_Followership_towards_School_Principal%27s_Leadership_A_Qualitative_Approach

Tefera, D. E. (2019). Assessing the instructional leadership practices of principals in government schools of city administration. https://doi.org/10.28933/OJLL-2019-07-0205

Tefera, D. E. (2019). Assessing the instructional leadership practices of principals in government schools of city administration. *Open Journal of Language and Linguistics*. https://doi.org/10.28933/OJLL-2019-07-0205

Thien, L. M., Darmawan, I. N., & Adams, D. (2023). (Re)Investigating the pathways between instructional leadership, collective teacher efficacy, and teacher commitment: A multilevel analysis. *International Journal of Educational Management, 37*(4), 830-845. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2022-0516

Thien, L. M., Darmawan, I. N., & Adams, D. (2023). (Re)Investigating the pathways between instructional leadership, collective teacher efficacy, and teacher commitment: A multilevel analysis. *International Journal of Educational Management*. Vol. 37 No. 4, pp. 830-845. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2022-0516

Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration and Leadership, 44*(1), 146-164. https://doi.org/10.1177/1741143214558576

Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education, 17*(7), 783-805. https://doi.org/10.1016/s0742-051x(01)00036-1

Tuhumury, E., Putranta, M. P., & Paepae, M. C. (2023). The roles of job satisfaction and perceived supervisor support in the relationship between followership styles and psychological well-being. *Media Ekonomi dan Manajemen, 38*(2), 447-464. https://doi.org/10.56444/MEM.V38I2.4013

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 83-104. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.11.007

Uma Thevi Vetriveilmany. (2024). Hubungan antara kecerdasan emosi pemimpin pendidikan dan komitmen organisasi guru. Global Journal of Educational Research and Management, 4(2), 12-20.

UN General Assembly. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development, *A/RES/70/1*. https://www.refworld.org/legal/resolution/unga/2015/en/111816

Unit Perancang Ekonomi Negeri Sarawak. (2021). Post COVID-19 development strategy 2030 (PCDS 2030). *Jabatan Perdana Menteri.*

Uslu Sahan, F., & Terzioglu, F. (2022). Transformational leadership practices of nurse managers: The effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. *Leadership in Health Services*. https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-0091

Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*(1), 119-134. https://doi.org/10.1007/S11747-015-0455-4

Wahyuni, R., & Soelistya, D. (2023). How organizational commitment mediates teacher competence and work discipline on student learning outcomes. *Manazhim: Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan, 5*(2), 726-749. https://doi.org/10.36088/MANAZHIM.V5I2.3423

Walters, S.E. (2023). Followership and Organizational Commitment Through the Generational Lens. In: Patterson, K., Winston, B.E. (eds) The Nature of Biblical Followership, Volume 2. *Christian Faith Perspectives in Leadership and Business*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37331-2_8

Waltz, C. F., & Bausell, R. B. (1983). Nursing research: Design statistics and computer analysis. *F.A. Davis Company.*

Wang, L., & Liang, X. (2020). The influence of leaders' positive and implicit followership theory of university scientific research teams on individual creativity: The mediating effect of individual self-cognition and the moderating effect of proactive personality. *Sustainability, 12*(6). https://doi.org/10.3390/su12062507

Weber, L. A., Bunin, J., & Hartzell, J. D. (2022). Building individual and organizational wellness through effective followership. *Journal of Healthcare Leadership, 14*, 47-53. https://doi.org/10.2147/JHL.S357107

Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods, 13*(3), 477-514. https://doi.org/10.1177/1094428110366036

Wold, H. (1985). Partial least squares. In S. Kotz & N. L. Johnson (Eds.), Encyclopedia of statistical sciences (Vol. 6, pp. 581-591). *Wiley.*

Wong, K. K. (2019). Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 hours. *iUniverse.*

World Bank. (2023). World Bank annual report 2023: A new era in development. *World bank Group*. http://documents.worldbank.org/curated/en/099092823161580577/BOSIB055c2cb6c006090a90150e512e6beb

World Bank. (2024). Malaysia economic monitor - Bending bamboo shoots: Strengthening foundational skills. *World bank Group.*

http://documents.worldbank.org/curated/en/099041724092521963/P50085018195b80ed18e76160218d3ea80a

Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication, 10*(3). https://doi.org/10.1111/J.1083-6101.2005.TB00259.X

Wullur, M. M., & Werang, B. R. (2020). Emotional exhaustion and organizational commitment: Primary school teachers' perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education, 9*(4), 912-919. https://doi.org/10.11591/ijere.v9i

Yahya, Y., & Putra, E. W. (2019). The impact of instructional leadership and followership styles to the teachers' performance. *Proceedings of the Seventh International Conference on Languages and Arts (ICLA 2018).* https://doi.org/10.2991/icla-18.2019.118

Yap, M. K. C., & Siow, H. L. (2016). A preliminary study of leadership in the rural context in Malaysia. *Asian Journal of University Education, 12*(2), 1-19.

Yeo, S. P., Busari, A. H., Choi, L. J., & Hassan, Z. (2021). "Followership" - The missing puzzle in educational leadership research. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V11-I2/9188

Yu, J. and Feng, J. (2024). How followers' perception of followership prototype–traits fit impacts their job performance: A moderated polynomial regression analysis. *Frontiers in Psychology*, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1279568

Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Nikanfar, A. R. (2015). Design and implementation content validity study: Development of an instrument for measuring patient-centered communication. *Journal of Caring Sciences, 4*(2), 165-178. https://doi.org/10.15171/jcs.2015.017

Zaki, M. b. M. (2022). Instructional leadership and the commitment of school organizations. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development,* 11(3). https://doi.org/10.6007/ijarped/v11-i3/14771

Zeng, W., Xu, Z., & Zhao, L. (2023). The effect of follower identity on followership: the mediating role of self-efficacy. *Behavioral Sciences*, 13(6), 482. https://doi.org/10.3390/bs13060482

Zhao, N., & Li, H. (2023). Analysis and solution strategies of the early retirement trend of teachers in Malaysia. *Proceedings of The World Conference on Research in Teaching and Education, 1*(1), 14-21. https://doi.org/10.33422/WORLDTE.V1I1.9

Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2013). Business research methods. *Cengage Learning*.

Zohrabi, M. (2013). Mixed method research: Instruments, validity, reliability and reporting findings. *Theory and Practice in Language Studies, 3*(2), 254-262. https://doi.org/10.4304/TPLS.3.2.254-262

Zou, Q., A. Hanid, A. H. B., & Mohd Nor, M. Y. (2024). Exploring the teachers' organizational commitment and turnover in high school. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3). https://doi.org/10.6007/ijarped/v13-i3/21871

Zulkefli, S. A., Mustakim, S. S., Hassan, A., Abdullah, A., & Basri, R. (2021). Measuring organizational commitment and distributed leadership: A study in Malaysian secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11*(7). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V11-I7/10416

SENARAI LAMPIRAN

Muka surat

Lampiran A	Senarai Penerbitan	299-301
Lampiran B	Instrumen Soal Selidik	302-309
Lampiran C	Pautan Soal Selidik *(Google Form)*	310
Lampiran D	Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jawatankuasa Etika (*Human Research Ethics (Non-Medical) Committee*), UNIMAS	311
Lampiran E	Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Kementerian Pendidikan Malaysia	312
Lampiran F	Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak	313
Lampiran G	Permohonan Menjalankan Kajian ke Sekolah	314
Lampiran H	E-mel Kebenaran Melaksanakan Adaptasi Item	315-316
Lampiran I	Senarai Panel Kesahan Instrumen	317-318
Lampiran J	Surat lantikan dan pengesahan panel pakar alih Bahasa	319
Lampiran K	Surat Lantikan dan Pengesahan Panel Pakar	320
Lampiran L	Penterjemahan	321-322
Lampiran M	Kesahan Kandungan dan Kesahan Muka	323-326
Lampiran N	Pengiraan Content Validation Index S-CVI dan I-CVI (artikel penerbitan)	327-340
Lampiran O	Maklumat Asas Sekolah Kebangsaan (Infografik)	341
Lampiran P	Lokasi 30 Pejabat Pendidikan Daerah (Infografik)	342
Lampiran Q	*PLSpredict*	343
Lampiran R	*Confirmatory Tetrad Analysis (CTA-PLS)*	344-349
Lampiran S	Kajian Bibliometrik Pembolehubah	350-352
Lampiran T	Semakan *Kelly Followership Questionnaire* (KFQ-R)	353
Lampiran U	Analisis *Post-Hoc* mengikut dimensi	354-356
Lampiran V	*Social Desirability Scale (SDS)*	357

LAMPIRAN

Lampiran A: Senarai Penerbitan

Othman, C., Busari, A.H. (2025). The role of followership in enhancing teachers' organizational commitment dimensions. *Journal of Education and Learning* (EduLearn). Vol. 19, No. 4,1753-1762. https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i4.23042

Othman C, and Busari A.H (2024). Effect of followership style on organizational commitment: a partial leastsquares-structuralequation modelling (PLS-SEM) approach. *Educational Administration: Theory And Practice*, 30(4). https://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/6178

Othman, C., Busari, A.H. (2024). Instructional leadership as a catalyst for organizational commitment: insights from a systematic literature review. *International Journal of Evaluation and Research in Education* (IJERE), 14 (1), 198-206. http://doi.org/10.11591/ijere.v14i1.30474

Othman, C., Busari, A. H., & Sulong, M. (2024). Content validity of instruments measuring instructional leadership, organizational commitment and followership in Malaysian primary schools. *International Journal of Humanities Technology and Civilization*, 9(2), 153–166. https://doi.org/10.15282/ijhtc.v9i2.11298

Othman, C., & Busari, A. H. (2024). Followership in focus: A comprehensive bibliometric review of research from 1951 to 2024. *International Journal of Modern Education, 6*(22), 615-629. https://gaexcellence.com/index.php/ijmoe/article/view/4275

Othman, C., & Busari, A. H. (2024). The evolution of instructional leadership: A 10-year bibliometric perspective. *International Journal of Modern Education, 6*, 519-534. https://gaexcellence.com/index.php/ijmoe/article/view/4252

Othman, C., Busari, A. H., & Junaini, S. N. (2024c). Kesan kepimpinan instruksional ke atas komitmen organisasi: Pendekatan pemodelan persamaan struktural. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 9(55), 542-555. https://gaexcellence.com/ijepc/article/view/4242

Othman, C., & Busari, A. H. (2023a). Tahap dimensi komitmen organisasi guru di Negeri Sarawak. *Management Research Journal, 12*(2), 66-77. https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.2.6.2023

Othman, C., & Busari, A. H. (2023b). Hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen organisasi guru di Sarawak. Dalam *Prosiding Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara (SKEPEN 2023) (pp. 64-75). Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia*. https://www.researchgate.net/publication/376906461

Othman, C., & Busari, A. H. (2023c). Tahap dimensi kepimpinan instruksional guru besar di Negeri Sarawak. Dalam Proceedings of the 3rd International Conference on Educational Leadership and Management (pp. 13-24). Institut Aminuddin Baki, Genting Highland, Malaysia. https://myjms.mohe.gov.my/index.php/icelam/article/view/24341.

Othman, C., & Busari, A. H. (2021). Tahap kepimpinan instruksional guru besar di sekolah rendah daerah Sri Aman, Sarawak. *Dalam Prosiding Kolokium Pendidikan Peringkat*

Kebangsaan (pp. 38-46). Pejabat Pendidikan Daerah Sri Aman. https://www.researchgate.net/publication/355183091

Othman, C., & Busari, A. H. (2020). Hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru di sekolah luar bandar, Malaysia. Dalam *Proceedings of the 5th International Conference on Education, Islamic Studies and Social Sciences Research* (pp. 221-237). *Ho Chi Minh City, Vietnam.* 221 -237. http://amrass.org/iceisr-2020-proceeding/

Othman, C., & Busari, A. H. (2019). Analisis kajian literatur kepimpinan instruksional pengetua dan guru besar (PGB) serta hubungan dengan komitmen guru. Dalam *Proceedings of International Conference of Future Education and Advances* (pp. 43-49). *Miri: Sarawak*. https://www.masree.info/icofea-2019/

Lampiran B: Instrumen Soal Selidik

FAKULTI SAINS KOGNITIF DAN PEMBANGUNAN MANUSIA
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

GAYA KEPENGIKUTAN SEBAGAI MEDIATOR DALAM PERHUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU

Kepada tuan/puan dihormati,

Sukacita dimaklumkan bahawa anda telah dipilih sebagai subjek bagi satu kajian berkenaan **Gaya Kepengikutan sebagai Mediator dalam Perhubungan antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Organisasi Guru.**

Secara amnya, tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji kesan kepimpinan instruksional guru besar terhadap gaya kepengikutan dan komitmen organisasi guru. Kajian ini juga akan mengenal pasti kesan gaya kepengikutan yang berperanan sebagai perantara (mediator) antara kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen organisasi guru berdasarkan pandangan dan persepsi guru-guru yang berkhidmat di sekolah-sekolah kebangsaan (rendah) di Sarawak.

Kajian ini adalah syarat utama bergraduat dalam pengajian saya. Sehubungan itu, saya ingin menjemput tuan/puan mengambil bahagian dalam kaji selidik ini. Data yang dikumpul adalah **SULIT** dan **RAHSIA** dan hanya digunakan untuk pelaporan akademik sahaja.

Soal selidik ini mengandungi **empat (4) bahagian** iaitu, **Bahagian A: Demografi**, **Bahagian B: Kepimpinan Instruksional**, **Bahagian C: Gaya Kepengikutan** dan **Bahagian D: Komitmen Organisasi Guru**

Cadangan masa menjawab kesemua item adalah selama **20 hingga 25 minit**. Kejujuran serta ketelusan tuan/puan menjawab soal selidik ini adalah amat dihargai. Terima kasih kerana dapat meluangkan masa dan sekiranya terdapat sebarang pertanyaan berkaitan soal selidik ini, tuan/puan dipersilakan untuk menghubungi saya.

Sekian, terima kasih.

Penyelidik
Cammellia binti Othman (21010297)
Penyelidik Kedoktoran Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS
Email : cammelliao@yahoo.com
No. Telefon : 013-8192004

Penyelia
Profesor Madya Dr Abdul Halim bin Busari
Pengarah PITAS
Pensyarah Kanan
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS
Email : bhalim@unimas.my
No. Telefon : 013-3151580

1

BORANG SOAL SELIDIK
BAHAGIAN A: DEMOGRAFI

ARAHAN: Tandakan (√) pada ruangan yang disediakan dan isikan pada ruangan yang disediakan.

1. Jantina : Lelaki ☐ Perempuan ☐
2. Umur : ☐ ☐ ☐
3. Kaum : Melayu Cina Bumiputera Sarawak Bumiputera Sabah
   India ☐
4. Lokasi Sekolah : Bandar ☐ Luar bandar ☐ Pedalaman ☐
5. Jenis Sekolah: Sekolah Kebangsaan (SK) ☐ Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) ☐
   Sekolah Kebangsaan Agaman (SKA) ☐
6. Lokasi Pejabat Pendidikan Daerah (PPD):
7. Kelayakan Akademik Tertinggi: Sijil ☐ Diploma ☐
   Ijazah Sarjana Muda ☐ Ijazah Sarjana ☐
   Ijazah Doktor Falsafah (PhD) ☐
8. Jawatan Semasa : Penolong Kanan Pentadbiran ☐ Guru Cemerlang ☐
   Penolong Kanan HEM ☐ Guru Akademik Biasa ☐
   Penolong Kanan KK ☐ Selain di atas
   sila nyatakan:_____
9. Jumlah Tahun Pengalaman Mengajar
   (dari awal lantikan sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan): _____
10. Jumlah Tahun Berkhidmat di Sekolah Semasa:
11. Jumlah Tahun Berkhidmat dengan Guru Besar semasa:
12. Adakah Guru Besar semasa mempunyai kelayakan NPQEL *(National Professional Qualification for Educational Leaders)?*

    Ya ☐ Tidak ☐

BAHAGIAN B : KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL **PIMRS**

Arahan: Bulatkan nombor yang menunjukkan persetujuan anda dengan kenyataan berikut. Gunakan skala berikut:

1	2	3	4	5
Tidak pernah	**Jarang-jarang**	**Kadang-kadang**	**Kerap**	**Sangat kerap**

DIMENSI 1 : MENDEFINISIKAN MISI SEKOLAH						
BIL	**ITEM**	**SKALA**				
Guru Besar saya….						
B1	menetapkan sasaran tahunan sekolah yang berfokus.	1	2	3	4	5
B2	merangka matlamat akademik sekolah berdasarkan tanggungjawab yang diberikan kepada warga sekolah.	1	2	3	4	5
B3	menggunakan dapatan dari kajian keperluan untuk mendapatkan maklumat daripada guru bagi membina matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
B4	menggunakan data pencapaian prestasi akademik murid ketika membangunkan matlamat akademik sekolah.	1	2	3	4	5
B5	membangunkan matlamat akademik sekolah yang senang difahami oleh guru.	1	2	3	4	5
B6	menjelaskan tentang misi sekolah secara berterusan kepada ibu bapa murid.	1	2	3	4	5
B7	membincangkan tentang sasaran akademik sekolah bersama-sama guru semasa mesyuarat.	1	2	3	4	5
B8	merujuk kepada matlamat akademik sekolah semasa membuat keputusan berkenaan kurikulum bersama guru.	1	2	3	4	5
B9	memastikan matlamat akademik sekolah dipamerkan dengan jelas di dalam kawasan sekolah. (Contoh: dilekatkan di papan kenyataan atau poster)	1	2	3	4	5
B10	menyampaikan matlamat sekolah kepada murid terutamanya semasa perhimpunan rasmi mingguan.	1	2	3	4	5
DIMENSI 2 : MENGURUS PROGRAM INSTRUKSIONAL						
Guru Besar saya…						
B11	memastikan guru-guru memberi keutamaan kepada pengajaran dan pemudahcaraan selaras dengan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
B12	meneliti hasil kerja pelajar (nota/latihan) semasa membuat penilaian terhadap pengajaran dan pemudahcaraan di dalam bilik darjah.	1	2	3	4	5
B13	menjalankan pencerapan secara tidak formal di dalam kelas secara berkala.	1	2	3	4	5
B14	mengenal pasti secara khusus kekuatan pengajaran guru selepas membuat penyeliaaan. (Contoh: Perbincangan atau penilaian secara bertulis)	1	2	3	4	5
B15	mengenal pasti secara khusus kelemahan pengajaran guru selepas membuat penyeliaan. (Contoh: Perbincangan atau penilaian secara bertulis)	1	2	3	4	5

B16	menyatakan dengan jelas kepada guru-guru yang dipertanggungjawabkan untuk menyelaras kurikulum mengikut tahap.	1	2	3	4	5
B17	merujuk kepada penilaian sekolah secara menyeluruh apabila membuat keputusan tentang kurikulum.	1	2	3	4	5
B18	memantau pengajaran dan pemudahcaraan di bilik darjah agar objektif kurikulum sekolah tercapai.	1	2	3	4	5
B19	menilai pertindihan antara objektif kurikulum sekolah dengan ujian pencapaian sekolah.	1	2	3	4	5
B20	terlibat secara aktif dalam meneliti aspek- aspek yang berkaitan dengan kurikulum.	1	2	3	4	5
B21	berbincang dengan guru secara individu untuk perkembangan pembelajaran murid.	1	2	3	4	5
B22	membincangkan keputusan pencapaian akademik dengan guru-guru untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahannya.	1	2	3	4	5
B23	menggunakan pelbagai kaedah penilaian untuk menilai peningkatan pencapaian ke arah mencapai matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
B24	memaklumkan pencapaian sekolah secara bertulis kepada guru-guru.	1	2	3	4	5
B25	memaklumkan kemajuan akademik sekolah kepada murid.	1	2	3	4	5
DIMENSI 3 : MEMBENTUK IKLIM YANG POSITIF						
Guru Besar saya…						
B26	mengehadkan gangguan pengumuman melalui pembesar suara pada waktu pengajaran dan pemudahcaraan.	1	2	3	4	5
B27	memastikan murid tidak dipanggil ke pejabat semasa sesi pengajaran dan pemudahcaraan.	1	2	3	4	5
B28	memastikan murid yang lewat dan ponteng pada waktu pengajaran dan pemudahcaraan diberikan denda yang sewajarnya.	1	2	3	4	5
B29	menggalakkan guru-guru menggunakan masa pengajaran dan pemudahcaraan untuk mengaplikasikan konsep dan kemahiran baharu.	1	2	3	4	5
B30	mengurangkan aktiviti sampingan ketika pengajaran dan pemudahcaraan berlangsung. (Contoh, aktiviti kokurikulum)	1	2	3	4	5
B31	memperuntukan masa untuk berbual bersama warga sekolah semasa waktu rehat.	1	2	3	4	5
B32	melawat bilik darjah untuk membincangkan isu-isu sekolah dengan guru.	1	2	3	4	5
B33	melibatkan diri dalam aktiviti kokurikulum sekolah.	1	2	3	4	5
B34	mengantikan kelas yang tiada guru sehingga guru tiba.	1	2	3	4	5
B35	melibatkan diri dalam pengajaran dan pemudahcaraan secara langsung di dalam bilik darjah.	1	2	3	4	5
B36	mengiktiraf guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang (Contoh, semasa mesyuarat, edaran buletin dan memo)	1	2	3	4	5

B37	memberi pujian kepada guru atas daya usaha dan prestasi cemerlang mereka.	1	2	3	4	5
B38	mengiktiraf pencapaian cemerlang guru melalui surat penghargaan untuk direkodkan ke dalam fail peribadi.	1	2	3	4	5
B39	memberi penghargaan kepada guru dengan menyediakan peluang ke arah pengiktirafan profesional (Contoh: Anugerah Perkhidmatan Cemerlang)	1	2	3	4	5
B40	mewujudkan peluang ke arah peningkatan profesionalisme guru sebagai ganjaran terhadap sumbangan mereka di sekolah.	1	2	3	4	5
B41	memastikan kursus dalam perkhidmatan yang disertai oleh guru selaras dengan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
B42	memberi sokongan secara aktif kepada guru-guru untuk menggunakan kemahiran yang diperoleh daripada kursus tersebut di dalam bilik darjah.	1	2	3	4	5
B43	mendapatkan penyertaan menyeluruh dalam kalangan kakitangan sekolah terhadap kursus penting dalam perkhidmatan yang dianjurkan.	1	2	3	4	5
B44	mengetuai kursus dalam perkhidmatan yang berkaitan dengan aktiviti pengajaran dan pemudahcaraan.	1	2	3	4	5
B45	menyediakan peluang kepada guru untuk berkongsi kemahiran baharu selepas mereka menghadiri mana-mana program latihan.	1	2	3	4	5
B46	mengiktiraf pencapaian cemerlang murid dalam akademik. (Contoh, memberi sijil penghargaan, menyiarkannya dalam buletin sekolah)	1	2	3	4	5
B47	menggunakan platform perhimpunan untuk mengiktiraf pencapaian murid. (Contoh, cemerlang dalam akademik, murid yang telah menunjukkan tingkah laku dan teladan yang baik)	1	2	3	4	5
B48	mengiktiraf pencapaian cemerlang murid dengan memanggil mereka ke pejabat guru besar.	1	2	3	4	5
B49	menghubungi ibu bapa/penjaga untuk memaklumkan peningkatan atau pencapaian cemerlang anak mereka dalam akademik atau yang telah memberi sumbangan kepada sekolah.	1	2	3	4	5
B50	memberi sokongan kepada guru yang memberikan penghargaan/ganjaran kepada murid yang berjaya di dalam kelasnya.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C : GAYA KEPENGIKUTAN

KFQ-R

Arahan: Bulatkan nombor yang paling jelas menunjukkan persetujuan anda dengan kenyataan berikut. Gunakan skala berikut:

1	2	3	4	5
Tidak pernah	**Jarang-jarang**	**Kadang-kadang**	**Kerap**	**Sangat kerap**

DIMENSI 1: PEMIKIRAN KRITIS						
BIL	**ITEM**	**SKALA**				
C1	Saya berfikir tentang bagaimana kerja saya membantu masyarakat.	1	2	3	4	5
C2	Saya meluangkan masa memikirkan bagaimana kerja saya menyumbang kepada kepuasan peribadi saya.	1	2	3	4	5
C3	Saya menilai sebarang aktiviti yang diperlukan oleh sekolah demi pencapaian matlamat sekolah	1	2	3	4	5
C4	Saya membuat penilaian terhadap idea-idea baharu yang menyumbang kepada matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
C5	Saya cuba untuk menyelesaikan masalah dan bukannya bergantung kepada guru besar.	1	2	3	4	5
C6	Saya membantu guru besar untuk melihat potensi dan risiko berkaitan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
C7	Saya membantu semua kakitangan sekolah untuk melihat potensi dan risiko berkaitan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
C8	Saya menilai kekuatan dan kelemahan saya di tempat kerja.	1	2	3	4	5
C9	Saya menilai secara mendalam tentang kearifan sesuatu keputusan yang dibuat oleh guru besar.	1	2	3	4	5
C10	Saya melakukan apa sahaja permintaan guru besar tanpa mengambil kira kepercayaan saya.	1	2	3	4	5
C11	Saya bertindak pada piawai etika saya sendiri berbanding dengan kumpulan kerja saya (pasukan).	1	2	3	4	5
C12	Saya menegaskan pandangan saya tentang isu-isu penting, walaupun boleh bercanggah dengan rakan sekerja.	1	2	3	4	5
C13	Saya menegaskan pandangan saya tentang isu-isu penting, walaupun boleh bercanggah dengan guru besar.	1	2	3	4	5
DIMENSI 2: PENGLIBATAN AKTIF						
C14	Penjajaran antara matlamat peribadi dengan organisasi saya telah membantu saya kekal terlibat di sekolah.	1	2	3	4	5
C15	Saya komited dengan kerja saya.	1	2	3	4	5
C16	Saya memberi sumbangan yang terbaik di tempat kerja.	1	2	3	4	5
C17	Penglibatan saya di tempat kerja memberikan semangat kepada rakan sekerja.	1	2	3	4	5
C18	Saya membangunkan kecekapan dalam bekerja agar dapat meningkatkan nilai tambah kepada sekolah.	1	2	3	4	5

C19	Apabila memulakan tugas baharu, saya akan berusaha untuk melakukannya hingga berjaya kerana tugas itu penting untuk guru besar.	1	2	3	4	5
C20	Guru besar boleh memberikan saya tugasan tanpa dipantau kerana percaya bahawa saya akan menyelesaikannya.	1	2	3	4	5
C21	Saya menyelesaikan tugasan melangkaui tugas kerja saya.	1	2	3	4	5
C22	Apabila saya bukan ketua dalam sesuatu projek kumpulan, saya adalah penyumbang terbanyak dalam projek itu.	1	2	3	4	5
C23	Saya menekankan sumbangan rakan sekerja walaupun saya tidak menerima imbuhan	1	2	3	4	5
C24	Saya berusaha untuk memahami perspektif guru besar	1	2	3	4	5
C25	Saya bekerja untuk mencapai keperluan dan matlamat guru besar	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D : KOMITMEN ORGANISASI GURU **TCM-ECS**

Arahan: Bulatkan nombor yang paling jelas menunjukkan persetujuan anda dengan kenyataan berikut. Gunakan skala berikut:

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	**Tidak bersetuju**	**Sederhana**	**Setuju**	**Sangat setuju**

DIMENSI 1 : KOMITMEN AFEKTIF						
D1	Saya berasa gembira bertugas di sekolah ini sehingga saya bersara.	1	2	3	4	5
D2	Saya merasakan masalah sekolah sama seperti masalah saya juga.	1	2	3	4	5
D3	Saya mempunyai perasaan sepunya yang tinggi terhadap sekolah ini.	1	2	3	4	5
D4	Saya berasa terikat dengan sekolah ini.	1	2	3	4	5
D5	Saya merasakan diri saya merupakan sebahagian daripada warga sekolah ini.	1	2	3	4	5
D6	Sekolah ini amat bermakna bagi diri saya.	1	2	3	4	5
DIMENSI 2 : KOMITMEN NORMATIF						
D7	Pada ketika ini, kekal berkhidmat di sekolah ini merupakan satu keperluan bagi diri saya.	1	2	3	4	5
D8	Adalah terlalu berat untuk saya berpindah dari sekolah ini walaupun saya mahu berbuat demikian.	1	2	3	4	5
D9	Terlalu banyak kerugian yang akan saya alami sekiranya saya berpindah daripada sekolah ini.	1	2	3	4	5
D10	Saya hanya mempunyai sedikit pilihan apabila mempertimbangkan tentang perpindahan dari sekolah ini.	1	2	3	4	5

D11	Jika memikirkan tentang usaha yang telah saya lakukan, saya akan setia di sekolah ini.	1	2	3	4	5
D12	Salah satu kesan negatif meninggalkan sekolah ini adalah kekurangan alternatif yang ada.	1	2	3	4	5
DIMENSI 3 : KOMITMEN BERTERUSAN						
D13	Saya merasakan sebagai satu kewajipan untuk saya kekal di sekolah ini.	1	2	3	4	5
D14	Bukan langkah yang bijak bagi saya untuk berpindah dari sekolah ini walaupun ia memberi kebaikan kepada saya.	1	2	3	4	5
D15	Saya akan rasa bersalah sekiranya saya berpindah dari sekolah ini.	1	2	3	4	5
D16	Sekolah berhak mendapat kesetiaan saya.	1	2	3	4	5
D17	Berada di sekolah ini pada masa sekarang adalah kerana kerana saya mempunyai rasa tanggungjawab terhadap warga sekolah.	1	2	3	4	5
D18	Saya terhutang budi kepada sekolah ini.	1	2	3	4	5

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA ANDA

Lampiran C: Pautan Soal Selidik *(Google Form)*

a) Soal selidik Rintis

Pautan *Goolge Form*: https://9ncz.short.gy/rts



b) Soal Selidik Kajian sebenar (Google form)

Pautan *Goolge Form*: https://9ncz.short.gy/ks



Lampiran D: Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jawatankuasa Etika (*Human Research Ethics (Non-Medical) Committee*), UNIMAS

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, 94300 Kota Samarahan
Tel.: samb. 1571
Faks: 082-581567

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
94300 Kota Samarahan

MEMORANDUM

Reference : UNIMAS/NC-16.02/09-08(34)

To : Cammellia Binti Othman
Faculty of Cognitive Sciences & Human Development

From : Chair
Human Research Ethics Committee (Non-Medical)
Faculty of Cognitive Sciences & Human Development

Date : 14th August 2023

Subject : **Research Ethics Approval for Non-Medical Research on Humans**

With reference to the above, I would like to inform you that your application for research ethics clearance was discussed in the meeting on 10th May 2023. Your application for research ethics has been approved.

Title of Project:	Gaya Kepengikutan Sebagai Mediator dalam Perhubungan antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Organisasi Guru
No. Ethics Approval:	HREC(NM)/FSKPM/2023(17)
Principal Investigator:	Cammellia Binti Othman (Universiti Malaysia Sarawak)
Co-researcher:	Assoc. Prof Dr Abdul Halim bin Busari (Universiti Malaysia Sarawak)

Your sincerely,

Dr Mohamad Hardyman bin Barawi

Cc Deputy Vice Chancellor (Research & Innovation)
Director, UNIMAS Publisher
Assoc. Prof Dr Abdul Halim Bin Busari, FCSHD
File

Lampiran E: Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Kementerian Pendidikan Malaysia

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
ARAS 1-4, BLOK E8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA

TEL : 0388846591
FAKS : 0388846579

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3-eras(16509)
Tarikh : 31 Mei 2023

CAMMELLIA BINTI OTHMAN
[redacted]

Tuan,

KELULUSAN BERSYARAT UNTUK MENJALANKAN KAJIAN :
GAYA KEPENGIKUTAN SEBAGAI MEDIATOR DALAM PERHUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan dengan syarat :

" KELULUSAN INI BERGANTUNG KEPADA KEBENARAN PENGARAH JPN DAN PERTIMBANGAN PENTADBIR SEKOLAH. "

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **12 Jun 2023** hingga **7 Disember 2023**

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD kepada Bahagian ini.Tuan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak diterbitkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

Ketua Penolong Pengarah Kanan
Sektor Penyelidikan dan Penilaian Dasar
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

salinan kepada:-

JABATAN PENDIDIKAN SARAWAK

* SURAT INI DIJANA OLEH KOMPUTER DAN TIADA TANDATANGAN DIPERLUKAN *

Lampiran F: Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
Jalan Diplomatik Off Jalan Bako
Petra Jaya
93050 Kuching, Sarawak

Tel : 082-473473
Faks : 082-473478
Portal Rasmi : jpnsarawak.moe.gov.my
E-mel : jpn.sarawak@moe.gov.my

Ruj. Tuan :
Ruj. Kami : JPNSW2.600-11/1/2 Jld.14 (21)
Tarikh : 14 Jun 2023

CAMMELLIA BINTI OTHMAN

[redacted]

Tuan,

KELULUSAN BERSYARAT UNTUK MENJALANKAN KAJIAN:
GAYA KEPENGIKUTAN SEBAGAI MEDIATOR DALAM PERHUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU

Dengan hormatnya surat tuan yang bertarikh 7 Jun 2023 adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak **tiada halangan** untuk meluluskan tuan menjalankan kajian bertajuk :

"GAYA KEPENGIKUTAN SEBAGAI MEDIATOR DALAM PERHUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU"

3. Sehubungan itu, tuan diingatkan bahawa kelulusan ini adalah tertakluk kepada syarat-syarat berikut:-

3.1 Kelulusan ini bergantung pada kebenaran dan pertimbangan Pentadbir Sekolah.

3.2 Pengutipan data termasuk secara dalam talian (Contoh: *Google Form*) perlu mendapatkan kebenaran dan pertimbangan Pentadbir Sekolah.

3.3 Pengutipan data tidak boleh mengganggu aktiviti pengajaran dan pembelajaran murid.

3.4 Kajian yang dijalankan hendaklah sama seperti tajuk yang diluluskan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia melalui surat **ruj.KPM.600-3/2/3-eras(16509)** bertarikh **31 Mei 2023.**

3.5 Sepanjang tempoh kajian tersebut, tuan adalah tertakluk kepada pematuhan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan Perintah Kawalan Pergerakan semasa pandemik Covid-19 serta peraturan-peraturan semasa yang sedang berkuatkuasa.

...2/-

Lampiran G: Permohonan Menjalankan Kajian ke Sekolah

Cammellia Binti Othman
[redacted]

26 Jun 2023

Guru Besar
Sekolah Kebangsaan Bau
D/A Pejabat Pendidikan Daerah Bau
Jalan Tasik Biru, 94000 Bau,
Sarawak

Ybhg. Dr/Tuan/Puan,

PELAKSANAAN KAJIAN TENTANG GAYA KEPENGIKUTAN SEBAGAI MEDIATOR DALAM PERHUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU

Dengan hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

2. Saya merupakan pelajar Ijazah Kedoktoran (Pembangunan Sumber Manusia), Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) akan melaksanakan kajian di sekolah-sekolah kebangsaan di Sarawak. Oleh yang demikian, saya ingin mempersilakan **semua guru** di organisasi tuan untuk mengambil bahagian dalam kaji selidik ini.

3. Berikut adalah perincian lanjut tentang kajian yang dilaksanakan;

Tajuk Kajian	:	Gaya Kepengikutan Sebagai Mediator Dalam Perhubungan Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Komitmen Organisasi Guru
Penyelia Utama	:	Profesor Madya Dr. Abdul Halim Bin Busari

4. Bersama-sama ini disertakan dokumen-dokumen berikut iaitu (i) kebenaran melaksanakan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan (ii) kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak untuk rujukan pihak tuan.

5. Untuk pengetahuan Ybhg.Dr/Tuan/Puan, Instrumen Soal Selidik akan dijawab oleh guru secara atas talian melalui aplikasi *Google Forms*. Berikut disertakan pautan (*link*) untuk instrumen soal selidik tersebut untuk disebarluaskan kepada guru di sekolah tuan.
Pautan: https://9ncz.short.gy/ks

6. Jasa baik dan kerjasama pihak tuan menyebarluaskan pautan (*link*) instrumen soal selidik tersebut kepada guru di organisasi tuan adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan jutaan terima kasih. Sekiranya pihak tuan mempunyai sebarang pertanyaan lanjut, boleh dihubungi saya di ta[redacted]4.

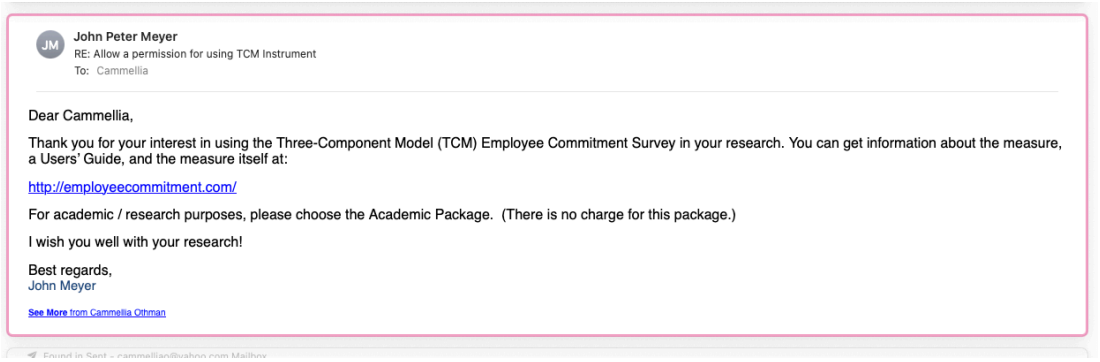
Sekian, terima kasih.

Yang benar,

(CAMMELLIA OTHMAN)

Lampiran H: E-mel Kebenaran Melaksanakan Adaptasi Item

a) Prof. Dr John Meyer :



JM **John Peter Meyer**
RE: Allow a permission for using TCM Instrument
To: Cammellia

Dear Cammellia,

Thank you for your interest in using the Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey in your research. You can get information about the measure, a Users' Guide, and the measure itself at:

http://employeecommitment.com/

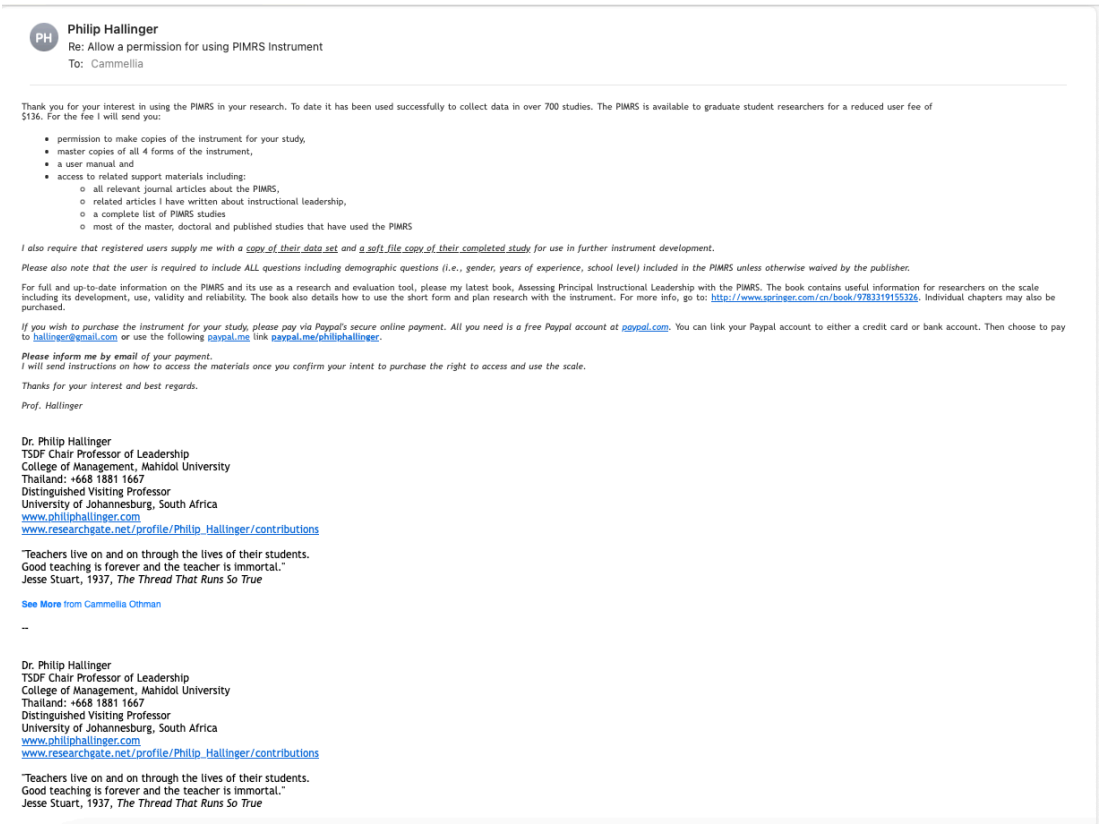
For academic / research purposes, please choose the Academic Package. (There is no charge for this package.)

I wish you well with your research!

Best regards,
John Meyer

See More from Cammellia Othman

b) Prof. Dr Philip Hallinger:



PH **Philip Hallinger**
Re: Allow a permission for using PIMRS Instrument
To: Cammellia

Thank you for your interest in using the PIMRS in your research. To date it has been used successfully to collect data in over 700 studies. The PIMRS is available to graduate student researchers for a reduced user fee of $136. For the fee I will send you:

- permission to make copies of the instrument for your study,
- master copies of all 4 forms of the instrument,
- a user manual and
- access to related support materials including:
  - all relevant journal articles about the PIMRS,
  - related articles I have written about instructional leadership,
  - a complete list of PIMRS studies
  - most of the master, doctoral and published studies that have used the PIMRS

I also require that registered users supply me with a copy of their data set and a soft file copy of their completed study for use in further instrument development.

Please also note that the user is required to include ALL questions including demographic questions (i.e., gender, years of experience, school level) included in the PIMRS unless otherwise waived by the publisher.

For full and up-to-date information on the PIMRS and its use as a research and evaluation tool, please my latest book, Assessing Principal Instructional Leadership with the PIMRS. The book contains useful information for researchers on the scale including its development, use, validity and reliability. The book also details how to use the short form and plan research with the instrument. For more info, go to: http://www.springer.com/cn/book/9783319155326. Individual chapters may also be purchased.

If you wish to purchase the instrument for your study, please pay via Paypal's secure online payment. All you need is a free Paypal account at paypal.com. You can link your Paypal account to either a credit card or bank account. Then choose to pay to hallinger@gmail.com or use the following paypal.me link **paypal.me/philiphallinger**.

***Please inform me by email** of your payment.*
I will send instructions on how to access the materials once you confirm your intent to purchase the right to access and use the scale.

Thanks for your interest and best regards.

Prof. Hallinger

Dr. Philip Hallinger
TSDF Chair Professor of Leadership
College of Management, Mahidol University
Thailand: +668 1881 1667
Distinguished Visiting Professor
University of Johannesburg, South Africa
www.philiphallinger.com
www.researchgate.net/profile/Philip_Hallinger/contributions

"Teachers live on and on through the lives of their students.
Good teaching is forever and the teacher is immortal."
Jesse Stuart, 1937, *The Thread That Runs So True*

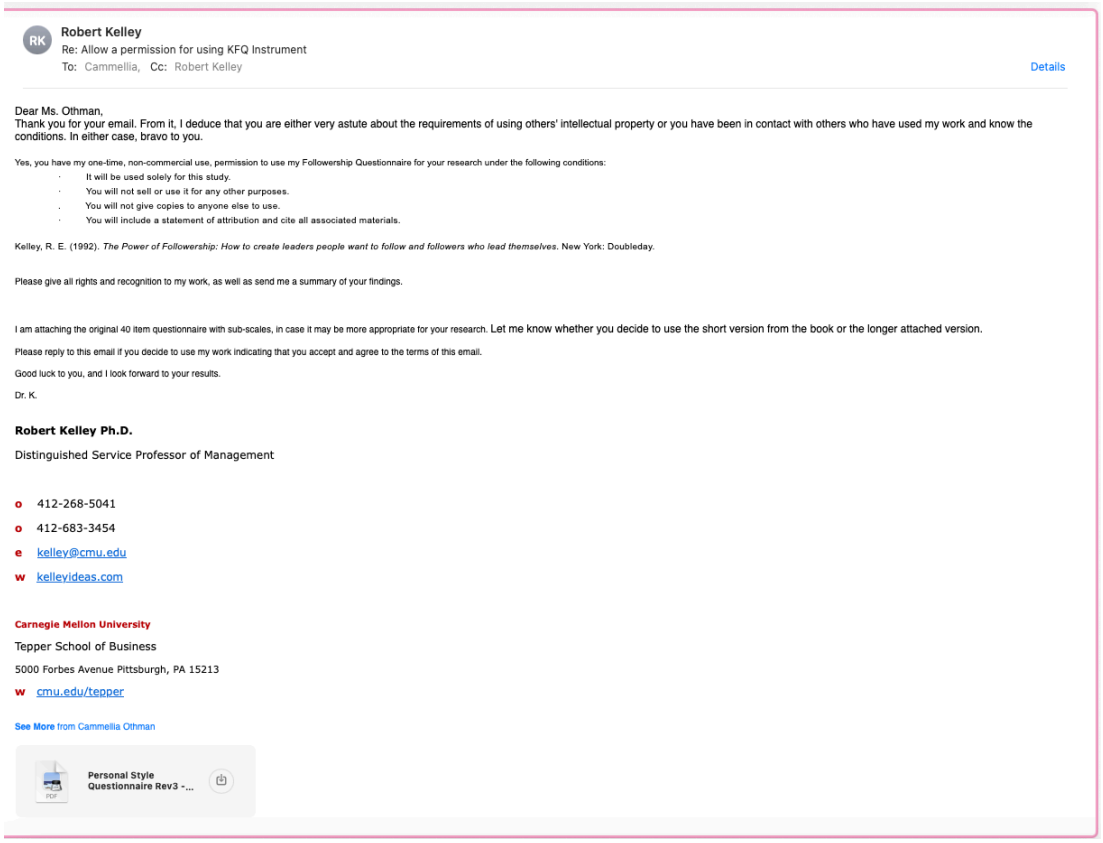
See More from Cammellia Othman

--

Dr. Philip Hallinger
TSDF Chair Professor of Leadership
College of Management, Mahidol University
Thailand: +668 1881 1667
Distinguished Visiting Professor
University of Johannesburg, South Africa
www.philiphallinger.com
www.researchgate.net/profile/Philip_Hallinger/contributions

"Teachers live on and on through the lives of their students.
Good teaching is forever and the teacher is immortal."
Jesse Stuart, 1937, *The Thread That Runs So True*

c) Prof. Dr. Robert E. Kelly:



Robert Kelley
Re: Allow a permission for using KFQ Instrument
To: Cammellia, Cc: Robert Kelley Details

Dear Ms. Othman,
Thank you for your email. From it, I deduce that you are either very astute about the requirements of using others' intellectual property or you have been in contact with others who have used my work and know the conditions. In either case, bravo to you.

Yes, you have my one-time, non-commercial use, permission to use my Followership Questionnaire for your research under the following conditions:

- It will be used solely for this study.
- You will not sell or use it for any other purposes.
- You will not give copies to anyone else to use.
- You will include a statement of attribution and cite all associated materials.

Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday.

Please give all rights and recognition to my work, as well as send me a summary of your findings.

I am attaching the original 40 item questionnaire with sub-scales, in case it may be more appropriate for your research. Let me know whether you decide to use the short version from the book or the longer attached version.

Please reply to this email if you decide to use my work indicating that you accept and agree to the terms of this email.

Good luck to you, and I look forward to your results.

Dr. K.

Robert Kelley Ph.D.

Distinguished Service Professor of Management

o 412-268-5041
o 412-683-3454
e kelley@cmu.edu
w kelleyideas.com

Carnegie Mellon University
Tepper School of Business
5000 Forbes Avenue Pittsburgh, PA 15213
w cmu.edu/tepper

See More from Cammellia Othman

Personal Style Questionnaire Rev3 -...

Lampiran I: Senarai Panel Kesahan Instrumen

Senarai Panel Pakar Kesahan Kandungan dan Kesahan Muka

Bil	Nama Pakar	Jawatan	Bidang	Institusi	Pengalaman
1	Profesor Madya Dr. Ahmad Zabidi Abdul Razak	Pengarah	Kepimpinan pendidikan	Jabatan Pengurusan Pendidikan, Perancangan dan Dasar Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya	23
2	Profesor Dr Nik Mohd Rahimi Nik Yusoff	Pensyarah	Pendidikan dan Bahasa	Pusat Kajian Inovasi Pembelajaran & Pengajaran Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	26
3	Dr Abang Adam bin Abang Deli	Pegawai Pendidikan Daerah	Kepimpinan pendidikan	Pejabat Pendidikan Daerah Padawan Kucing, Sarawak	29
4	Dr Abang Hut Bin Abang Engkeh	Timbalan Pengarah	Kepimpinan pendidikan	Sektor Perancangan dan Pengurusan, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak	29
5	Dr. Samsiah bt Si-Rajab	Pensyarah	Kepimpinan Istruksional	Institut Aminudin Baki (IAB), Bandar Enstek, Negeri Sembilan	30
6	Dr Wan Huzaini bin Wan Husain	Ketua Penolong Pengarah	Penilaian Pendidikan	Sektor Akademi Penaziran, Jemaah Nazir,Kementerian Pendidikan Putrajaya Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	26
7	Dr. Faridah Binti Juraime	Pegawai	Kepimpinan Pendidikan	Unit Penyelidikan Perkembangan dan Kepakaran Sektor Dasar Pentaksiran, Lembaga Peperiksaan, Kementerian Pendidikan Putrajaya Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	29

Senarai Panel Pakar Kesahan Muka

Bil	Nama Pakar	Jawatan	Bidang	Institusi	Pengalaman
1	Dr Majelan bin Sulong	Ketua Penolong Pengarah Kanan	Pendidikan dan Kepimpinan	Unit Pengurusan Data dan Aduan Sektor Perancangan dan Pengurusan PPD, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak	23
2	Dr Nasir bin Len	Pengetua	Pendidikan dan Kepimpinan	SMK Simunjan No.1 Simunjan Sarawak	27

Senarai Penterjemah

Bil	Nama Pakar	Jawatan	Bidang	Institusi	Pengalaman
1	Encik Johan Severinus Tati	Penolong Pengarah Kanan	Pengajian Am/Bahasa Inggeris	Bahagian Kurikulum, Jabatan Pendidikan Politeknik dan Kolej Komuniti Putrajaya, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	16
2	Encik Suhaili Bin Salleh	School Improvement Specialist Coach (SISC+) bidang bahasa	Pendidikan dan Bahasa	Bidang Bahasa Sektor Pembelajaran Pejabat Pendidikan Daerah, Sri Aman, Sarawak	28

Lampiran J: Surat lantikan dan pengesahan panel pakar alih Bahasa

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Faculty of Cognitive Sciences and Human Development

UNIMAS/NC-16/03-16 Jld. 2 [88]

10 Mac 2023

Encik Johan Severinus Tati
Pensyarah Pengajian Am/ Bahasa Inggeris
Politeknik Kota Kinabalu [PKK]
No.4, Jalan Politeknik
KKIP Barat, Kota Kinabalu Industrial Park
88460 Kota Kinabalu, Sabah

Tuan

Pelantikan Sebagai Panel Penterjemah dan Instrumen Bagi Tesis PhD

Dengan hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Adalah dimaklumkan bahawa pelajar yang tersebut di bawah merupakan pelajar Doktor Falsafah Program Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia di Universiti Malaysia Sarawak yang perlu menjalankan penyelidikan sebagai syarat untuk bergraduat.

Maklumat pelajar dan tajuk kajian adalah seperti berikut:-

Nama Pelajar	:	Cammellia binti Othman
No. Pelajar	:	21010297
Tajuk Kajian	:	Gaya Kepengikutan Sebagai Mediator dalam Perhubungan Antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Organisasi Guru
Nama Penyelia	:	Prof Madya Dr Abdul Halim bin Busari
No HP/Emel	:	013 3151580/ bhalim@unimas.my

Sehubungan itu, pihak fakulti amat berbesar hati memohon khidmat kepakaran Tuan untuk menterjemah, membuat semakan dan pengesahan ke atas item soal selidik yang akan digunakan dalam penyelidikan pelajar. Nasihat dan kepakaran daripada pihak Tuan amat penting bagi mempertingkan kualiti penyelidikan ini.

Bersama ini, dilampirkan [i] Satu Set Instrumen Kajian [ii] Ringkasan Kajian [iii] Borang Penilaian Panel Pakar [iv] Borang Pengesahan Semakan Borang Soal Selidik dan [v] Makluman Balas Pemeriksaan Borang Soal Selidik Kajian] untuk rujukan dan tindakan Tuan. Sebarang pertanyaan Tuan boleh berhubung terus dengan pelajar ini di talian **013 8192004** atau emel ke cammelliao@yahoo.com.

Kerjasama dan kesudian pihak Tuan berhubung perkara ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

Yang benar

zaiton

Prof Madya Dr Zaiton binti Hassan
Penyelaras Program Siswazah
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak

94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA
Tel + 60 82 581 578

Lampiran K: Surat Lantikan dan Pengesahan Panel Pakar

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Faculty of Cognitive Sciences and Human Development

UNIMAS
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

UNIMAS/NC-16/03-16 Jld. 2 [90]

10 April 2023

Prof Madya Dr Ahmad Zabidi Abdul Razak
Pengarah
Corporate Performance Office
Level 3, The Chancellery
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

YBhg Prof Madya Dr Ahmad Zabidi

Pelantikan Sebagai Panel Pakar Penilaian Instrumen Bagi Tesis PhD

Dengan hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Adalah dimaklumkan bahawa pelajar yang tersebut di bawah merupakan pelajar Doktor Falsafah Program Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia di Universiti Malaysia Sarawak yang perlu menjalankan penyelidikan sebagai syarat untuk bergraduat.

Maklumat pelajar dan tajuk kajian adalah seperti berikut:-

Nama Pelajar	:	Cammellia binti Othman
No. Pelajar	:	21010297
Tajuk Kajian	:	Gaya Kepengikutan Sebagai Mediator dalam Perhubungan Antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Organisasi Guru
Nama Penyelia	:	Prof Madya Dr Abdul Halim bin Busari
No HP/Emel	:	013 3151580/ bhalim@unimas.my

Sehubungan itu, pihak fakulti amat berbesar hati memohon khidmat kepakaran YBhg Prof Madya Dr untuk menyemak, menilai dan mengesahkan konstruk kandungan dan muka instrumen serta kebolehpercayaan data kuantitatif yang akan digunakan dalam penyelidikan pelajar. Nasihat dan kepakaran YBhg Prof Madya Dr amat penting bagi mempertingkatkan kualiti penyelidikan ini.

Bersama ini, dilampirkan [i] Satu Set Instrumen Kajian [ii] Ringkasan Kajian [iii] Borang Penilaian Panel Pakar [iv] Borang Pengesahan Semakan Borang Soal Selidik dan [v] Makluman Balas Pemeriksaan Borang Soal Selidik Kajian untuk rujukan dan tindakan YBhg Prof Madya Dr nanti. Sebarang pertanyaan YBhg Prof Madya Dr boleh berhubung terus dengan pelajar ini di talian **013 8192004** atau emel ke cammelliao@yahoo.com.

Kerjasama dan kesudian pihak YBhg Prof Madya Dr berhubung perkara ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

Yang benar

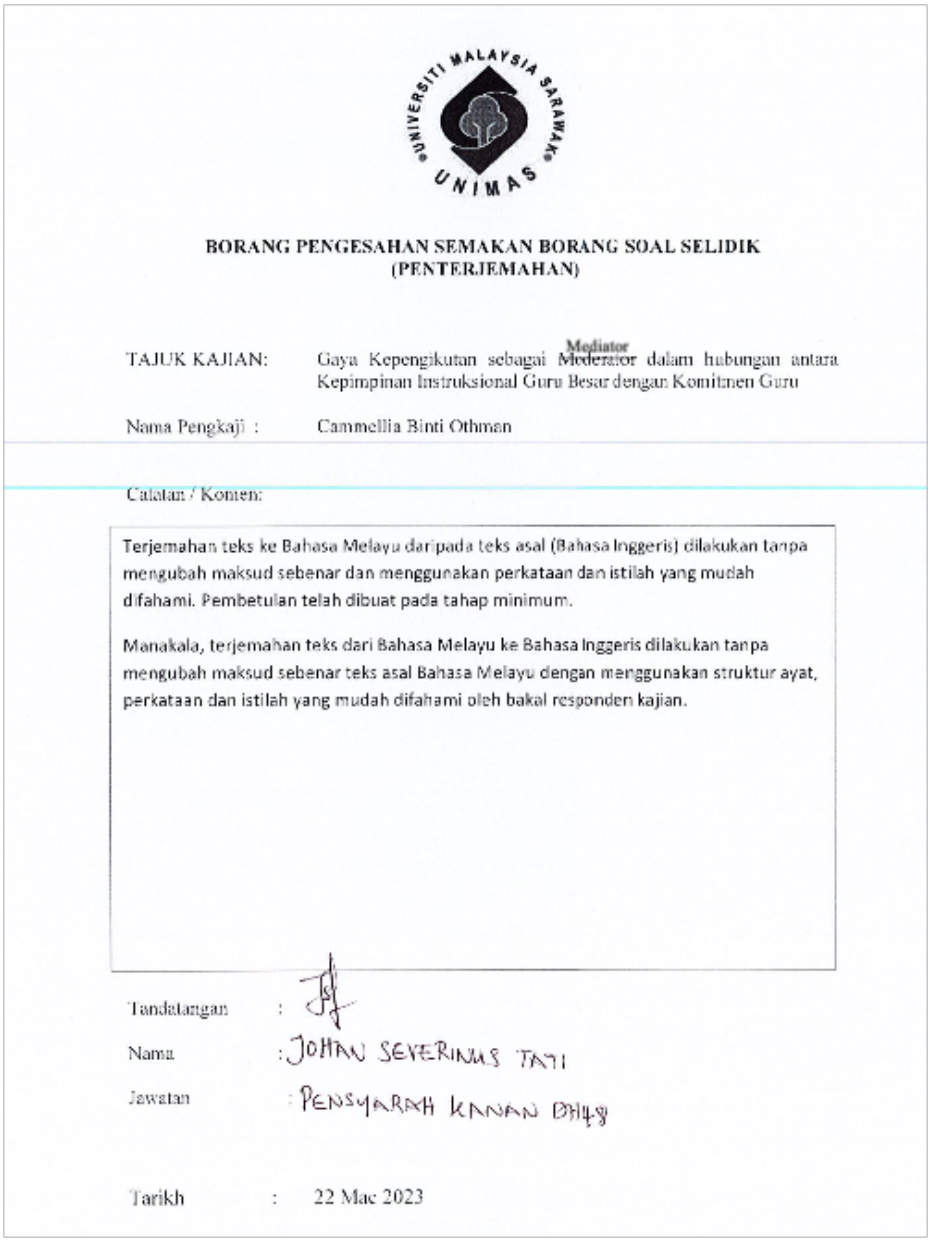
zaiton

Prof Madya Dr Zaiton binti Hassan
Penyelaras Program Siswazah
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak

94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA
Tel + 60 82 581 578

Lampiran L: Penterjemahan

Perakuan penterjemah:



BORANG PENGESAHAN SEMAKAN BORANG SOAL SELIDIK
(PENTERJEMAHAN)

TAJUK KAJIAN: Gaya Kepengikutan sebagai ~~Moderator~~ Mediator dalam hubungan antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Guru

Nama Pengkaji : Cammellia Binti Othman

Catatan / Komen:

Terjemahan teks ke Bahasa Melayu daripada teks asal (Bahasa Inggeris) dilakukan tanpa mengubah maksud sebenar dan menggunakan perkataan dan istilah yang mudah difahami. Pembetulan telah dibuat pada tahap minimum.

Manakala, terjemahan teks dari Bahasa Melayu ke Bahasa Inggeris dilakukan tanpa mengubah maksud sebenar teks asal Bahasa Melayu dengan menggunakan struktur ayat, perkataan dan istilah yang mudah difahami oleh bakal responden kajian.

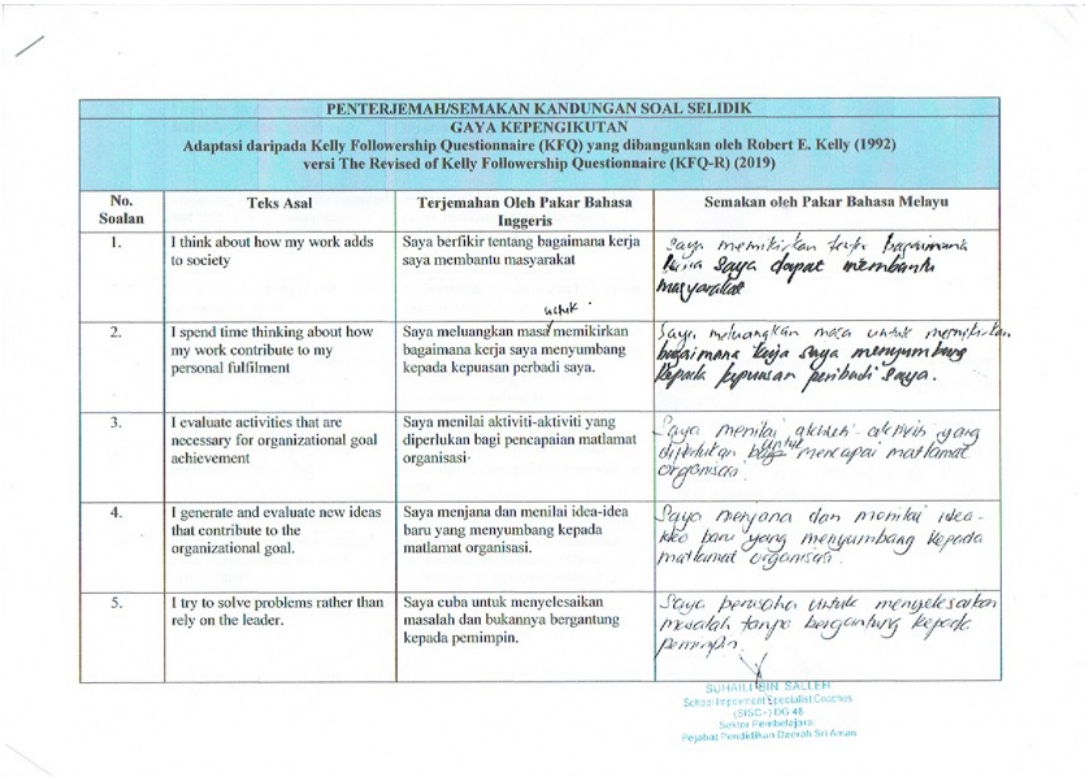
Tandatangan :

Nama : JOHAN SEVERINUS TATI

Jawatan : PENSYARAH KANAN (DR48)

Tarikh : 22 Mac 2023

Contoh helaian:



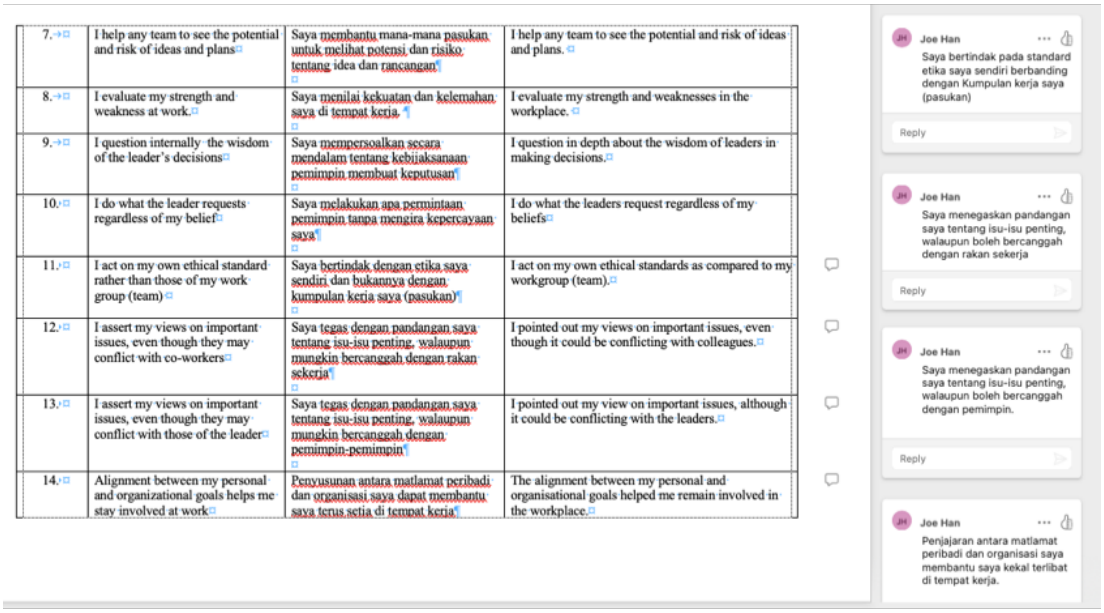
PENTERJEMAH/SEMAKAN KANDUNGAN SOAL SELIDIK

GAYA KEPENGIKUTAN

Adaptasi daripada Kelly Followership Questionnaire (KFQ) yang dibangunkan oleh Robert E. Kelly (1992) versi The Revised of Kelly Followership Questionnaire (KFQ-R) (2019)

No. Soalan	Teks Asal	Terjemahan Oleh Pakar Bahasa Inggeris	Semakan oleh Pakar Bahasa Melayu
1.	I think about how my work adds to society	Saya berfikir tentang bagaimana kerja saya membantu masyarakat	Saya memikirkan tentang bagaimana kerja saya dapat membantu masyarakat
2.	I spend time thinking about how my work contribute to my personal fulfilment	Saya meluangkan masa memikirkan bagaimana kerja saya menyumbang kepada kepuasan perbadi saya.	Saya meluangkan masa untuk memikirkan bagaimana kerja saya menyumbang kepada kepuasan peribadi saya.
3.	I evaluate activities that are necessary for organizational goal achievement	Saya menilai aktiviti-aktiviti yang diperlukan bagi pencapaian matlamat organisasi.	Saya menilai aktiviti-aktiviti yang diperlukan bagi mencapai matlamat organisasi.
4.	I generate and evaluate new ideas that contribute to the organizational goal.	Saya menjana dan menilai idea-idea baru yang menyumbang kepada matlamat organisasi.	Saya menjana dan menilai idea-idea baru yang menyumbang kepada matlamat organisasi.
5.	I try to solve problems rather than rely on the leader.	Saya cuba untuk menyelesaikan masalah dan bukannya bergantung kepada pemimpin.	Saya berusaha untuk menyelesaikan masalah, tanpa bergantung kepada pemimpin.

SUHAILI BIN SALLEH
School Improvement Specialist Coaches
(SISC+) DG 48
Sektor Pembelajaran
Pejabat Pendidikan Daerah Sri Aman



7.	I help any team to see the potential and risk of ideas and plans	Saya membantu mana-mana pasukan untuk melihat potensi dan risiko tentang idea dan rancangan	I help any team to see the potential and risk of ideas and plans.
8.	I evaluate my strength and weakness at work.	Saya menilai kekuatan dan kelemahan saya di tempat kerja.	I evaluate my strength and weaknesses in the workplace.
9.	I question internally the wisdom of the leader's decisions	Saya mempersoalkan secara mendalam tentang kebijaksanaan pemimpin membuat keputusan	I question in depth about the wisdom of leaders in making decisions.
10.	I do what the leader requests regardless of my belief	Saya melakukan apa permintaan pemimpin tanpa mengira kepercayaan saya	I do what the leaders request regardless of my beliefs
11.	I act on my own ethical standard rather than those of my work group (team)	Saya bertindak dengan etika saya sendiri dan bukannya dengan kumpulan kerja saya (pasukan)	I act on my own ethical standards as compared to my workgroup (team).
12.	I assert my views on important issues, even though they may conflict with co-workers	Saya tegas dengan pandangan saya tentang isu-isu penting, walaupun mungkin bercanggah dengan rakan sekerja	I pointed out my views on important issues, even though it could be conflicting with colleagues.
13.	I assert my views on important issues, even though they may conflict with those of the leader	Saya tegas dengan pandangan saya tentang isu-isu penting, walaupun mungkin bercanggah dengan pemimpin-pemimpin	I pointed out my view on important issues, although it could be conflicting with the leaders.
14.	Alignment between my personal and organizational goals helps me stay involved at work	Penyusunan antara matlamat peribadi dan organisasi saya dapat membantu saya terus setia di tempat kerja	The alignment between my personal and organisational goals helped me remain involved in the workplace.

Joe Han
Saya bertindak pada standard etika saya sendiri berbanding dengan Kumpulan kerja saya (pasukan)
Reply

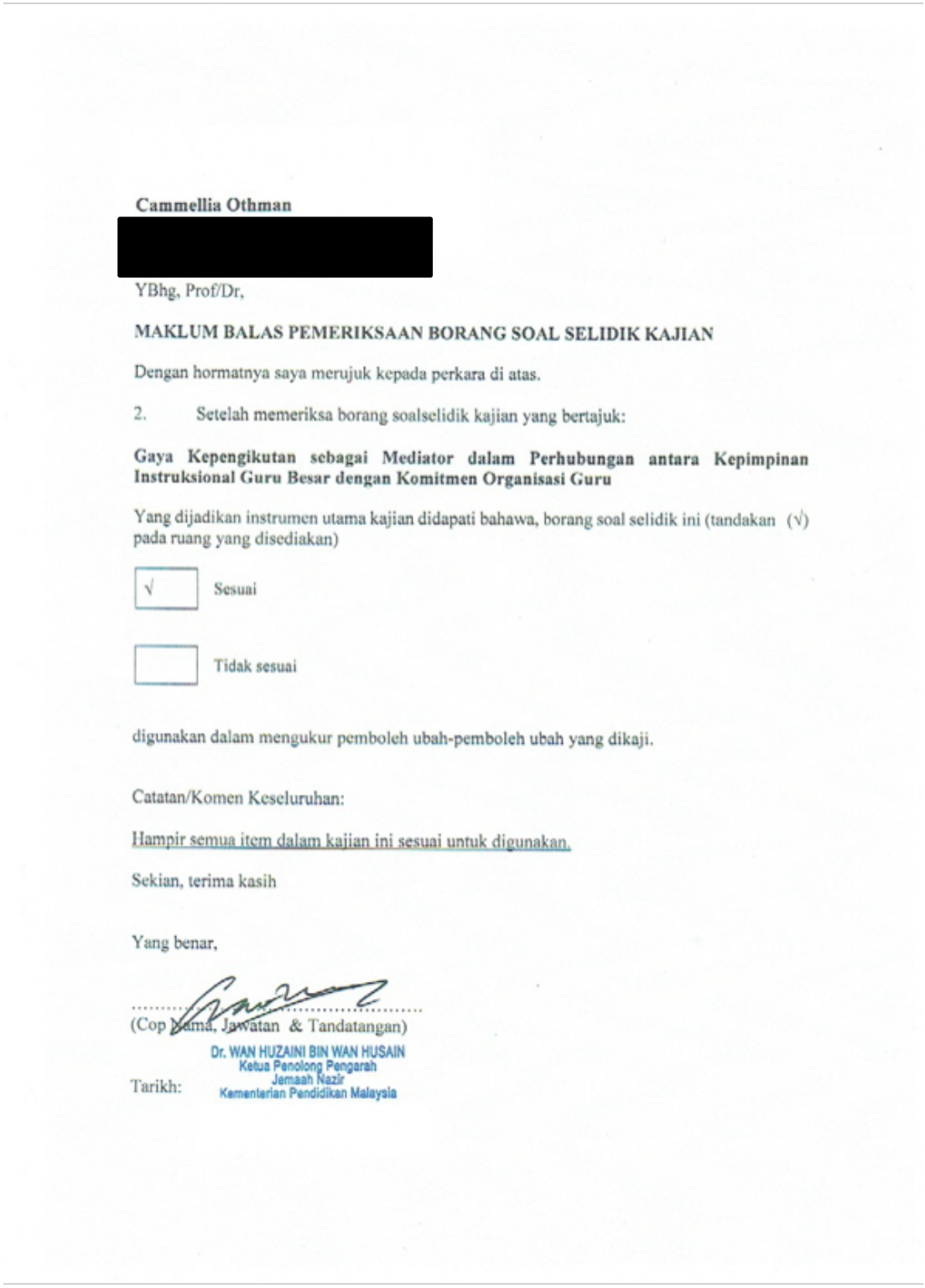
Joe Han
Saya menegaskan pandangan saya tentang isu-isu penting, walaupun boleh bercanggah dengan rakan sekerja
Reply

Joe Han
Saya menegaskan pandangan saya tentang isu-isu penting, walaupun boleh bercanggah dengan pemimpin.
Reply

Joe Han
Penjajaran antara matlamat peribadi dan organisasi saya membantu saya kekal terlibat di tempat kerja.

Lampiran M: Kesahan Kandungan dan Kesahan Muka

Perakuan penilaian oleh pakar:



Cammellia Othman
[redacted]

YBhg, Prof/Dr,

MAKLUM BALAS PEMERIKSAAN BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN

Dengan hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

2. Setelah memeriksa borang soalselidik kajian yang bertajuk:

Gaya Kepengikutan sebagai Mediator dalam Perhubungan antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Organisasi Guru

Yang dijadikan instrumen utama kajian didapati bahawa, borang soal selidik ini (tandakan (√) pada ruang yang disediakan)

[√] Sesuai

[ ] Tidak sesuai

digunakan dalam mengukur pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji.

Catatan/Komen Keseluruhan:

Hampir semua item dalam kajian ini sesuai untuk digunakan.

Sekian, terima kasih

Yang benar,

.....
(Cop Nama, Jawatan & Tandatangan)
Dr. WAN HUZAINI BIN WAN HUSAIN
Ketua Penolong Pengarah
Jemaah Nazir
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh:

Contoh muka depan borang penilaian:

BORANG PENILAIAN OLEH PANEL PAKAR INSTRUMEN SOAL SELIDIK

PANDUAN PENGGUNAAN

a) Borang penilaian panel pakar ini digunakan untuk menilai setiap item yang terdapat dalam instrumen kajian.

b) Terdapat **EMPAT (4) ASPEK** yang perlu dinilai untuk instrumen ini.

c) Setiap panel pakar diminta untuk memberikan skor dengan membulatkan nombor mengikut skala yang dinyatakan seperti berikut:

1 = Sangat Tidak Relevan

2 = Kurang Relevan

3 = Cukup Relevan

4 = Sangat Relevan

1

Contoh helaian penilaian:

	Develops a focused set of annual school-wide goals		
B2	Merangka matlamat sekolah berdasarkan tanggungjawab staf *Frames the school's goals in terms of staff responsibilities*	**1 2 3 4**	
B3	Menggunakan penilaian keperluan untuk menjamin dapatan yang diperolehi daripada staf dalam pembangunan matlamat *Uses needs assessment to secure staff input on goal development*	**1 2 3 4**	
B4	Menggunakan data pencapaian prestasi akademik murid ketika membangunkan matlamat akademik sekolah *Uses data on student performance when developing the school's academic goals*	**1 2 3 4**	
B5	Membangunan matlamat yang senang difahami oleh guru di sekolah *Develops goals that are easily understood by teachers in school*	**1 2 3 4**	Membangunkan
B6	Memberitahu tentang misi sekolah secara efektif ~~kepada~~ kepada ahli komuniti sekolah *Communicates school's mission effectively to members of the school community*	**1 2 3 4**	Menerangkan …redundant
B7	Berbincang tentang sasaran akademik sekolah bersama-sama guru semasa mesyuarat staf *Discusses the school's academic goals with teachers at faculty meetings*	**1 2 3 4**	Membincangkan…(penggunaan kata kerja tidak konsisten dan tidak selari dengan subjek)
B8	Merujuk kepada sasaran akademik sekolah semasa membuat keputusan berkenaan kurikulum bersama guru-guru *Refers to school's academic goals when making*	**1 2 3 4**	

Contoh penilaian kesahan muka:

KESAHAN MUKA INSTRUMEN KAJIAN

A.DESKRIPSI PENILAIAN KESAHAN MUKA (INSTRUMEN SOAL SELIDIK)
Penilaian untuk setiap aspek yang dinilai adalah menggunakan **dua (2) kriteria** berikut iaitu **SESUAI** atau **TIDAK SESUAI.** Untuk aspek yang dinilai sebagai **TIDAK SESUAI**, komitmen dan jasa baik YBrs Dr/Tuan/Puan untuk memberikan cadangan penambahbaikan amatlah dihargai.

INSTRUMEN SOAL SELIDIK

No	Aspek Yang Dinilai	Kesesuaian Format	Ketepatan Bahasa	Ketepatan Ejaan	Ketepatan Frasa Ayat	Kejelasan Arahan	Kejelasan Makna	Kesesuaian Konsep Yang Diukur	Kesesuaian Maklumat Dengan Konsep
1	Halaman Muka Depan	S	S	S	S	S	S	S	S
2	Bahagian A: Demografi	S	S	S	S	S	S	S	S
2	Bahagian B (Kepimpinan Instruksional)	S	S	S	S	S	S	S	S
3	Bahagian C (Gaya Kepengikutan)	S	S	S	S	S	S	S	S
4	Bahagian D (Komitmen Organisasi Guru)	S	S	S	S	S	S	S	S

Perhatikan sekali lagi.
Semua S
TS - X semua

CADANGAN PENAMBAHBAIKAN (UNTUK ASPEK YANG DINILAI TIDAK SESUAI SAHAJA)

No	Aspek	Cadangan Penambahbaikan
1.	muka depan	Ditambah baik perkataan yang di highlight.
2.	Demografi	Ditukar baik ungan yg ditandakan.
3.	Bhg. B (Kep. Instruksional)	Ditukar baik perkataan yg ditandakan.

Cadangan cantik
Memberi baik kesemuanya

Dr. Majelan Bin Siraj
(4/10/23

1

CamScanner

Jika ada lebih komen/cadangan/nasihat
Saya dipohon untuk berbuat
Dr Majelan Siraj 4/10/23

Logo.

FAKULTI SAINS KOGNITIF DAN PEMBANGUNAN MANUSIA
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

KAJIAN:

GAYA KEPENGIKUTAN SEBAGAI MEDIATOR DALAM PERHUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI GURU
~~GURU~~

Assalamualaikum dan salam sejahtera.
Tuan/Puan,

Sukacita dimaklumkan bahawa anda telah dipilih sebagai subjek bagi satu kajian berkenaan **Gaya Kepengikutan sebagai Mediator dalam Perhubungan antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Organisasi Guru.**

Secara amnya, tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan kepimpinan instruksional dengan gaya kepengikutan dan komitmen organisasi guru. Melalui kajian ini, penyelidik akan mengkaji kesan kepimpinan instruksional guru besar terhadap gaya kepengikutan dan komitmen organisasi guru serta mengenal pasti kesan gaya kepengikutan yang berperanan sebagai perantara (mediator) antara kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen organisasi guru berdasarkan pandangan dan persepsi guru-guru yang berkhidmat di sekolah-sekolah kebangsaan(rendah) di Sarawak.

Kajian yang dijalankan ini adalah semata-mata untuk tujuan akademik. Segala maklumat yang anda berikan adalah SULIT dan RAHSIA. Kerjasama daripada anda dalam menjawab soal selidik ini amat diharapkan. Semoga respon yang diberikan dapat menjayakan kajian ini.

Borang soal selidik ini mengandungi empat (4) bahagian iaitu:
Bahagian A: Demografi
Bahagian B: Kepimpinan Instruksional
Bahagian C: Gaya Kepengikutan
Bahagian D: Komitmen Organisasi Guru.

Sekian, terima kasih.

Penyelidik
Cammellia Binti Othman (21010297)
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)
Email : cammelliao@yahoo.com
No. Telefon : 013-8192004

Penyelia
PM Dr Abdul Halim Busari
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)
Email : bhalim@unimas.my
No. Telefon : 013-3151580

Tukar ke Col
Masa cadangan perlu dinyatakan.

1

CamScanner

Lampiran N: Pengiraan *Content Validation Index S-CVI dan I-CVI* (artikel telah diterbitkan)

INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES TECHNOLOGY AND CIVILIZATION
ISSN: 2289-7216 E-ISSN: 2600-8815
VOLUME 9, ISSUE 2, 2024, 153 – 166
DOI: https://doi.org/10.15282/ijhtc.v9i2.11298

RESEARCH ARTICLE

CONTENT VALIDITY OF INSTRUMENTS MEASURING INSTRUCTIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND FOLLOWERSHIP IN MALAYSIAN PRIMARY SCHOOLS

Cammellia Othman[1], Abdul Halim Busari[1], Majelan Sulong[2]

[1]Faculty of Cognitive Sciences and Human Development, University Malaysia Sarawak, 94300 Kota Samarahan, Sarawak, Malaysia
[2]Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Malaysia

ABSTRACT - This study assessed the content validity of an instrument measuring instructional leadership, followership and organizational commitment in Malaysian primary schools. A panel of seven experts, each with 20 to 30 years of experience in education and leadership evaluated the instrument using the Content Validity Index (CVI) method. The I-CVI scores for instructional leadership, followership and organizational commitment were 0.96, 0.96, and 0.95, respectively, all above the acceptable 0.78 threshold indicating strong item validity. The S-CVI/AVE scores reached 0.96 for instructional leadership and followership and 0.95 for organizational commitment and reflecting high agreement on item relevance. For S-CVI/UA, instructional leadership and followership scored 0.80, meeting the acceptable standard while organizational commitment initially scored 0.72. After refinement, the S-CVI/UA for organizational commitment improved to 1.00, reflecting full expert consensus. Overall, the instrument demonstrates high content validity, providing a reliable basis for educational assessment and further research. This validated tool offers insights into instructional practices and organizational dynamics and supports applications in targeted training and policy development. Future research could apply this instrument in varied educational contexts to further test its adaptability, promoting broader use in educational research and policy.

ARTICLE HISTORY
Received : 13th April 2024
Revised : 21st July 2024
Accepted : 03rd Nov. 2024
Published : 29th Nov. 2024

KEYWORDS
Instructional leadership
Followership
Organizational commitment
Content Validity Index (CVI)
Validity of content experts

INTRODUCTION

In recent years, the focus on instructional leadership, organizational commitment, and followership within the education sector has gained significant attention, particularly in the context of improving school performance and student outcomes. Instructional leadership, a critical component of effective school management, plays a pivotal role in guiding teachers toward better teaching practices and improving student achievement (Hallinger et al., 2020). School leaders who practice strong instructional leadership provide clear direction, foster a positive learning environment and engage teachers in meaningful professional development. These findings show that good instructional leadership leads to more committed and effective teachers which is important for improving the overall learning experience (Day et al., 2016; Leithwood et al., 2020).

Another important concept in educational settings is organizational commitment which describes the psychological bond and allegiance that educators have to their institution. Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment identifies three key components: affective, continuance and normative commitment. Affective commitment reflects the emotional attachment teachers have to their school, while continuance commitment refers to the costs associated with leaving the organization, and normative commitment represents a sense of obligation to remain with the institution. Higher levels of organizational commitment have been linked to increased job satisfaction, reduced turnover, and improved job performance (Meyer & Herscovitch, 2001; Ikram et al., 2021).

Followership, a relatively underexplored area in educational research is equally important in shaping school culture and leadership dynamics. Effective followers are characterized by active engagement and independent critical thinking. They contribute to the success of leadership by providing support and questioning their leaders when it is essential. (Kelly, 1992; Uhl-Bien et al., 2014). In the context of education, teachers who exhibit strong followership behaviors collaborate effectively with school leaders thereby enhancing overall school performance.

Given the importance of these three constructs in educational settings, it is crucial to develop valid and reliable tools to measure them. However, there is a lack of validated instruments specifically designed to assess instructional leadership, organizational commitment and followership among teachers in Malaysian primary schools. The study aims to assess the content validity of these instruments using the Content Validity Index (CVI) method. This process involves obtaining feedback from experts in the field to determine whether the items in the instruments accurately represent the constructs they are intended to measure. After that, the study seeks to refine and improve the items based on the expert feedback

*CORRESPONDING AUTHOR | Cammellia Othman | ✉ 21010297@siswa.unimas.my
© 2024 The Author(s). Published by Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah Publishing. This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 International license

received. This step is crucial to ensure that any ambiguities or irrelevant items are addressed thereby enhancing the overall reliability and applicability of the instruments. Finally, the study aims to provide validated instruments that can be used in future research on leadership, followership and commitment in educational settings particularly in the context of Malaysian primary schools. These validated tools will contribute to more accurate assessments and better understanding of how leadership and followership dynamics influence organizational commitment in schools.

LITERATURE REVIEW

Instructional Leadership

Instructional leadership is broadly defined as the actions of school leaders aimed at improving teaching and learning within the school. Hallinger & Murphy (1985) created the concept which emphasises the leader's responsibility in creating a pleasant learning environment, defining clear goals and supporting instructors. The theoretical foundation of instructional leadership is grounded in both transformational and distributed leadership models, where leaders not only guide but also inspire their staff to achieve higher standards of academic performance (Hallinger, 2011). Instructional leadership is especially important in elementary school settings because it has a direct impact on student outcomes and teaching methods. Research has demonstrated that good instructional leadership improves student success by preparing teachers to fulfil curricular expectations and adapt to various student needs (Ghavifekr et al., 2014;Leithwood et al., 2020). In Malaysian primary schools, where the emphasis on student outcomes is intensifying, instructional leadership has been identified as a key factor in enhancing overall school performance (Ibrahim et al., 2023). By promoting teacher collaboration and facilitating continuous professional development, instructional leaders play a critical role in improving the quality of education and driving sustainable school improvement.

Organizational Commitment

Organizational commitment refers to the psychological attachment an individual has to their organization. (Meyer & Alien, 1991) conceptualized organizational commitment as a multidimensional construct, consisting of three components: affective, continuance and normative commitment. Affective commitment reflects an emotional attachment to the organization, where employees identify with the organization and are willing to put in effort for its success. Continuance commitment refers to an individual's awareness of the costs associated with leaving the organization, while normative commitment reflects a sense of obligation to remain with the organization. In educational institutions especially schools, organizational commitment is crucial for fostering a stable and motivated teaching workforce. Teachers with high levels of commitment are more likely to exhibit dedication, persistence and a proactive attitude towards both their students and the school community (Mowday et al., 1979). Studies in Malaysian schools have shown that organizational commitment among teachers is linked to job satisfaction, low turnover and a positive school climate (Zain & Shaffiee, 2023).

Followership

Followership refers to the behaviors of individuals who are in subordinate roles within an organization but who actively engage in supporting or challenging their leaders when necessary. Kelly (1992) introduced different styles of followership which is ranging from passive to exemplary. Effective followership involves active engagement and critical thinking. In educational settings, strong followership is characterized by teachers who are not only compliant but also contribute to decision-making and help implement school goals. The impact of followership on school performance has been gaining attention in recent years. Teachers who demonstrate strong followership skills can enhance the effectiveness of school leadership by supporting initiatives, providing feedback and fostering a culture of collaboration (Chaleff, 2018). Research shows that schools with a lot of involved followers do better because teachers work with leaders to reach common goals (Uhl-Bien et al., 2014). In Malaysian primary schools, followership is still a relatively underexplored area but it holds significant potential for improving leadership dynamics and overall school outcome (Arshad et al., 2022).

Content Validity Index (CVI)

The Content Validity Index (CVI) is a widely used method for assessing the validity of a measurement instrument in terms of how well its items represent the construct being measured. Developed by Lynn (1986), the CVI relies on expert judgment to evaluate the relevance and clarity of each item on a scale. The Item Content Validity Index (I-CVI) is calculated for individual items, while the Scale Content Validity Index (S-CVI) provides an overall measure of the instrument's validity. Lynn (1986) found that 6 to 10 experts view items with I-CVI scores of 0.78 or higher legitimate and suitable for content validity evaluation. With a smaller panel of 3 to 5 experts, I-CVI must equal 1.00 to indicate total agreement. In order to exhibit outstanding content validity, the Scale-Content Validity Index Average (S-CVI/Ave) should be equal to or more than 0.90, and the Scale-Content Validity Index Universal Agreement (S-CVI/UA) should be at least 0.80 (Polit & Beck, 2006). In the Malaysian context, the CVI has been applied to validate instruments tailored to local educational settings, providing a framework for ensuring that measurement tools are both culturally and contextually relevant (Nur Syarima Shafiee et al., 2020).

METHODOLOGY

Figure 1 shows the framework of the study, a summary of the construction process and the validity of the content of the instrument of instructional leadership, organizational commitment and followership in Malaysia primary school.

Instrument development relies on content validity to ensure that items reliably measure constructs. Lynn (1986) proposed the systematic method for assessing content validity specifically focussing on the use of expert panels. She proposed that content validity could be quantified by calculating the Content Validity Index (CVI), where experts rate the relevance of individual items. This approach was further refined by Polit and Beck (2006), who emphasized the importance of having an expert panel with relevant qualifications to assess each item's clarity and relevance. These phases have since become a standard method for assessing and improving the validity of instruments in educational and psychometric research. The process is generally divided into four key phases: the construction of measurement constructs, the selection of expert panels, the implementation of the content validity assessment and the refinement of items based on feedback. The study included a rigorous evaluation process consisting of four stages to assess the content validity of the survey instrument.

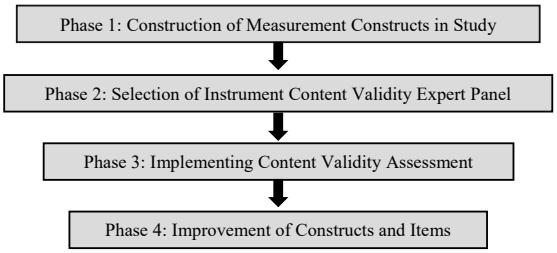


Figure 1. Study framework for item construction, content validity and CVI for study surveying tools

1) Phase 1: Construction of Measurement Constructs in Study

In the first phase, the constructs for this study were selected based on well-established and validated models in educational leadership, followership and organizational commitment. Specifically, the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) developed by Hallinger (2011) was chosen to measure instructional leadership, the Revised Kelly Followership Questionnaire (KFQ-R) developed by Kevin et al., (2019) to measure followership and the Three-Component Model of Employee Commitment Survey (TCM-ECS) developed by Meyer & Allen (2004) to assess organizational commitment. These models were selected due to their strong theoretical foundations, extensive validation in educational and organizational contexts and their ability to provide a comprehensive view of the constructs.

The PIMRS by Hallinger (2011) is one of the most widely recognized tools for assessing instructional leadership particularly in school settings. It consists of 50 items that evaluate various dimensions of instructional leadership such as defining the school's mission, managing instructional programs and promoting a positive school climate. Recent studies have continued to utilize PIMRS to measure instructional leadership in diverse educational contexts. For example, a study by Shaked (2021) examined instructional leadership practices among school principals in Israel using PIMRS, demonstrating the tool's continued relevance and adaptability in different countries. Similarly, Day et al., (2020) used PIMRS to investigate the impact of principal instructional leadership on teacher practices and student achievement across multiple school settings. These recent studies affirm that the PIMRS remains a robust and reliable measure of instructional leadership in educational research.

The Revised Kelly Followership Questionnaire (KFQ-R), revised by Kevin et al., (2019) builds on the original work of Kelley (1992) and provides an updated framework for understanding followership behavior. The KFQ-R contains 25 items that assess followership across two dimensions: active engagement and independent critical thinking. Recent studies have increasingly recognized the importance of followership in educational settings. For instance, Othman & Busari (2024) explored the role of followership in organizational commitment, using the KFQ-R to highlight how follower behaviors can significantly impact orgnaizational commitment. Another study by Tuhumury & Parnawa Putranta (2023) applied the KFQ-R to examine employees followership styles with perceived supervisor support underscoring the growing relevance of followership field. These studies demonstrate that the KFQ-R provides a comprehensive understanding of how followers particularly teachers engage with leadership in educational contexts.

Finally, the Three-Component Model of Employee Commitment Survey (TCM-ECS) by Meyer & Allen (2004) was selected to measure organizational commitment. This model identifies three distinct forms of commitment: affective commitment (emotional attachment), continuance commitment (cost-based commitment), and normative commitment (obligation-based commitment). The TCM-ECS has been widely applied in various educational studies over the past five years. For example, Aminah Zulkefli et al., (2021) used the TCM-ECS to explore relationship between organizational commitment and distributed leadership among secondary schools' teachers in Malaysia, finding significant relationships between these variables. Similarly, Nguyen et al., (2020) applied the TCM-ECS in their study of teacher retention and job satisfaction in Vietnam, highlighting the model's ability to capture the nuances of teacher commitment across different cultures. These studies underscore the relevance and applicability of the TCM-ECS in examining organizational commitment in educational institutions.

The justification for choosing these established models is clear. It's easy to see why these well-known types were chosen. First, they have been thoroughly tested and are now commonly used in many recent studies which proves their dependability. Second, these models cover all the important ideas of teaching leadership, followership and organizational commitment which are necessary to understand how schools work. This study is based on strong theoretical theories because it uses these models. This makes sure that the traits being tested are true and reliable and it also follows current trends in educational research. The CVI evaluation was undertaken in Malaysian primary schools to confirm that the instruments evaluating instructional leadership, organisational commitment and followership are culturally appropriate and correctly reflect the Malaysian educational system. This is essential for developing reliable tools that can provide meaningful insights into school leadership and teacher behaviors in this specific setting.

2) Phase 2: Selection of Instrument Content Validity Expert Panel

After constructing the instrument, the selection of experts was based on carefully defined criteria to ensure their expertise and extensive experience in the fields of education and leadership. According to Lynn (1986), it is recommended to engage six to ten experts for content validity studies. By following this guideline, seven experts were selected for this study. These experts were qualified to assess the content validity of the instrument in the context of Malaysian primary schools since they had 20 to 30 years of experience in the education system, especially in leadership and management roles. Their experience was crucial for assessing the relevance and clarity of the items related to instructional leadership, organizational commitment and followership.

Scholars have emphasized that experts should be chosen based on specific criteria including their academic qualifications, experience in the field and familiarity with the subject matter being assessed. Yusoff (2019) stresses that experts must have a deep understanding of the constructs being evaluated to provide meaningful feedback on the instrument's content validity. The experts in this research were chosen based on their backgrounds in academics in educational leadership or similar subjects. Their experience working as teachers or administrators for more than 20 years and their present positions as advisors or leaders in educational institutions. This is in line with Polit and Beck (2006), who highlight the importance of selecting experts with relevant experience and qualifications to ensure the validity and reliability of the instrument being assessed. Additionally, expert's willingness to participate actively in the evaluation process was another important criterion as noted by Rubio et al., (2003), who argue that active engagement is essential for obtaining in-depth feedback. This varied group of school administrators, educational leadership specialists and academics evaluated the instrument's structure, clarity, and cultural relevance for Malaysian primary schools.

Official appointment letters were issued to the selected experts through their affiliated universities and institutions. The instruments and evaluation forms were distributed electronically via email and other platforms like WhatsApp, ensuring timely communication and feedback. The experts had one month to study the instrument, assessing item alignment with constructs and suggesting modifications. This thorough selection of the expert panel followed Lynn (1986) and Polit and Beck (2006) best practices to ensure that the comments would considerably improve and validate the instrument. A summary of the seven selected experts is provided in Table 1 below.

Table 1. List of panels expert

Expert	Field of Expertise	Position	Service Period	Institution
Expert 1	Educational Leadership	Senior Lecturer	23	Universiti Malaya
Expert 2	Education and Language	Senior Lecturer	26	Universiti Kebangsaan Malaysia
Expert 3	Educational Leadership	District Education Officer	29	District Office of Education
Expert 4	Educational Leadership	Deputy Director	29	Department of State Education
Expert 5	Educational Assessment	Senior Lecturer	30	Aminudin Baki Institute
Expert 6	Educational Leadership	Chief Assistant Director	26	Ministry of Education Malaysia
Expert 7	Educational Leadership	Chief Assistant Director	29	Ministry of Education Malaysia

3) Phase 3: Implementing Content Validity Assessment

Content validity refers to the extent to which a measurement instrument accurately reflects the specific construct it is intended to measure (Polit & Beck, 2006; Lynn, 1986; Rubio et al., 2003). In this phase, content validity assessment is conducted to ensure that the developed instrument is consistent with the theoretical concepts it aims to measure (Sekaran & Bougie, 2016). To achieve this, the Content Validity Index (CVI) is employed a widely accepted method for quantifying content validity. This method is particularly useful in evaluating the relevance of each item and the overall scale of the instrument (Polit & Beck, 2006; Polit et al., 2007). When the instrument was ready to be used in this study, a group of seven professionals with a combined 20 to 30 years of expertise in educational leadership were assigned the responsibility of assessing its items. The experts were provided with a 4-point scale to rate the relevance of each item, ranging from not relevant to highly relevant. The experts' ratings were used to compute the Item Content Validity Index (I-CVI) for each item which represents the proportion of experts who rated the item as quite relevant or highly relevant (Polit & Beck, 2006). An I-CVI value of 0.78 or higher is generally considered acceptable, indicating that there is sufficient agreement among the experts regarding the relevance of the item (Yusoff, 2019). "Additionally, the Scale Content Validity Index

(S-CVI) was calculated to determine the overall validity of the instrument, where Polit and Beck (2006) recommended that the Scale-Content Validity Index Average (S-CVI/Ave) should be equal to or greater than 0.90, while the Scale-Content Validity Index Universal Agreement (S-CVI/UA) should be at least 0.80 to demonstrate excellent content validity of the overall instrument.

The CVI process involves converting the ordinal scale data from the experts into two categories: relevant or irrelevant. This binary classification helps simplify the analysis and provides clear insights into which items meet the validity threshold. According to Lindell et al., (1999) the CVI offers direct information on the consensus among experts, making it an effective tool for assessing content validity. If any items do not meet the required I-CVI threshold, as determined by the number of experts, the items must be reassessed and possibly revised. Items that fail to achieve an I-CVI of 0.78 or higher are carefully reviewed and improved based on expert feedback. To represent the concepts of instructional leadership, organisational commitment and followership in the context of primary schools in Malaysia, this iterative procedure guarantees that the final instrument is accurate and dependable. Throughout this phase, it is crucial to address any discrepancies between experts' ratings. When disagreements occur, they are typically discussed and adjustments are made to the items to improve clarity or relevance. For instance, if an item is deemed unclear or ambiguous by several experts, the wording may be refined to ensure it aligns with the intended construct. After revisions are made, the instrument may undergo a second round of content validity assessment to confirm that the adjustments have improved the item's relevance.

In summary, the implementation of the CVI in this study ensures that the instrument is thoroughly evaluated and refined based on expert feedback. In order to create a valid and reliable instrument that measures instructional leadership, organizational commitment and followership in the setting of primary schools in Malaysia, this procedure is repeated till the end. Table 2 below illustrates the appropriateness of the CVI values according to the number of experts and references used.

Table 2. Expert number and accepted score index value

Validity Index	Required Value (3-5 experts)	Required Value (6-10 experts)	Sources
I-CVI	1	≥ 0.78	Lynn (1986)
S-CVI/AVE	≥ 0.90	≥ 0.90	Polit & Beck (2006), Polit et al., (2007)
S-CVI/UA	≥ 0.80	≥ 0.80	Polit & Beck (2006), Polit et al., (2007)

4) Phase 4: Improvement of constructs and items

After the content validity assessment forms were received from the expert panel, the I-CVI analysis was performed on each construct and study item. As per the recommendation from Lynn (1986), each item was required to achieve an I-CVI score of at least 0.78 to be considered valid. During this process, experts provided critical evaluations of the items and were encouraged to offer detailed written feedback, including suggestions for improvement. Their comments helped the researcher understand areas where the items needed refinement or rewording. The expert feedback was essential in identifying issues related to sentence structure, grammar and overall clarity of the items. The content validity forms captured these comments and based on the feedback, modifications were made to the items. This included revising sentence arrangement, correcting grammatical errors, improving clarity in item wording and ensuring that the technical language was appropriate for the intended audience. The goal of these revisions was to ensure that each item was both linguistically clear and conceptually aligned with the constructs of instructional leadership, organizational commitment and followership. Furthermore, the improvement process also involved making adjustments to the measurement scale to enhance the questionnaire's readability and ease of response. By refining wording and style based on expert comments, the final instrument reduced uncertainty and helped respondents answer questions properly and consistently. This phase ensured that the instrument was well-suited for future empirical use in the Malaysian primary school context.

RESULT

The content validity assessment results are presented using the I-CVI and the S-CVI scores for each construct: instructional leadership, organizational commitment and followership. The I-CVI scores for each item were calculated by determining the proportion of experts who rated the item as quite relevant or highly relevant on the 4-point scale. Items achieving an I-CVI score of 0.78 or higher were considered valid as recommended by Lynn (1986). For the instructional leadership construct, which consists of 50 items, the I-CVI values ranged from 0.85 to 1.00, with an overall S-CVI/AVE of 0.96. Similarly, the followership construct consisting of 25 items, demonstrated I-CVI values ranging from 0.85 to 1.00, with an S-CVI/AVE of 0.97. The organizational commitment construct comprising 18 items, yielded I-CVI values between 0.85 and 1.00, with an S-CVI/AVE score of 0.95. All three constructs met the threshold for content validity and confirming that the majority of items were deemed relevant by the expert panel. To measure the content validity of the instrument in this study, I-CVI and S-CVI were calculated based on the feedback from the seven experts. The I-CVI is used to assess the validity of each individual item by determining the proportion of experts who rated the item as either quite relevant or highly relevant on a 4-point scale. The formula for I-CVI is:

$$I-CVI=\frac{N_{\text{experts giving a rating of 3 or 4}}}{N_{\text{total experts}}}$$

This research comprised seven experts, therefore each question had to be evaluated relevant by at least six of them (a minimum I-CVI of 0.78) to be valid (Lynn, 1986). This ensures that the majority of experts agreed on the relevance of the items. The S-CVI was also calculated to measure the overall content validity of each construct. The S-CVI/AVE is the average of all the I-CVI values for each item in the construct and is calculated as follows:

$$S-CVI/AVE=\frac{\sum I-CVI}{N_{\text{items}}}$$

This formula determines if the entire scale is content-valid for assessing the target construct. In this study, the expert ratings and the I-CVI scores were used to revise and refine the instrument, ensuring its clarity, relevance and appropriateness for the Malaysian primary school context. The overall findings show that the validity of the content of the instructional leadership, organizational commitment and followership is high and can be used as a measuring tool in this study. According to Yusoff (2019), the formula for measuring validity is:

i. To measure the amount of expert consent is to calculate the sum of all experts who agree on each item. Example: on the item B1 (Total expert consent is an expert 1+ expert 2 + expert 3 + expert 4 + expert 5 + expert 6+ expert 7 = 7)
ii. Value I-CVI = The amount of approval of the expert ÷ the number of experts. Example: Item 1 (B1) (7÷7=1)
iii. Value S-CVI/AVE = Sum of all I-CVI values ÷ Total Number of Item. Example: Item 1 (B1) (1 + 0.86 + 0.86 + 1 +1 +1+1+1+1+1÷ 10 = 0.972)
iv. Value S-CVI/UA = Number of Items with Full Agreement ÷ Total Number of Item. Example: Item 1 (B1) (1+1+1+1+1+1+1+1÷10=0.80)

Instructional Leadership Content Validity Index (CVI) Scores

Table 3, table 4 and table 5 shows the CVI scores for instructional leadership by three dimensions. Result shows the strong item relevance across all dimensions: defining the school's mission, managing instructional programs and promoting a positive school climate. For defining the school's mission, all items except B2 and B3 achieved I-CVI of 1.00, resulting in S-CVI/AVE of 0.97 and an S-CVI/UA of 0.80, indicating strong validity. In managing instructional programs dimension, almost all items were rated 1.00, leading to S-CVI/AVE of 0.99 and S-CVI/UA of 0.93, reflecting high expert agreement. For promoting a positive school climate, most items scored well with S-CVI/AVE of 0.94 and S-CVI/UA of 0.80, showing overall item relevance and agreement among experts. These findings indicate strong content validity across all areas although slight refinement could further enhance consistency.

Table 3: Overall finding of content validity index (CVI) for defining the school's mission

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
B1: Develop focused annual goals for the entire school.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B2: Aligns the school's goals with staff responsibilities.	1	1	1	1	1	1	0	6	0.86	Accepted
B3: Utilizes needs assessments to gather staff input for goal setting.	1	1	1	1	1	1	0	6	0.86	Accepted
B4: Uses student performance data to shape the school's academic goals.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B5: Creates goals that are easily comprehensible to the school's teachers.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B6: Effectively communicates the school's mission to the entire school community.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B7: Engages teachers in discussions about the school's academic goals during staff meetings.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B8: Refers to the school's academic goals when collaborating with teachers on curriculum decisions.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B9: Ensures the school's academic goals are visibly displayed on bulletin boards or posters around the school.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B10: Refers to the school's mission during assemblies or student discussions.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
Proportion Relevance	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80		0.97	
S-CVI/AVE = 0.97 S-CVI/UA = 0.80										

Table 4. Overall finding of content validity index (CVI) for managing instructional programs

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
B11: Ensures that teachers' classroom priorities align with the school's established goals.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B12: Reviews student work to evaluate the effectiveness of classroom instruction.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B13: Regularly conducts informal classroom observations.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B14: Identifies specific strengths in teachers' instructional practices during conferences or in written evaluations.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B15: Highlights specific areas for improvement in teachers' instructional practices during evaluations or conferences.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B16: Clearly defines the roles of principals, vice-principals, or teacher-leaders in coordinating the curriculum across grade levels.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B17: Utilizes school-wide testing results to inform curricular decisions.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B18: Ensures that the classroom curriculum aligns with the school's curricular objectives through monitoring.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B19: Evaluates the alignment between the school's curricular objectives and achievement tests.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B20: Actively participates in reviewing curricular materials.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B21: Holds meetings with teachers to discuss student progress.	1	1	1	1	1	0	1	6	0.85	Accepted
B22:m Discusses academic performance results with faculty to identify strengths and weaknesses in the curriculum.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B23: Uses test results and other performance metrics to assess progress towards school goals.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B24: Communicates the school's performance results to teachers via memos or newsletters.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B25: Updates students on the school's academic progress.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
Proportion Relevance	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.93	1.00		0.99	
S-CVI/AVE= 0.99										
S-CVI/UA = 0.93										

Table 5. Overall finding of content validity index (CVI) for promoting a positive school climate

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
B26: Minimizes interruptions to instructional time caused by public address announcements.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B27: Ensures that students are not called out of class during instructional time.	1	1	1	1	1	0	1	6	0.85	Accepted
B28: Implements consequences for students who are tardy or truant, ensuring they understand the importance of instructional time.	1	1	1	1	1	0	1	6	0.85	Accepted

Table 5. (cont.)

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
B29: Encourages teachers to utilize instructional time for teaching and reinforcing new skills and concepts.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B30: Restricts disruptions to instructional time from extracurricular and co-curricular activities.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B31: Engages in informal conversations with teachers during recess and break times.	0	1	1	1	1	0	1	5	0.71	Accepted
B32: Makes occasional classroom visits to discuss school matters with teachers.	0	1	1	1	1	1	1	7	0.85	Accepted
B33: Participates in extracurricular and co-curricular activities.	0	1	1	1	1	0	1	6	0.71	Accepted
B34: Covers classes when teachers are absent or delayed.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B35: Provides direct instruction or tutoring to students when needed.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B36: Recognizes and reinforces superior teacher performance during staff meetings or through newsletters and memos.	1	1	1	1	1	1	1	7	0.85	Accepted
B37: Privately acknowledges and praises teachers for their efforts and performance.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B38: Recognizes teachers' exceptional performance by placing memos in their personnel files.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B39: Rewards teachers for their exceptional efforts by offering opportunities for professional recognition.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B40: Provides opportunities for professional growth as a reward for teachers' significant contributions to the school.	1	1	1	1	1	0	1	6	0.85	Accepted
B41: Ensures that in-service training for staff aligns with the school's goals.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B42: Actively supports the implementation of skills acquired during in-service training in the classroom.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B43: Ensures full staff participation in important in-service activities.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B44: Leads or participates in in-service activities focused on teaching and learning.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B45: Allocates time for teachers to share ideas and insights from various training programs during meetings.	1	1	1	1	1	1	0	6	0.85	Accepted
B46: Recognizes outstanding student achievements with formal rewards, such as inclusion on the honor roll or mention in the principal's newsletter.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B47: Uses school assemblies to recognize students for academic excellence or exemplary behavior.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B48: Recognizes exceptional student achievement by inviting them to the principal's office.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted

Table 5. (cont.)

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
B49: Contacts parents to inform them of their child's improvement, exemplary performance, or contributions to the school.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
B50: Actively supports teachers in recognizing students' contributions and achievements in class.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
Proportion Relevance	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00	0.90	1.00		0.94	
S-CVI/AVE= 0.94										
S-CVI/UA = 0.80										

Followership Content Validity Index (CVI) Scores

In table 6 and table 7, the CVI scores for followership show that most items achieved I-CVI values of 1.00, indicating a strong consensus among experts on the relevance of these items. In independent critical thinking, most items achieved full expert agreement with an I-CVI of 1.00 except for items C4, C7, and C8, which had I-CVI scores of 0.85 and indicating a need for revision. The S-CVI/AVE for this section was 0.97 and the S-CVI/UA was 0.77. It showing high item relevance but slightly lower universal agreement. For active engagement, all items were highly rated except for C19 and C25 which scored 0.85 and suggesting minor revisions. This section achieved S-CVI/AVE of 0.97 and S-CVI/UA of 0.83, reflecting strong overall agreement among experts. These findings confirm strong content validity though minor adjustments will enhance clarity and agreement across all items.

Table 6. Overall finding of content validity index (CVI) for independent critical thinking

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
C1: I think about how my work helps the society.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C2: I spend time thinking about how my work contributes to my personal satisfaction.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C3: I evaluate activities that are needed to achieve organisational goals.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C4: I generate and evaluate the latest ideas that contribute to the organisation goals.	1	1	0	1	1	1	1	6	0.85	Need Revision
C5: I try to solve problems rather than depending on the leader.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C6: I help any team to see the potential and risk of ideas and plans.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C7: I help any team to see the potential and risk of ideas and plans.	1	1	1	1	1	0	1	6	0.85	Need Revision
C8: I evaluate my strength and weaknesses in the workplace.	1	1	1	1	1	1	0	6	0.85	Need Revision
C9: I question in depth about the wisdom of leaders in making decisions.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C10: I do what the leaders request regardless of my beliefs	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C11: I act on my own ethical standards as compared to my workgroup (team).	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C12: I pointed out my views on important issues, even though it could be conflicting with colleagues.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C13: I pointed out my view on important issues, although it could be conflicting with the leaders.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
Proportion Relevance	1.00	1.00	0.92	1.00	1.00	0.92	0.92		0.97	
S-CVI/AVE = 0.97										
S-CVI/UA = 0.77										

Table 7. Overall finding of content validity index (CVI) active engagement

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
C14: The alignment between my personal and organisational goals helped me remain involved in the workplace.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C15: I am committed to my work role.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C16: I contribute best to the workplace.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C17: My involvement in the workplace gives a passion for colleagues.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C18: I develop competencies in work to increase my value to the organisation.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C19: When starting a new job, I will work for a successful tasked important for leaders.	0	1	1	1	1	1	1	6	0.85	Need Revision
C20: Leaders can give me the assignment without being monitored because knowing that I will finish it.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C21: I complete a task beyond my duty.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C22: When I am not the leader of the group project, I am a contributor on a high level.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C23: I emphasise the contribution of colleagues even though I do not accept credit.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C24: I'm trying to understand the leader' perspective.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
C25: I am working to achieve the requirements and goals of the leader.	1	1	1	1	1	1	0	6	0.85	Need Revision
Proportion Relevance	0.91	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.83		0.97	
S-CVI/AVE = 0.97 S-CVI/UA = 0.83										

Organizational Commitment Content Validity Index (CVI) Scores

In table 8, table 9 and table 10, shows the CVI for organizational commitment covered three areas: affective commitment, normative commitment and continuance commitment. In affective commitment, most items achieved full agreement except for D3, D4, and D5 which scored 0.85 and require minor revision. This section achieved S-CVI/AVE of 0.93 and an S-CVI/UA of 0.50, indicating some room for improvement in agreement. In normative commitment, all items achieved perfect scores with S-CVI/AVE and S-CVI/UA of 1.00, reflecting complete consensus. For continuance commitment, most items scored well but D13 and D16 had I-CVI scores of 0.85, suggesting minor revisions. The section's S-CVI/AVE was 0.94 and S-CVI/UA was 0.66 and showing strong item relevance but indicating the potential for further refinement.

Table 8. Overall finding of content validity index (CVI) affective commitment

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
D1: I would be delighted to spend the remainder of my career at this school.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D2: I really feel as if this school's problems are my own.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D3: I don't feel a strong sense of belonging at this school.	0	1	1	1	1	1	1	6	0.85	Need Revision
D4: I don't feel emotionally attached to this school.	0	1	1	1	1	1	1	6	0.85	Need Revision
D5: I don't feel like I'm part of a family here at school.	0	1	1	1	1	1	1	6	0.85	Need Revision
D6: This school holds significant personal meaning for me.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
Proportion Relevance	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		0.93	
S-CVI/AVE = 0.93 S-CVI/UA = 0.50										

Table 9. Overall finding of content validity index (CVI) normative commitment

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
D7: At the moment, staying at my school is driven by necessity as much as desire.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D8: Leaving my school right now would be very difficult, even if I wanted to.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D9: A large part of my life would be disrupted if I decided to leave my school now.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D10: I feel I have limited options to consider leaving this school.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D11: If I hadn't invested so much of myself into this school, I might consider working elsewhere.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D12: One of the few downsides of leaving this organization would be the lack of available alternatives.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
Proportion Relevance	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		1.00	
-CVI/AVE = 1.00 S-CVI/UA = 1.00										

Table 10. Overall finding of content validity index (CVI) continuance commitment

Item/Experts	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Expert in Agreement	I-CVI	Result
D13: I don't feel obligated to stay with my current employer.	1	1	1	1	1	1	0	6	0.85	Need Revision
D14: Even if it were to benefit me, I don't feel it would be right to leave my organization now.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D15: I would feel guilty if I left my school at this time.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D16: This school is deserving of my loyalty.	0	1	1	1	1	1	1	6	0.85	Need Revision
D17: I wouldn't leave my school right now because I feel obligated to the people here.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
D18: I am greatly indebted to my school.	1	1	1	1	1	1	1	7	1	Accepted
Proportion relevance	0.83	1.00	1.00	1.00	1.00	0.16	1.00		0.95	
S-CVI/AVE = 0.94 S-CVI/UA = 0.66										

Summary of Overall Content Validity Findings

Table 11 summarizes the findings of content validity for instructional leadership, followership and organizational commitment among teachers in Malaysian primary schools. A high level of content validity was found across all three constructs according to the compilation of the data about the overall content validity. Both instructional leadership and followership were able to attain I-CVI of 0.96, S-CVI/AVE of 0.96, and S-CVI/UA of 0.80, so exhibiting good expert agreement and achieving the requirements that were set out. With an I-CVI of 0.95, S-CVI/AVE of 0.95 and S-CVI/UA of 0.72, the score for organisational commitment was significantly lower than the other scores. This indicates that the item is somewhat relevant but that there is a little lower level of universal agreement. For the most part, these findings demonstrate a high level of content validity nevertheless, the coherence of the organisational commitment construct might be improved by making some small alterations.

Table 11. Summary of overall content validity findings

Construct	Item No	I-CVI (>0.78)	S-CVI/AVE (>=0.90)	S-CVI/UA (>=0.80)
Instructional Leadership	50	0.96	0.96	0.80
Followership	25	0.96	0.96	0.80
Organizational Commitment	18	0.95	0.95	0.72

DISCUSSIONS

The expert feedback provided specific insights that prompted targeted revisions across the constructs of instructional leadership, followership and organizational commitment. In instructional leadership, items such as B2, B3, and B21 were refined to remove ambiguity, while items in promoting a positive school climate (e.g., B27, B28, B36) were simplified for clarity. In followership items C4 and C7 under independent critical thinking were revised to avoid combining ideas, while C19 and C25 in active engagement were adjusted for clearer phrasing. For organizational commitment, items D3, D4, D5, D13 and D16 were rephrased to ensure each focused on a single idea, removing redundancy. Based on the expert feedback, several modifications were made to the instrument. In the instructional leadership construct, eleven items were reworded to improve clarity and reduce ambiguity. These changes focused on making the language more straightforward while maintaining the integrity of the construct being measured. For the organizational commitment construct, five double-barreled items were reworded address only one idea per question, ensuring each item measured a distinct aspect of organizational commitment. In the followership construct, the complex item flagged by the experts was rephrased to use simpler language, ensuring that respondents would be able to interpret it easily.

Additionally, minor adjustments were made across the instrument to align the language with the local educational context such as incorporating terminology commonly used in Malaysian schools. These modifications were aimed at improving the instrument's overall comprehensibility and relevance to the target audience while maintaining the conceptual integrity of the constructs. By refining the instrument based on expert feedback, the final version was significantly enhanced in terms of clarity, relevance and cultural appropriateness, making it well-suited for use in the Malaysian primary school context. Table 12 show the distribution of items after expert verification. Study items are systematically arranged and achieve a clear meaning in the study. The total value of the content validity is in line with the values set by (Polit & Beck, 2007; dan Lynn, 1986). Therefore, referring to the I-CVI score, no indication was dropped and all of them were retained in the instrument.

Table 12. Distribution of items after expert verification

Construct	Item	Item Accepted	Item Fixed
Instructional leadership			
Defining the school's mission	10	B1, B4, B5, B6, B7, B8, B9, B10	B2, B3
Managing instructional programs	15	B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B22, B23, B24, B25	B21
Promoting a positive school climate	25	B26, B29, B30, B32, B33, B34, B35, B37, B38, B39, B41, B42, B43, B44, B46, B47, B48, B49, B50	B27, B28, B31, B36, B40, B45
Followership			
Independent critical thinking	13	C1, C2, C3, C5, C6, C8, C10, C11, C12, C13	C4, C7, C9
Active engagement	12	C14, C15, C16, C17, C18, C20, C21, C22, C23, C24	C19, C25
Organizational commitment			
Affective commitment	6	D1, D2, D6	D3, D4, D5
Normative commitment	6	D7, D8, D9, D10, D11, D12	-
Continuance commitment	6	D14, D15, D17, D18	D13, D16
	93	74	19

Following targeted refinements, the S-CVI/UA value significantly improved from 0.72 to 1.0, reflecting a high level of expert consensus on item relevance. This enhancement was achieved by streamlining item language, eliminating double-barreled questions, and tailoring items to the Malaysian primary school context, ensuring cultural and contextual appropriateness. Additionally, a facilitated discussion among experts provided clarity on item interpretation, and pilot testing confirmed the refined items' clarity and alignment with study objectives. These changes led to complete universal agreement, indicating that all experts now consistently recognize each item's relevance and clarity. To further improve the S-CVI/UA, a few additional strategies can be implemented. Enhancing conceptual clarity in each item by focusing directly on core ideas and avoiding abstract language can help experts find items consistently relevant. Engaging a diverse panel of experts with varied backgrounds, including those familiar with the specific context, can provide broader feedback, uncovering any clarity issues early on. Ensuring consistent terminology across items reduces confusion from varied expressions, while offering a brief tutorial on the rating scale and item objectives helps experts apply criteria consistently. Conducting preliminary reviews with item-specific feedback before formal scoring allows experts to highlight potential clarity issues that may impact agreement. Additionally, using an iterative review process, with refinements between rounds, progressively aligns items with expert expectations. These approaches together can strengthen expert consensus, resulting in higher S-CVI/UA values and a more universally agreed-upon instrument.

CONCLUSION

In conclusion, this study successfully validated an instrument measuring instructional leadership, followership and organizational commitment for Malaysian primary schools. High I-CVI and improved S-CVI/UA scores confirm that expert-driven refinements enhanced item clarity and relevance, resulting in a reliable tool for assessing key educational constructs. This validated instrument enables educational stakeholders to evaluate leadership effectiveness and organizational commitment accurately, aiding targeted improvements in school environments. Future research should apply this tool across diverse educational and cultural settings to examine its broader applicability, ensuring it remains a valuable resource for advancing educational research and practice.

ACKNOWLEDGMENT

The authors gratefully acknowledge the financial support from the Ministry of Education (KPM.BT.700-30/21/118(3)). We also extend our gratitude to Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) for providing the necessary resources and facilities for this research.

CONFLICT OF INTEREST

The author declares no conflict of interest with any party throughout the research and writing process of this paper.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Cammellia Othman: Conceptualized the study, developed the methodology, conducted the formal analysis, and wrote the original draft of the manuscript.

Abdul Halim Busari: Provided supervision, guidance on the research design, and critical review of the manuscript.

REFERENCES

Aminah Zulkefli, S., Salina Mustakim, S., Hassan, A., Abdullah, A., & Basri, R. (2021). Measuring organizational commitment and distributed leadership: A study in Malaysian secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(7), 78–88.

Arshad, S. S., Zaman, S., & Nazir, A. (2022). Development and validation of scale for assessment of followership among school teachers. In *International Journal of Instruction* (vol. 15, issue 3, pp. 1031–1046). Gate Association for Teaching and Education.

Chaleff, I. (2018). Courageous followers, courageous leaders. *Contemporary Issues in Leadership*, 89-93.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, *52*(2), 221–258.

Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful school leadership. *Education Development Trust*. www.educationdevelopmenttrust.com

Ghavifekr, S., & Ibrahim, M. S. (2014). Head of departments instructional supervisory role and teachers' job performance: Teachers' perceptions. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, *1*(2), 45-56. https://EconPapers.repec.org/RePEc:aoj:ajssms:v:1:y:2014:i:2:p:45-56:id:434.

Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, *47*(2), 271–306.

Hallinger, P., Gümüş, S. & Bellibaş, M.Ş. (2020). Are principals' instructional leaders yet? A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940–2018. *Scientometrics*, *122*, 1629–1650.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, *86*(2), 217–247.

Ibrahim, M. A., Abdullah, A., Ismail, I. A., & Asimiran, S. (2023). Islamic economics and finance instructional leadership and curriculum practices: a case study of selected public universities in Saudi Arabia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, *16*(6), 1201–1218.

Ikram, M., Ghavifekr, S., & Kenayathulla, H. B. (2021). Instructional leadership practices among school principals in Asian countries: A systematic review. *International Online Journal of Educational Leadership*, *5*(1), 4–24.

Kelley, R. Earl. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Doubleday/Currency, c1992.

Kevin, R., Vance, R., Lewis, J., Kateryna, A., Ligon, V., & Stoltz, K. B. (2019). An empirical investigation of the kelley followership questionnaire revised. *Journal of Leadership Education*, *18(*3), 97-112.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, *40*(1), 5–22.

Lindell, M. K., Brandt, C. J., & Whitney, D. J. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, *23*(2), 127–135.

Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, *35*(6), 382–386.

Meyer, J. P., & Alien, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology*, *University*, 16.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., Dubin, R., Morris, J., Smith, F., Stone, E., Van, J., Spencer, M. D., Mcdade, T., & Krackhart, D. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. In *Journal of Vocational Behavior* (vol. 14).

Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(6), 439–447.

Shafiee, N. S., Ghani, M. A., & Mahamood, Y. (2020). Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen Ketara Sedar Sekolah (KSS) dan Pendidikan Abad ke-21 (PAK21) berdasarkan analisis PLS-SEM. *International Journal of Education and Pedagogy*, *2*(4), 106-119.

Othman, C., & Busari, A. H. (2024). Effect of Followership Style on Organizational Commitment: A Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) Approach. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(4), 10076–10088.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, *29*(5), 489–497.

Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Focus on research methods: Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing and Health*, *30*(4), 459–467.

Rubio, D. M. G., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, *27*(2), 94–104.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach for Business. *New York, NY: Wiley.*

Shaked, H. (2021). Instructional leadership in higher education: The case of Israel. *Higher Education Quarterly*, *75*(2), 212–226.

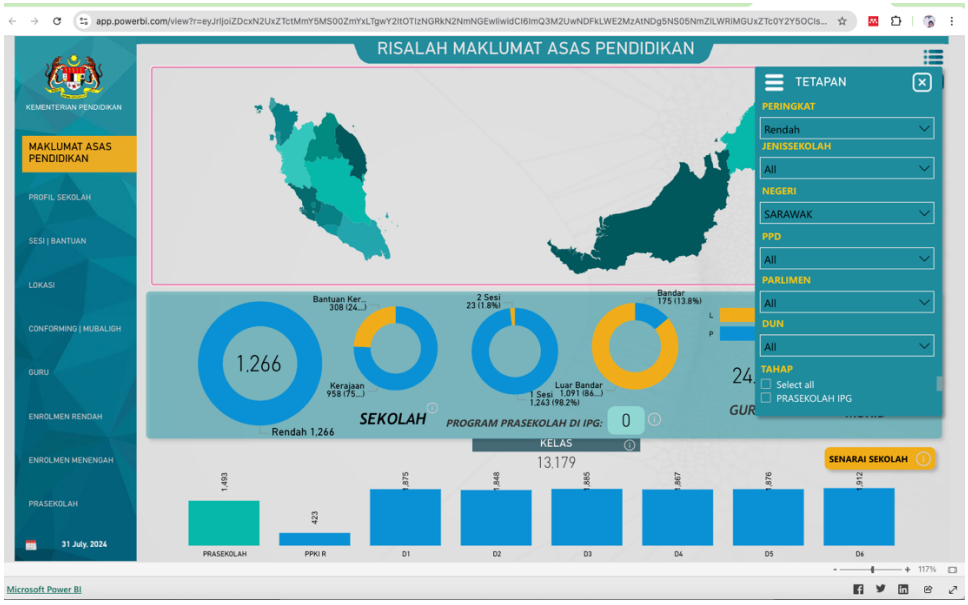
Tuhumury, E., & Parnawa Putranta, M. (2023). The roles of job satisfaction and perceived supervisor support in the relationship between followership styles and psychological well-being. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, *38*, 447–464.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 83–104.

Yusoff, M. S. B. (2019). ABC of content validation and content validity index calculation. *Education in Medicine Journal*, *11*(2), 49–54.

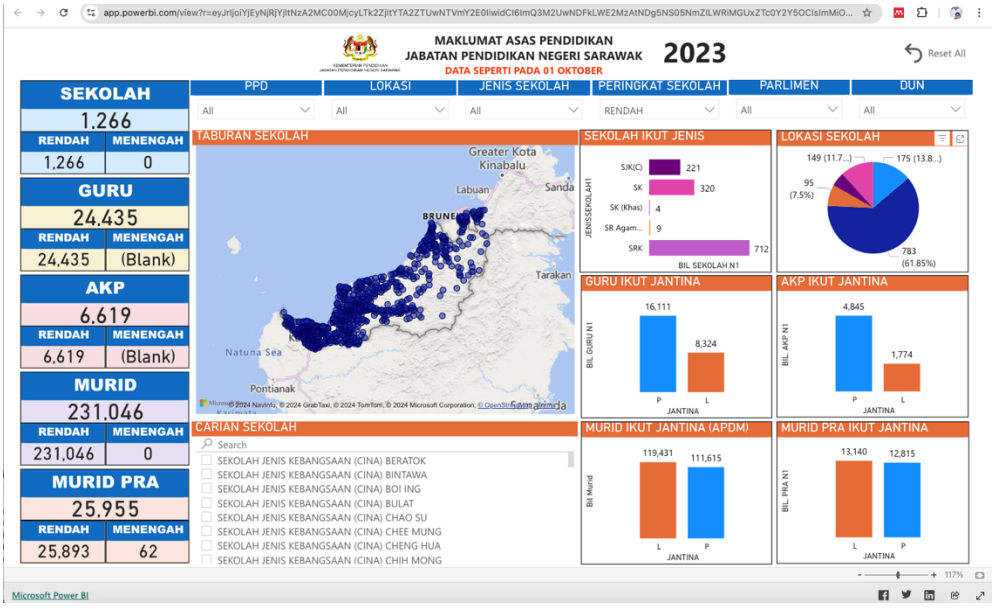
Zain, F. M., & Shaffiee, N. R. (2023). The relationship between school organizational climate and primary teacher's commitment in malaysia. *Practitioner Research*, *5*, 65–82.

Lampiran O: Maklumat Asas Sekolah Kebangsaan (Infografik)



Sumber:

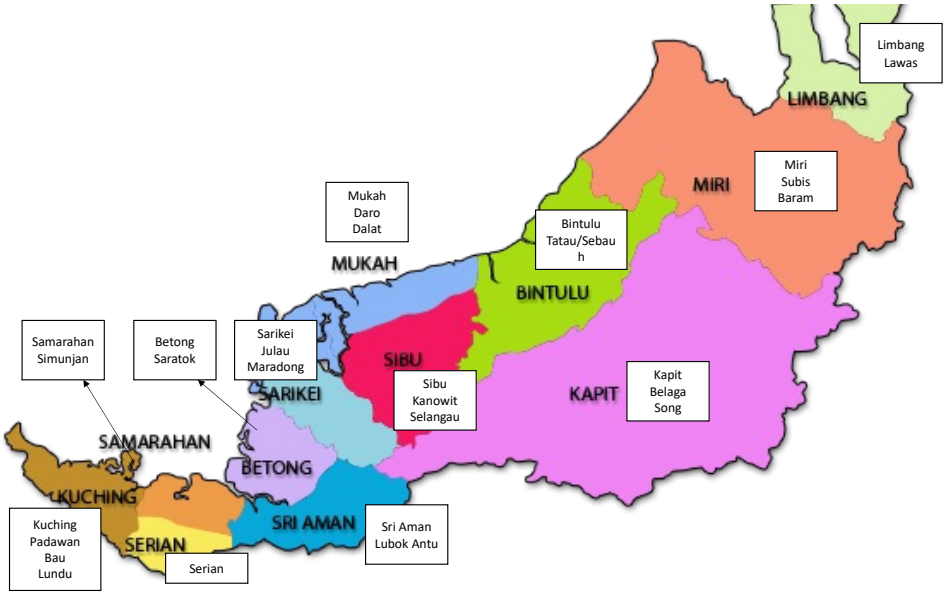
https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDcxN2UxZTctMmY5MS00ZmYxLTgwY2ItOTIzNGRkN2NmNGEwIiwidCI6ImQ3M2UwNDFkLWE2MzAtNDg5NS05NmZlLWRiMGUxZTc0Y2Y5OCIsImMiOjEwfQ%3D%3D



Sumber:

https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjEyNjRjYjItNzA2MC00MjcyLTk2ZjItYTA2ZTUwNTVmY2E0IiwidCI6ImQ3M2UwNDFkLWE2MzAtNDg5NS05NmZlLWRiMGUxZTc0Y2Y5OCIsImMiOjEwfQ%3D%3D

Lampiran P: Lokasi 30 Pejabat Pendidikan Daerah di Sarawak (Infografik)



Lampiran Q: PLSpredict

Penilaian Ketepatan Ramalan *(PLSpredict Assessment)*

DV	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	PLS-LM Predict
C1	0.531	0.548	-0.017
C3	0.52	0.538	-0.018
C4	0.551	0.567	-0.016
C6	0.628	0.65	-0.022
C7	0.611	0.63	-0.019
C8	0.503	0.519	-0.016
C9	0.654	0.658	-0.004
C15	0.54	0.539	0.001
C16	0.566	0.569	-0.003
C17	0.58	0.602	-0.022
C18	0.566	0.585	-0.019
C19	0.617	0.637	-0.02
C20	0.668	0.689	-0.021
C23	0.676	0.702	-0.026
C24	0.565	0.582	-0.017
C25	0.696	0.727	-0.031
D1	0.864	0.883	-0.019
D2	0.966	1.008	-0.042
D3	0.699	0.706	-0.007
D5	0.639	0.646	-0.007
D6	0.653	0.662	-0.009
D7	0.847	0.86	-0.013
D8	1.068	1.099	-0.031
D9	1.109	1.143	-0.034
D10	1.005	1.036	-0.031
D11	0.908	0.935	-0.027
D12	1.031	1.036	-0.005
D13	1.07	1.092	-0.022
D14	1.045	1.079	-0.034
D15	1.15	1.173	-0.023
D16	0.923	0.957	-0.034
D17	0.727	0.745	-0.018
D18	0.953	0.962	-0.009

Lampiran R: ***Confirmatory Tetrad Analysis (CTA-PLS)***

Pemboleh Ubah	Tetrad	CI low adj.	CI up adj.
Kepengikutan	C1,C15,C16,C17	0.001	0.014
	C1,C15,C17,C16	-0.013	0.007
	C1,C15,C16,C18	-0.001	0.011
	C1,C16,C18,C15	-0.021	-0.003
	C1,C15,C16,C20	-0.001	0.012
	C1,C15,C16,C23	-0.004	0.016
	C1,C15,C24,C16	-0.029	-0.006
	C1,C15,C25,C16	-0.023	0.001
	C1,C16,C3,C15	-0.04	-0.015
	C1,C16,C4,C15	-0.041	-0.015
	C1,C15,C16,C7	-0.004	0.016
	C1,C16,C8,C15	-0.031	-0.008
	C1,C15,C16,C9	-0.001	0.018
	C1,C15,C18,C17	-0.003	0.016
	C1,C15,C20,C17	-0.006	0.014
	C1,C15,C23,C17	-0.014	0.008
	C1,C15,C17,C24	-0.005	0.011
	C1,C17,C24,C15	-0.018	0
	C1,C17,C6,C15	-0.024	-0.005
	C1,C15,C17,C9	0.003	0.019
	C1,C15,C18,C19	-0.004	0.012
	C1,C15,C18,C20	-0.004	0.013
	C1,C15,C24,C18	-0.017	0.002
	C1,C15,C6,C18	-0.017	0.005
	C1,C18,C9,C15	-0.028	-0.007
	C1,C15,C19,C3	-0.004	0.008
	C1,C15,C3,C19	-0.022	-0.002
	C1,C15,C20,C23	0.002	0.021
	C1,C15,C24,C20	-0.008	0.014
	C1,C15,C4,C20	-0.015	0.007
	C1,C20,C7,C15	-0.018	0.001
	C1,C15,C8,C20	-0.012	0.005
	C1,C15,C25,C23	0.007	0.036
	C1,C23,C3,C15	-0.014	0.004
	C1,C15,C6,C25	0	0.026
	C1,C15,C25,C7	0.005	0.028

	C1,C25,C8,C15	-0.008	0.01
	C1,C15,C7,C3	-0.002	0.016
	C1,C15,C6,C7	0.014	0.052
	C1,C15,C7,C8	-0.008	0.009
	C1,C15,C8,C7	-0.004	0.014
	C1,C16,C19,C6	-0.011	0.015
	C1,C19,C9,C16	-0.026	0.002
	C1,C16,C20,C9	-0.011	0.017
	C1,C16,C24,C25	0.001	0.028
	C1,C16,C3,C25	-0.017	0.006
	C1,C25,C6,C16	-0.018	0.01
	C1,C16,C9,C25	-0.011	0.015
	C1,C4,C9,C16	-0.009	0.019
	C1,C19,C24,C17	-0.019	0
	C1,C17,C20,C25	-0.006	0.018
	C1,C20,C6,C17	-0.019	0.005
	C1,C17,C23,C9	-0.011	0.015
	C1,C25,C3,C17	-0.028	-0.003
	C1,C17,C4,C25	-0.02	0.008
	C1,C25,C7,C17	-0.018	0.007
	C1,C17,C3,C4	-0.007	0.014
	C1,C17,C3,C6	-0.021	0.002
	C1,C4,C8,C17	-0.01	0.007
	C1,C4,C9,C17	-0.007	0.015
	C1,C18,C19,C20	-0.001	0.023
	C1,C20,C7,C18	-0.019	0.003
	C1,C18,C23,C25	-0.002	0.03
	C1,C18,C4,C25	-0.017	0.009
	C1,C23,C24,C19	-0.014	0.01
	C1,C19,C6,C23	-0.02	0.012
	C1,C19,C8,C3	-0.006	0.009
	C1,C4,C8,C19	-0.01	0.008
	C1,C19,C9,C4	-0.011	0.013
	C1,C20,C6,C3	-0.009	0.012
	C1,C23,C25,C24	-0.005	0.023
	C1,C23,C6,C3	-0.006	0.014
	C1,C24,C4,C3	-0.001	0.018
	C1,C25,C9,C6	-0.021	0.013
	C1,C4,C7,C8	-0.006	0.011

	C15,C16,C20,C6	0.003	0.037
	C15,C16,C6,C3	0.021	0.048
	C15,C16,C6,C8	0.015	0.038
	C15,C17,C6,C24	0.01	0.031
	C15,C18,C19,C24	0.003	0.021
	C15,C18,C7,C23	0.006	0.036
	C15,C18,C9,C23	0.005	0.036
	C15,C20,C9,C19	-0.012	0.016
	C15,C25,C7,C19	-0.029	-0.004
	C15,C20,C7,C4	0.001	0.025
	C15,C20,C8,C9	-0.013	0.017
	C15,C23,C24,C7	-0.02	0.007
	C15,C23,C3,C4	-0.001	0.021
	C15,C4,C6,C24	-0.001	0.016
	C15,C24,C6,C8	0	0.015
	C15,C25,C4,C6	-0.017	0.01
	C15,C6,C9,C7	-0.024	0.009
	C16,C17,C20,C7	-0.009	0.017
	C16,C20,C8,C18	-0.007	0.007
	C16,C18,C25,C8	0	0.022
	C16,C4,C9,C18	-0.019	0.006
	C16,C18,C6,C9	0.018	0.046
	C16,C20,C24,C8	-0.003	0.015
	C17,C20,C3,C18	-0.008	0.009
	C17,C24,C4,C19	-0.017	0.004
	C17,C25,C8,C23	-0.021	0.006
	C17,C6,C9,C24	-0.013	0.013
	C18,C20,C7,C19	-0.026	0.001
	C18,C7,C9,C3	-0.006	0.021
Komitmen Organisasi	D1,D10,D11,D12	-0.195	-0.04
	D1,D10,D12,D11	-0.02	0.08
	D1,D10,D11,D13	-0.086	0.033
	D1,D11,D13,D10	-0.101	0.029
	D1,D10,D11,D15	-0.178	-0.027
	D1,D10,D11,D16	-0.086	0.023
	D1,D10,D17,D11	-0.085	0.022
	D1,D10,D18,D11	-0.122	0.012
	D1,D11,D2,D10	-0.168	-0.013

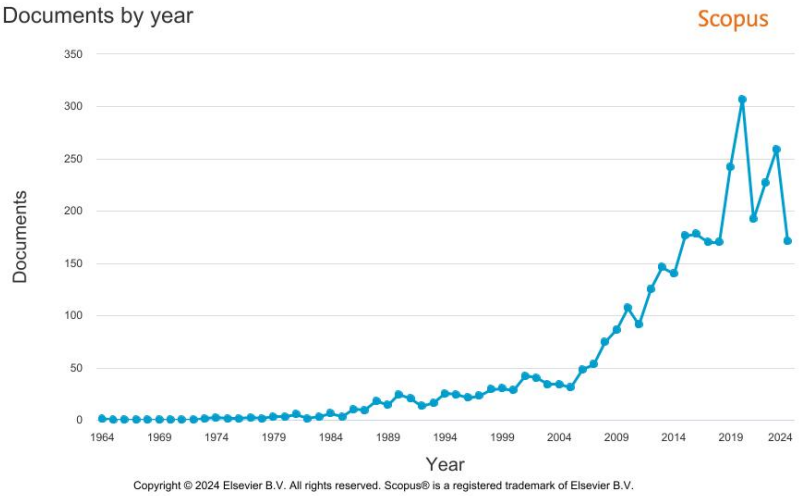
	D1,D11,D3,D10	-0.209	-0.082
	D1,D10,D11,D6	-0.027	0.04
	D1,D11,D7,D10	-0.151	-0.02
	D1,D10,D9,D11	-0.05	0.037
	D1,D10,D12,D14	-0.016	0.118
	D1,D12,D14,D10	-0.196	-0.029
	D1,D10,D17,D12	-0.173	-0.042
	D1,D10,D12,D2	-0.019	0.085
	D1,D10,D5,D12	-0.214	-0.085
	D1,D10,D12,D7	-0.041	0.026
	D1,D10,D14,D13	-0.031	0.113
	D1,D13,D16,D10	-0.04	0.106
	D1,D10,D13,D18	-0.101	0.047
	D1,D10,D18,D13	-0.09	0.062
	D1,D10,D13,D5	-0.049	0.035
	D1,D10,D13,D6	-0.048	0.033
	D1,D10,D13,D8	-0.18	-0.008
	D1,D13,D9,D10	0.085	0.304
	D1,D10,D2,D14	-0.23	-0.061
	D1,D10,D14,D6	-0.03	0.026
	D1,D10,D6,D14	-0.206	-0.077
	D1,D10,D9,D14	-0.07	0.066
	D1,D10,D15,D3	-0.017	0.043
	D1,D10,D3,D15	-0.268	-0.112
	D1,D16,D17,D10	-0.076	0.007
	D1,D10,D16,D2	-0.057	0.037
	D1,D10,D16,D9	-0.195	-0.014
	D1,D10,D6,D17	-0.04	0.04
	D1,D10,D5,D18	-0.085	0.005
	D1,D10,D6,D18	-0.091	0.011
	D1,D10,D7,D18	-0.114	0.003
	D1,D10,D2,D5	-0.024	0.049
	D1,D10,D7,D2	-0.108	0.002
	D1,D10,D6,D3	0.01	0.086
	D1,D10,D3,D7	-0.092	0.014
	D1,D10,D5,D6	0.013	0.093
	D1,D10,D8,D5	-0.022	0.054
	D1,D10,D9,D5	-0.021	0.023
	D1,D7,D8,D10	0.024	0.171

	D1,D12,D5,D11	-0.127	-0.034
	D1,D11,D13,D14	-0.019	0.141
	D1,D11,D14,D15	0.068	0.255
	D1,D11,D18,D17	-0.008	0.111
	D1,D17,D8,D11	-0.058	0.065
	D1,D11,D5,D2	-0.026	0.054
	D1,D11,D6,D2	-0.039	0.041
	D1,D11,D2,D9	-0.185	0.004
	D1,D11,D7,D5	-0.01	0.058
	D1,D11,D6,D7	-0.036	0.053
	D1,D11,D9,D6	-0.03	0.032
	D1,D12,D13,D5	-0.031	0.039
	D1,D13,D16,D14	-0.087	0.091
	D1,D15,D5,D13	-0.223	-0.08
	D1,D13,D16,D6	-0.017	0.063
	D1,D18,D3,D13	-0.171	-0.038
	D1,D2,D8,D13	0.032	0.189
	D1,D15,D3,D14	-0.353	-0.166
	D1,D16,D7,D14	-0.168	-0.037
	D1,D16,D8,D14	-0.133	0.061
	D1,D17,D18,D14	-0.024	0.072
	D1,D14,D17,D3	-0.012	0.056
	D1,D14,D7,D18	-0.129	0.001
	D1,D14,D5,D3	0.003	0.07
	D1,D14,D3,D9	-0.274	-0.116
	D1,D15,D17,D18	-0.079	0.057
	D1,D17,D2,D15	-0.104	0.018
	D1,D18,D7,D15	-0.22	-0.054
	D1,D15,D3,D5	0.009	0.088
	D1,D15,D3,D8	-0.217	-0.06
	D1,D3,D9,D15	0.152	0.327
	D1,D16,D17,D7	-0.026	0.039
	D1,D16,D8,D17	-0.132	-0.007
	D1,D17,D9,D16	-0.057	0.056
	D1,D6,D7,D16	-0.01	0.064
	D1,D17,D18,D3	-0.03	0.026
	D1,D2,D8,D17	-0.037	0.081
	D1,D2,D3,D8	-0.07	0.041
	D1,D5,D8,D2	-0.058	0.049

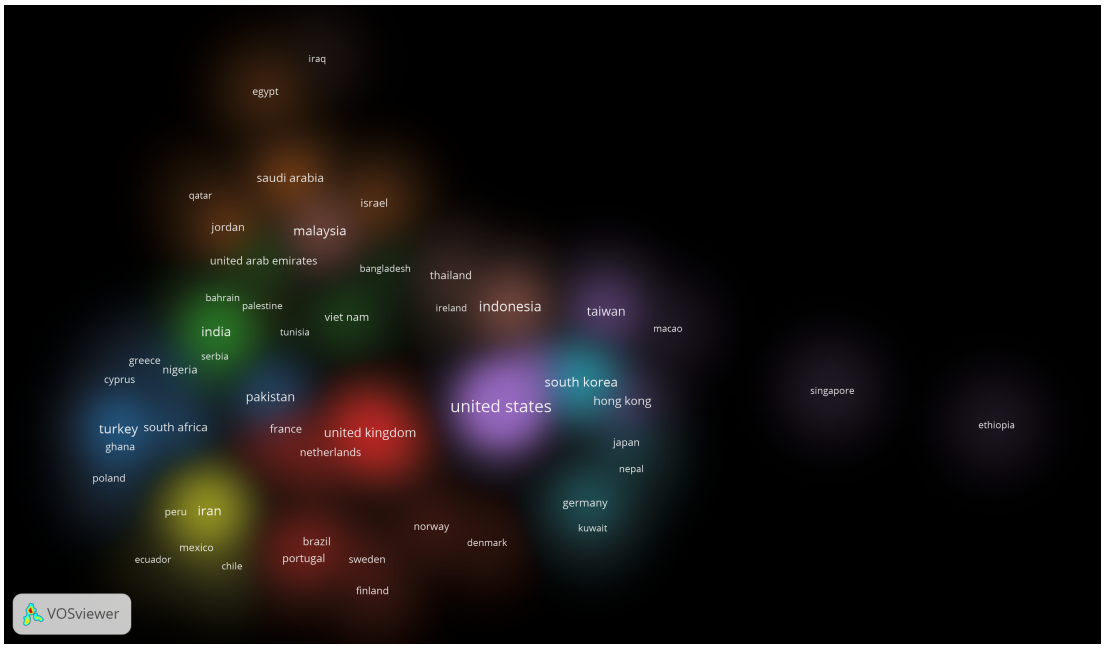
	D10,D11,D2,D15	-0.044	0.112
	D10,D11,D18,D8	-0.088	0.077
	D10,D11,D3,D2	0.102	0.238
	D10,D12,D14,D13	0.042	0.285
	D10,D12,D15,D16	0.039	0.251
	D10,D12,D18,D15	0.013	0.194
	D10,D12,D2,D18	-0.031	0.153
	D10,D12,D6,D18	0.013	0.157
	D10,D13,D7,D16	-0.064	0.069
	D10,D7,D8,D13	-0.15	0.009
	D10,D14,D18,D5	0.011	0.119
	D10,D15,D16,D18	-0.042	0.138
	D10,D16,D8,D15	-0.236	-0.031
	D10,D17,D7,D6	-0.043	0.038
	D10,D7,D9,D18	-0.201	-0.015
	D10,D7,D8,D9	-0.05	0.071
	D11,D12,D16,D6	0.003	0.083
	D11,D17,D3,D13	-0.016	0.046
	D11,D13,D5,D17	0.036	0.126
	D11,D13,D17,D9	-0.132	-0.005
	D11,D14,D8,D16	-0.167	-0.015
	D11,D14,D8,D9	-0.107	0.089
	D11,D8,D9,D17	-0.061	0.04
	D11,D18,D3,D8	-0.051	0.039
	D12,D13,D6,D15	-0.053	0.068
	D12,D14,D3,D15	-0.069	0.079
	D12,D3,D8,D16	-0.122	-0.011
	D12,D3,D9,D5	-0.219	-0.095
	D14,D15,D5,D16	-0.019	0.119
	D14,D15,D7,D8	0.099	0.328
	D14,D6,D9,D8	-0.107	0.034
	D16,D3,D8,D7	-0.044	0.061

Lampiran S: Kajian Bibliometrik Pembolehubah

c) Bibiliometrik Komitmen Organisasi

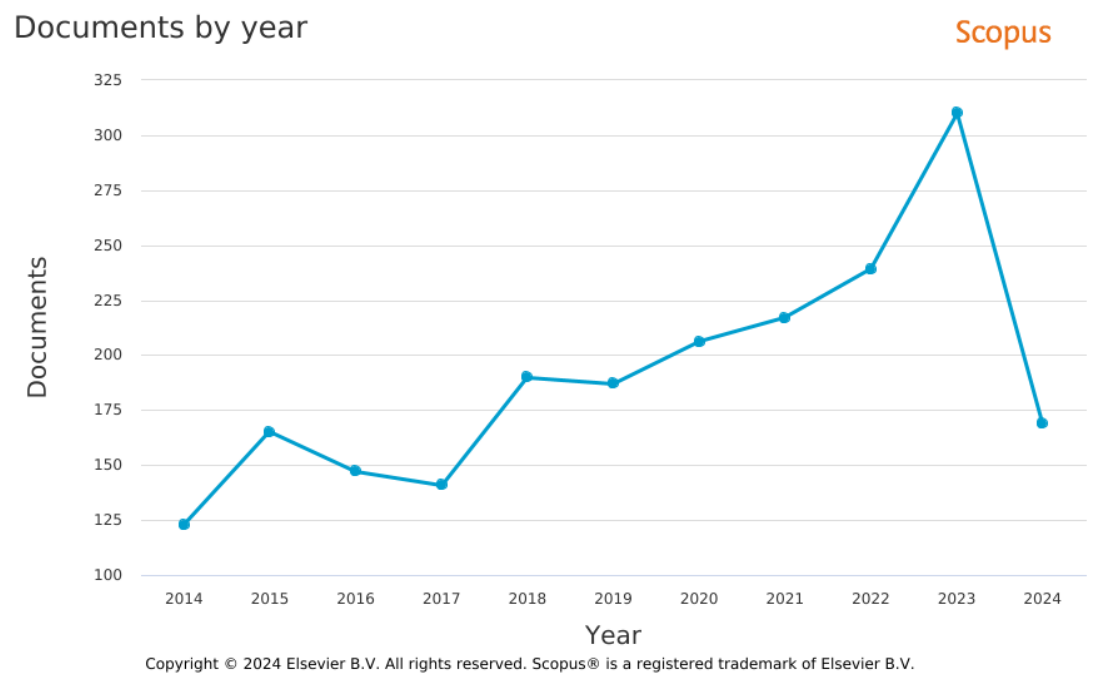


Plotting document publication by years

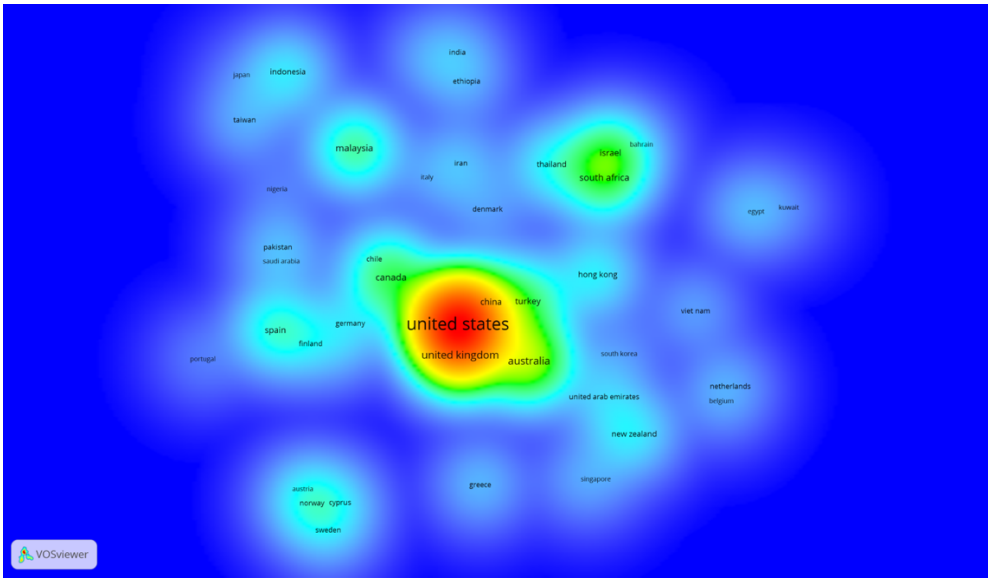


The density visualisation of co-authorship influential countries

d) Bibiliometrik Kepimpinan Instruksional

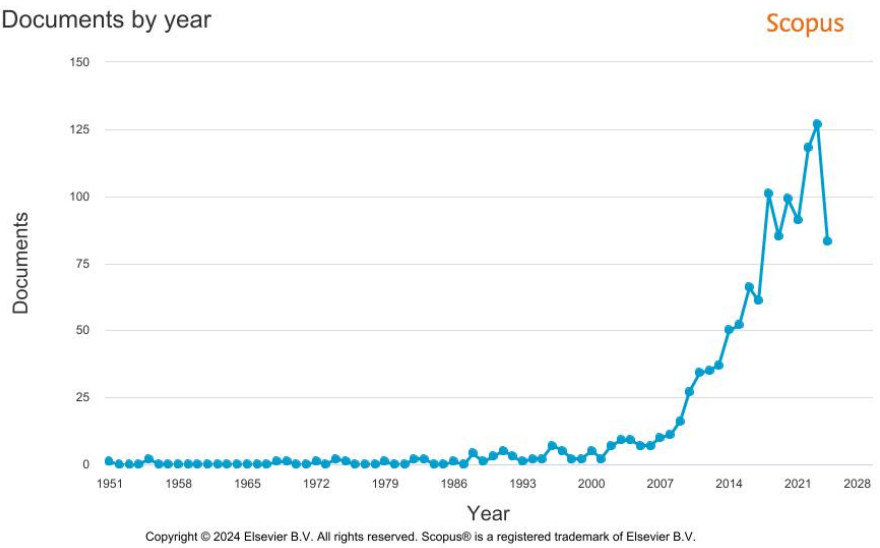


Plotting document publication by years

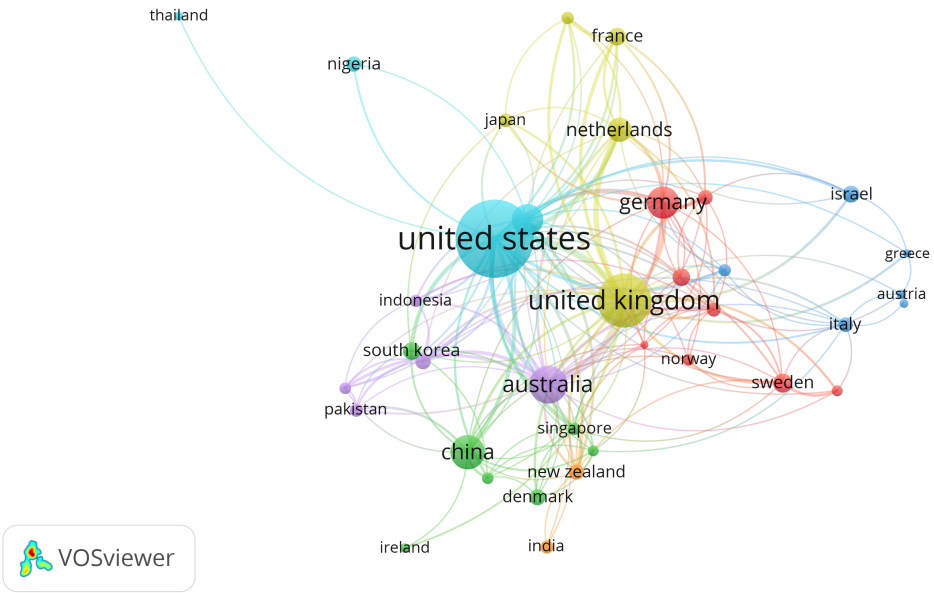


The density visualisation of co-authorship influential countries

e) Bibliometrik Kepengikutan



Plotting document publication by years



The density visualisation of co-authorship influential countries

Lampiran T: Semakan Kelly Followership Questionnaire (KFQ-R)

Table 1.
KFQ Revision Process

Kelley (1992) Dimensions	The Original KFQ	The Revised KFQ	Action Taken towards original question		
			Split	Re-worded	Removed content
IT	1. Does your work help you fulfill some societal goal or personal dream that is important to you?	1. I think about how my work adds to society 2. I spend time thinking about how my work contributes to my personal fulfillment	X	X	
AE	2. Are your personal work goals aligned with the organization's priority goals?	3. Alignment between my personal and organizational goals helps me stay involved at work		X	
AE	3. Are you highly committed to and energized by your work and organization, giving them your best ideas and performance?	4. I am committed to my work role 5. I contribute my best at work	X	X	X
AE	4. Does your enthusiasm also spread to and energize your co-workers?	6. My involvement at work energizes coworkers		X	
IT	5. Instead of waiting for or merely accepting what the leader tells you, do you personally identify which organizational activities are most crucial for achieving the organization's priority goals?	7. I evaluate activities that are necessary for organizational goal achievement		X	X
AE	6. Do you actively develop a distinctive competence in those critical activities so that you become more valuable to the leader and the organization?	8. I develop competencies in my work to increase my value to the organization		X	
AE	7. When starting a new job or assignment, do you promptly build a record of successes in tasks that are important to the leader?	9. When starting a new assignment, I strive to succeed at tasks that are important to the leader		X	
AE	8. Can the leader give you a difficult assignment without the benefit of much supervision, knowing that you will meet your work deadline with highest-quality work and that you will "fill in the cracks" if need be?	10. The leader can give me an assignment without supervision, knowing that I will complete it		X	
AE	9. Do you take the initiative to seek out and successfully complete assignments that go above and beyond your job?	11. I finish assignments that go beyond my job duties		X	
AE	10. When you are not the leader of a group project, do you still contribute at a high level, often doing more than your share?	12. When I am not the leader of a group project, I contribute at a high level		X	
IT	11. Do you independently think up and champion new ideas that will contribute significantly to the leader's or the organization's goals?	13. I generate and evaluate new ideas that contribute to the organizational goals		X	
IT	12. Do you try to solve the tough problems (technical or organizational), rather than look to the leader to do it for you?	14. I try to solve problems rather than rely on the leader		X	
AE	13. Do you help out other co-workers, making them look good, even when you don't get any credit?	15. I emphasize coworkers contribution, even when I don't receive credit		X	
IT	14. Do you help the leader or group see both the upside potential and downside risks of ideas or plans, playing the devil's advocate if need be?	16. I help the leader to see potential and risks of ideas and plans 17. I help my team to see the potential and risks of ideas and plans	X	X	
AE	15. Do you understand the leader's needs, goals, and constraints, and work hard to help meet them?	18. I strive to understand the leader's perspectives 19. I work to achieve the leader's needs and goals	X	X	
IT	16. Do you actively and honestly own up to your strengths and weaknesses rather than put off evaluation?	20. I evaluate my strengths and weaknesses at work		X	
IT	17. Do you make a habit of internally questioning the wisdom of the leader's decision rather than just doing what you are told?	21. I question internally the wisdom of the leader's decisions		X	
IT	18. When the leader asks you to do something that runs contrary to your professional or personal preferences, do you say "no" rather than "yes"?	22. I do what the leader requests regardless of my beliefs		X	
IT	19. Do you act on your own ethical standards rather than the leader's or the group's standards?	23. I act on my own ethical standards rather than those of my work group (team)		X	
IT	20. Do you assert your views on important issues, even though it might mean conflict with your group or reprisals from the leader?	24. I assert my views on important issues, even though they may conflict with coworkers 25. I assert my views on important issues, even though they may conflict with those of the leader	X	X	

Lampiran U: Analisis *Post-Hoc* mengikut dimensi

Analisis *Post Hoc* antara dimensi

1) Hubungan antara dimensi kepimpinan intruksional dengan dimensi kepengikutan

Analisis hubungan antara dimensi kepimpinan instruksional dengan dimensi kepengikutan menunjukkan pola yang berbeza-beza. Dimensi pertama kepimpinan instruksional (KI1) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kedua-dua dimensi kepengikutan (KP1: β = -0.033, t = 0.493, p > 0.05; KP2: β = -0.036, t = 0.512, p > 0.05). Dimensi kedua kepimpinan instruksional (KI2) menunjukkan hubungan yang hampir signifikan dengan pemikiran kritis (KP1: β = 0.139, t = 1.903, p = 0.057) dan hubungan positif yang signifikan dengan penglibatan aktif (KP2: β = 0.163, t = 2.169, p < 0.05). Dimensi ketiga kepimpinan instruksional (KI3) menunjukkan hubungan positif yang paling kuat dan sangat signifikan dengan kedua-dua dimensi kepengikutan (KP1: β = 0.506, t = 9.697, p < 0.01; KP2: β = 0.419, t = 7.798, p < 0.01), mencadangkan bahawa dimensi ini mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kepengikutan guru.

Hubungan	Pekali Laluan	t Value	p Value	Dapatan
KI1 → KP1	-0.033	0.493	0.622	tidak signifikan
KI1 → KP2	-0.036	0.512	0.609	tidak signifikan
KI2 → KP1	0.139	1.903	0.057	hampir signifikan
KI2 → KP2	0.163	2.169	0.030	positif signifikan
KI3 → KP1	0.506	9.697	0.000	positif signifikan
KI3 → KP2	0.419	7.798	0.000	positif signifikan

Nota: KI1- Mendefinisikan misi sekolah, KI2-Mengurus program instruksional, KI3-Membentuk iklim sekolah yang positif, KP1-Pemikiran Kritis, KP2-Penglibatan aktif

2) Hubungan antara dimensi kepengikutan dengan dimensi komitmen organisasi

Analisis hubungan antara dimensi kepengikutan dengan dimensi komitmen organisasi menunjukkan corak yang jelas berbeza antara kedua-dua dimensi kepengikutan. Dimensi pemikiran kritis (KP1) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan mana-mana dimensi komitmen organisasi (KO1: β = 0.084, t = 1.507, p > 0.05; KO2: β = 0.037, t = 0.646, p > 0.05; KO3: β = 0.098, t = 1.831, p > 0.05), manakala dimensi penglibatan aktif (KP2) menunjukkan hubungan positif yang kuat dan sangat signifikan dengan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi (KO1: β = 0.494, t = 9.848, p < 0.01; KO2: β = 0.330, t = 6.179, p < 0.01; KO3: β = 0.319, t = 6.106, p < 0.01), dengan kesan paling kuat terhadap komitmen afektif (KO1), menunjukkan bahawa penglibatan aktif guru merupakan faktor kritikal dalam mempengaruhi komitmen organisasi.

Hubungan	Pekali Laluan	t Value	p Value	Dapatan
KP1 → KO1	0.084	1.507	0.132	tidak signifikan
KP1 → KO2	0.037	0.646	0.518	tidak signifikan
KP1 → KO3	0.098	1.831	0.067	tidak signifikan
KP2 → KO1	0.494	9.848	0.000	positif signifikan
KP2 → KO2	0.33	6.179	0.000	positif signifikan
KP2 → KO3	0.319	6.106	0.000	positif signifikan

Nota: KP1-Pemikiran Kritis, KP2-Penglibatan aktif, KO1-Komitmen afektif, KO2-komitmen normatif, KO3-komitmen berterusan

1

3) Hubungan dimensi kepimpinan instruksional dengan dimensi komitmen organsisasi

Analisis hubungan antara dimensi kepimpinan instruksional dengan dimensi komitmen organisasi menunjukkan corak yang berbeza-beza. Dimensi pertama kepimpinan instruksional (KI1) menunjukkan hubungan positif yang sederhana kuat dengan komitmen afektif ($\beta = 0.298$, $t = 4.682$, $p < 0.01$), hubungan positif yang lemah dengan komitmen normatif ($\beta = 0.143$, $t = 2.058$, $p < 0.05$), tetapi tidak signifikan dengan komitmen berterusan. Dimensi kedua (KI2) menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dengan komitmen afektif ($\beta = -0.175$, $t = 2.263$, $p < 0.05$) dan tidak signifikan dengan dimensi komitmen yang lain, manakala dimensi ketiga (KI3) menunjukkan hubungan positif yang kuat dan signifikan dengan semua dimensi komitmen organisasi (KO1: $\beta = 0.367$, $t = 5.812$, $p < 0.01$; KO2: $\beta = 0.250$, $t = 3.887$, $p < 0.01$; KO3: $\beta = 0.362$, $t = 5.777$, $p < 0.01$), menandakan bahawa dimensi ketiga kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh yang paling konsisten dan positif terhadap semua aspek komitmen organisasi.

Hubungan	Pekali Laluan	t Value	p Value	Dapatan
KI1 → KO1	0.298	4.682	0.000	sederhana kuat
KI1 → KO2	0.143	2.058	0.04	lemah
KI1 → KO3	0.034	0.461	0.645	tidak signifikan
KI2 → KO1	-0.175	2.263	0.024	negatif signifikan
KI2 → KO2	-0.068	0.81	0.418	tidak signifikan
KI2 → KO3	-0.015	0.177	0.860	tidak signifikan
KI3 → KO1	0.367	5.812	0.000	positif signifikan
KI3 → KO2	0.25	3.887	0.000	positif signifikan
KI3 → KO3	0.362	5.777	0.000	positif signifikan

Nota: KI1- Mendefinisikan misi sekolah, KI2-Mengurus program instruksional, KI3-Membentuk iklim sekolah yang positif, KO1-Komitmen afektif, KO2-komitmen normatif, KO3-komitmen berterusan

4) Keputusan Kesan Perantara

Analisis kesan perantara menunjukkan dua pola yang berbeza dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi melalui dua dimensi kepengikutan. Laluan melalui pemikiran kritis (KP1) menunjukkan kesan perantaraan yang sangat lemah dan negatif ($\beta = -0.017$, $t = 0.508$, $p > 0.05$, CI [-0.087, 0.047]), menandakan bahawa pemikiran kritis tidak berperanan sebagai perantara yang berkesan. Sebaliknya, laluan melalui penglibatan aktif (KP2) menunjukkan kesan perantaraan yang sederhana kuat dan sangat signifikan ($\beta = 0.212$, $t = 7.382$, $p < 0.01$, CI [0.160, 0.273]), mencadangkan bahawa penglibatan aktif merupakan mekanisme perantara yang berkesan dalam menterjemahkan kepimpinan instruksional kepada komitmen organisasi.

Hubungan	β	Nilai t	Nilai p	Selang Keyakinan		Keputusan
				HB	HA	
KI → KP1 → KO	-0.017	0.508	0.612	-0.087	0.047	Kesan perantaraan yang sangat lemah dan negatif

KI → KP2 → KO	0.212	7.382	0	0.16	0.273	Kesan perantaraan yang sederhana kuat dan sangat signifikan

Nota. Ujian satu hujung. Had bawah (HB), Had atas (HA)

5) Keputusan menggunakan Multi-group Analysis (MGA) - Memfokuskan pada perbandingan yang paling relevan

Analisis Multi-group Analysis (MGA) menunjukkan perbezaan yang menarik dalam hubungan antara pemboleh ubah kajian merentasi kumpulan umur. Dapatan menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi, terutamanya antara kumpulan umur 31-40 tahun dan 41-50 tahun (perbezaan = -0.191, $p < 0.05$). Walau bagaimanapun, hubungan antara kepimpinan instruksional dengan kepengikutan didapati konsisten merentasi semua peringkat umur (semua nilai $p > 0.05$), menunjukkan bahawa kesan kepimpinan terhadap kepengikutan tidak dipengaruhi oleh faktor umur. Dalam aspek hubungan antara kepengikutan dan komitmen organisasi, terdapat perbezaan yang hampir signifikan antara kumpulan umur 31-40 tahun dan 41-50 tahun (perbezaan = 0.138, $p = 0.072$). Dapatan ini mencadangkan keperluan untuk pendekatan kepimpinan yang berbeza mengikut kumpulan umur guru, terutamanya dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi, walaupun strategi pembangunan kepengikutan boleh dikekalkan secara konsisten untuk semua peringkat umur.

Hubungan	Perbandingan Kumpulan	Perbezaan	Nilap-p	Keputusan
KI → KO	31-40 vs 41-50 tahun	-0.191	0.025*	Signifikan
	41-50 vs 51-60 tahun	0.132	0.101	Tidak signifikan
	20-30 vs 31-40 tahun	0.104	0.162	Tidak signifikan
KI → KP	31-40 vs 51-60 tahun	0.056	0.177	Tidak signifikan
	20-30 vs 30-40 tahun	-0.056	0.203	Tidak signifikan
	41-50 vs 51-60 tahun	0.030	0.315	Tidak signifikan
KP → KO	31-40 vs 41-50 tahun	0.138	0.072†	Tidak signifikan
	30-40 vs 51-60 tahun	0.093	0.182	Tidak signifikan
	20-30 vs 41-50 tahun	0.073	0.240	Tidak signifikan

Nota: KI = Kepimpinan Instruksional, KP = Kepengikutan, KO = Komitmen Organisasi, $p < 0.05$ (signifikan), † $p < 0.10$ (hampir signifikan), Nilai-p berdasarkan ujian dua hujung

Lampiran V: *Social Desirability Scale (SDS)*

Pembolehubah Penanda (*Marker Variable Technique*)

Social Desirability Scale (SDS) yang dibangunkan oleh Fischer dan Fick (1993)

KEHENDAK SOSIALISASI ANDA

ARAHAN: Sila nyatakan tahap persetujuan anda terhadap pernyataan yang diberikan. Anda boleh menilai antara skor 1 hingga 5.

Skor 1 = Tidak pernah
Skor 2 = Jarang-jarang
Skor 3 = Kadang-kadang
Skor 4 = Kerap
Skor 5 = Sangat kerap

1. Kadang - kadang saya suka bergosip.
2. Ada kalanya saya mengambil kesempatan ke atas seseorang.
3. Saya sentiasa bersedia untuk mengakui kesilapan yang dilakukan.
4. Kadang-kadang saya cuba untuk membalas dendam daripada memaafkan.
5. Ada kalanya saya benar-benar berkeras untuk mempunyai sesuatu dengan cara saya sendiri.
6. Saya tidak pernah marah apabila orang menyatakan idea yang sangat bebeza daripada idea saya.
7. Saya tidak pernah dengan sengaja menyatakan sesuatu yang menyakitkan hati seseorang.

Versi English

1. I like to gossip at times.
2. There have been occasions where I took advantage of someone.
3. I'm always willing to admit it when I made a mistake.
4. I sometimes try to get even rather than forgive and forget.
5. At times I have really insisted on having things my own way.
6. I have never been irked when people expressed ideas very different from my own.
7. I have never deliberately said something that hurt someone's feeling