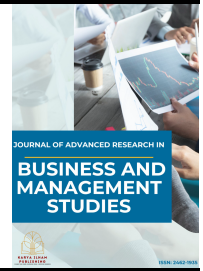




CONNECTING MINDS, BRIDGING IDEAS, INSPIRING READERS

Journal of Advanced Research in Business and Management Studies

Journal homepage:
<https://karyailham.com.my/index.php/arbms/index>
ISSN: 2462-1935



Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Kompetensi Pedagogi dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah di Tenggara Sabah

The Influence of Instructional Leadership, Pedagogical Competence and Organizational Climate on the Work Performance of Secondary School Teachers in Southeast Sabah

Shamsir Nureddin¹, Dg Norizah Ag Kiflee @ Dzulkifli^{1,*}

¹ Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 13 March 2026
Received in revised form 6 April 2026
Accepted 20 April 2026
Available online 29 April 2026

ABSTRACT

Kajian ini bertujuan meneliti pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah. Prestasi kerja guru dioperasionalkan sebagai tahap keberkesanan pelaksanaan tugas profesional yang merangkumi perancangan pengajaran, pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, pentaksiran murid serta penglibatan dalam pembangunan sekolah. Kepemimpinan instruksional diukur melalui dimensi penyeliaan pengajaran, penyelarasan kurikulum, pemantauan pembelajaran murid dan pembangunan profesional guru, manakala kompetensi pedagogi dioperasionalkan melalui keupayaan perancangan pengajaran, strategi pedagogi, pengurusan bilik darjah, pentaksiran dan penyesuaian pengajaran. Iklim organisasi pula diukur berdasarkan persepsi guru terhadap sokongan pentadbiran, hubungan interpersonal, komunikasi organisasi dan budaya kerja kolaboratif. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui reka bentuk tinjauan keratan rentas dengan melibatkan 509 orang guru yang dipilih menggunakan pensampelan berstrata rawak proporsional. Data dikumpulkan menggunakan soal selidik berstruktur yang diadaptasi daripada instrumen terdahulu yang telah disahkan oleh pakar bidang, dengan nilai kebolehpercayaan Cronbach's Alpha melebihi 0.80 bagi semua konstruk. Analisis data dilaksanakan menggunakan regresi linear berganda selepas memenuhi andaian statistik seperti normaliti, multikolineariti dan homoskedastisiti. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi prestasi kerja guru ($F = 100.183$, $p < 0.001$), dengan model menerangkan 37.3% varians keseluruhan ($R^2 = 0.373$). Kompetensi pedagogi dikenal pasti sebagai peramal paling dominan, diikuti oleh kepemimpinan instruksional dan iklim

* Corresponding author.

E-mail address: puterajoker@gmail.com

organisasi. Walau bagaimanapun, tahap penjelasan model yang sederhana menunjukkan bahawa terdapat faktor lain di luar skop kajian yang turut mempengaruhi prestasi kerja guru. Secara teoritikal, kajian ini mengukuhkan model prestasi kerja guru bersepadu dengan menegaskan bahawa kompetensi pedagogi berfungsi sebagai mekanisme profesional utama yang menghubungkan kapasiti organisasi sekolah dengan keberkesanan kerja guru. Namun, interpretasi dapatan adalah terhad kepada konteks sosio pendidikan Tenggara Sabah serta reka bentuk keratan rentas yang tidak membolehkan inferens sebab-akibat secara mutlak.

This study aims to examine the influence of principals' instructional leadership, teachers' pedagogical competence and school organizational climate on secondary school teachers' work performance in Southeast Sabah. Teacher work performance is operationalized as the level of effectiveness in the implementation of professional tasks that include lesson planning, teaching and learning implementation, student assessment and involvement in school development. Instructional leadership is measured through the dimensions of instructional supervision, curriculum coordination, student learning monitoring and teacher professional development, while pedagogical competence is operationalized through instructional planning capabilities, pedagogical strategies, classroom management, assessment and adaptation of teaching. Organizational climate is measured based on teachers' perceptions of administrative support, interpersonal relationships, organizational communication and collaborative work culture. This study uses a quantitative approach through a cross-sectional survey design involving 509 teachers selected using proportional random stratified sampling. Data were collected using a structured questionnaire adapted from previous instruments that had been validated by field experts, with Cronbach's Alpha reliability values exceeding 0.80 for all constructs. Data analysis was conducted using multiple linear regression after meeting statistical assumptions such as normality, multicollinearity and homoscedasticity. The findings showed that instructional leadership, pedagogical competence and organizational climate significantly influenced teacher performance ($F = 100.183$, $p < 0.001$), with the model explaining 37.3% of the total variance ($R^2 = 0.373$). Pedagogical competence was identified as the most dominant predictor, followed by instructional leadership and organizational climate. However, the moderate level of explanation of the model indicated that there were other factors outside the scope of the study that also influenced teacher performance. Theoretically, this study strengthens the integrated teacher performance model by asserting that pedagogical competence functions as the main professional mechanism that links school organizational capacity with teacher effectiveness. However, the interpretation of the findings is limited to the socio-educational context of Southeast Sabah as well as the cross-sectional design that does not allow for absolute cause-and-effect inferences.

Keywords:

Kepemimpinan instruksional; kompetensi pedagogi; iklim organisasi; prestasi kerja guru; sekolah menengah; Instructional leadership, pedagogical competence, organizational climate, teacher work performance, high school

1. Pengenalan

Prestasi kerja guru terus menjadi indikator teras dalam menilai keberkesanan sistem pendidikan kerana kualiti pelaksanaan tugas profesional guru menentukan sejauh mana matlamat kurikulum dapat diterjemahkan kepada pengalaman pembelajaran murid secara bermakna. Dalam konteks pendidikan kontemporari, prestasi kerja guru tidak lagi ditafsir secara sempit sebagai pematuhan terhadap tugas rutin, tetapi merujuk kepada keberkesanan guru dalam melaksanakan perancangan pengajaran, pengurusan pengajaran dan pembelajaran, pentaksiran murid, penyesuaian pedagogi serta penglibatan dalam pembangunan sekolah secara konsisten. Perubahan landskap pendidikan abad ke-21 yang menuntut integrasi teknologi, pedagogi berpusatkan murid, keanjalan profesional dan respons terhadap kepelbagaian keperluan pembelajaran telah menjadikan isu peningkatan prestasi kerja guru sebagai agenda utama dalam reformasi pendidikan global [8,19].

Walaupun pelbagai dasar penambahbaikan sekolah telah memberi penekanan kepada pengukuhan kepemimpinan sekolah dan pembangunan iklim organisasi, dapatan empirikal mutakhir menunjukkan bahawa peningkatan kapasiti organisasi tidak semestinya diterjemahkan secara konsisten kepada peningkatan keberkesanan guru di bilik darjah. Hallinger [10] serta Liu dan Hallinger [17] menunjukkan bahawa masih wujud jurang pelaksanaan (implementation gap) antara kekuatan struktur pengurusan sekolah dengan hasil sebenar amalan profesional guru. Dalam erti kata lain, sekolah yang memiliki kepemimpinan yang tersusun dan persekitaran organisasi yang positif tidak semestinya menghasilkan tahap prestasi kerja guru yang seragam. Ketidakselarasan ini menunjukkan bahawa hubungan antara kapasiti organisasi sekolah dan prestasi kerja guru bukan bersifat linear, sebaliknya melibatkan mekanisme profesional dalaman yang lebih kompleks.

Perbincangan literatur semasa turut memperlihatkan bahawa sebahagian besar kajian terdahulu menilai kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi secara terpisah atau sekadar melalui hubungan dua hala yang terhad. Pendekatan sedemikian menyebabkan kefahaman terhadap pengaruh relatif dan hubungan penjelasan antara faktor organisasi dengan faktor profesional guru masih belum konklusif. Sebagai contoh, beberapa kajian menegaskan kepemimpinan instruksional sebagai pemacu utama keberkesanan sekolah, manakala kajian lain menunjukkan bahawa kesan kepemimpinan menjadi lemah apabila kompetensi pedagogi guru diambil kira sebagai kapasiti profesional teras [16, 20]. Begitu juga, iklim organisasi sering dilaporkan mempunyai hubungan positif dengan kesejahteraan dan komitmen guru, namun kekuatan pengaruhnya terhadap prestasi kerja sebenar masih menunjukkan dapatan yang tidak seragam [6,21]. Ketidakkonsistenan ini menandakan bahawa masih belum jelas bagaimana faktor organisasi sekolah berfungsi bersama kapasiti pedagogi guru dalam menjelaskan variasi prestasi kerja guru.

Dalam konteks Malaysia, khususnya kawasan Tenggara Sabah, isu ini menjadi lebih signifikan kerana sekolah beroperasi dalam ekologi pendidikan yang dicirikan oleh kepelbagaian cabaran geografi, akses sumber, latar sosioekonomi murid dan ketidakseimbangan peluang pembangunan profesional. Konteks ini berpotensi mempengaruhi cara kapasiti organisasi sekolah diterjemahkan kepada amalan kerja guru, sekali gus menjadikan generalisasi dapatan daripada negara maju atau kawasan bandar kurang memadai untuk menjelaskan realiti tempatan. Oleh itu, penelitian empirikal yang mengintegrasikan faktor kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi dalam satu model penjelasan adalah diperlukan bagi memahami sama ada kapasiti organisasi sekolah benar-benar berfungsi melalui pengukuhan kapasiti profesional guru dalam konteks pendidikan yang lebih mencabar.

Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan bagi meneliti pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah di Tenggara Sabah. Berbeza daripada kajian terdahulu yang cenderung menilai konstruk secara berasingan, kajian ini menguji model bersepadu yang menempatkan kompetensi pedagogi sebagai mekanisme profesional teras dalam hubungan antara kapasiti organisasi sekolah dan keberkesanan kerja guru. Dengan menggunakan pendekatan tinjauan kuantitatif keratan rentas, kajian ini tidak bertujuan membuat inferens sebab-akibat secara mutlak, sebaliknya menyediakan bukti empirikal tentang kekuatan pengaruh relatif setiap pemboleh ubah dalam menjelaskan prestasi kerja guru. Dapatan kajian ini dijangka menyumbang kepada pengukuhan pemahaman teoritikal tentang model prestasi kerja guru bersepadu serta menyediakan asas empirikal yang lebih kontekstual untuk strategi peningkatan keberkesanan guru di sekolah menengah.

Berbeza dengan majoriti kajian terdahulu yang menilai kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi secara terpisah atau dalam hubungan dua hala yang terhad, kajian ini menguji ketiga-tiga konstruk tersebut secara serentak dalam satu model empirikal bersepadu bagi menentukan pengaruh relatif masing-masing terhadap prestasi kerja guru. Secara khusus, kajian ini

memposisikan kompetensi pedagogi bukan sekadar sebagai pemboleh ubah bebas, tetapi sebagai mekanisme profesional teras yang menjelaskan bagaimana kapasiti organisasi sekolah diterjemahkan kepada amalan pengajaran sebenar di bilik darjah. Pendekatan ini membolehkan penjelasan yang lebih mendalam terhadap jurang pelaksanaan (*implementation gap*) antara kekuatan struktur organisasi sekolah dengan keberkesanan kerja guru, sekali gus memperluas literatur sedia ada daripada model hubungan langsung kepada model mekanisme berlapis dalam konteks pendidikan.

2. Sorotan Kajian

2.1 Prestasi Kerja Guru sebagai Konstruk Keberkesanan Profesional

Prestasi kerja guru merupakan konstruk multidimensi yang merujuk kepada tahap keberkesanan guru dalam melaksanakan tanggungjawab profesional merangkumi perancangan pengajaran, pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, pentaksiran murid, pengurusan bilik darjah, penyesuaian pedagogi dan penglibatan dalam pembangunan organisasi sekolah. Literatur kontemporari menegaskan bahawa prestasi kerja guru tidak lagi boleh dinilai hanya melalui pematuhan terhadap tugas formal, sebaliknya perlu difahami sebagai manifestasi keupayaan guru menterjemahkan pengetahuan profesional kepada amalan instruksional yang berimpak tinggi [5]. Dalam kerangka ini, prestasi kerja guru menjadi indikator proksi yang penting kepada keberkesanan sistem pendidikan kerana ia mencerminkan tahap fungsi sebenar kapasiti sekolah di peringkat bilik darjah.

Walau bagaimanapun, kajian mutakhir menunjukkan bahawa prestasi kerja guru tidak terbentuk melalui satu faktor tunggal. Klassen dan Kim [14] menegaskan bahawa prestasi guru berkait rapat dengan kapasiti profesional dalaman seperti efikasi sendiri, pengetahuan pedagogi dan motivasi, manakala kajian lain menonjolkan pengaruh sokongan organisasi, kesejahteraan kerja dan budaya sekolah sebagai faktor penting [6]. Percanggahan ini menunjukkan bahawa prestasi kerja guru masih menjadi konstruk yang sukar dijelaskan secara tuntas kerana melibatkan interaksi antara faktor individu dan organisasi. Oleh itu, sebarang usaha menjelaskan variasi prestasi kerja guru memerlukan model penjelasan yang lebih integratif dan bukannya bergantung kepada satu dimensi penentu sahaja.

2.2 Kepemimpinan Instruksional sebagai Pemacu Organisasi

Kepemimpinan instruksional merujuk kepada keupayaan pengetua memfokuskan pengurusan sekolah kepada peningkatan kualiti pengajaran melalui penyeliaan instruksional, penyelarasan kurikulum, pemantauan pembelajaran murid dan pembangunan profesional guru. Dalam teori keberkesanan sekolah, kepemimpinan instruksional sering dianggap sebagai pemacu utama transformasi akademik kerana pemimpin sekolah berfungsi menentukan hala tuju pedagogi organisasi (Hallinger, 2021). Namun demikian, dapatan empirikal semasa memperlihatkan bahawa kekuatan hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan prestasi guru tidak sentiasa konsisten.

Sebahagian kajian melaporkan hubungan langsung yang signifikan, tetapi meta-analisis Liu dan Hallinger [11] menunjukkan bahawa sebahagian besar kesan kepemimpinan terhadap hasil sekolah adalah bersifat tidak langsung dan banyak dimediasi oleh kapasiti guru serta budaya profesional sekolah. Robinson *et al.* [20] turut berhujah bahawa kepemimpinan instruksional hanya memberi impak bermakna apabila ia berjaya mempengaruhi amalan pedagogi guru secara substantif. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan instruksional mungkin lebih berfungsi sebagai kapasiti organisasi yang membolehkan (*organizational enabling force*) berbanding penentu langsung kepada

prestasi kerja guru. Justeru, kedudukan sebenar kepemimpinan instruksional dalam model prestasi guru masih memerlukan penjelasan empirikal yang lebih spesifik.

2.3 Kompetensi Pedagogi sebagai Mekanisme Profesional Teras

Kompetensi pedagogi merujuk kepada keupayaan guru mengintegrasikan pengetahuan kandungan, strategi pengajaran, pentaksiran pembelajaran, pengurusan kelas dan penyesuaian pedagogi secara efektif berdasarkan keperluan murid. Dalam literatur pendidikan abad ke-21, kompetensi pedagogi diiktiraf sebagai komponen paling hampir dengan proses penghasilan pembelajaran kerana ia menentukan mutu interaksi pengajaran sebenar di bilik darjah [9]. Berbeza dengan faktor organisasi yang bersifat sokongan, kompetensi pedagogi mempunyai hubungan yang lebih langsung dengan keberkesanan pelaksanaan tugas guru.

König *et al.* [15] serta Blömeke *et al.* [3] menunjukkan bahawa guru yang memiliki kompetensi pedagogi tinggi secara konsisten memperlihatkan kualiti pengajaran, keupayaan adaptasi dan keberkesanan pentaksiran yang lebih baik. Namun demikian, perkembangan literatur terkini tidak lagi melihat kompetensi pedagogi sebagai atribut individu yang statik. Blömeke *et al.* [4] menegaskan bahawa kompetensi pedagogi berkembang melalui proses interaksi berterusan antara latihan profesional, sokongan kepemimpinan dan persekitaran organisasi. Hujah ini membawa implikasi bahawa kompetensi pedagogi berpotensi menjadi mekanisme profesional utama yang menerjemahkan kapasiti organisasi sekolah kepada prestasi kerja guru. Walau bagaimanapun, peranan relatif kompetensi pedagogi apabila diuji bersama faktor organisasi masih belum banyak dijelaskan secara serentak dalam model empirikal.

2.4 Iklim Organisasi sebagai Keadaan Pemudah Cara Kontekstual

Iklim organisasi sekolah merujuk kepada persepsi guru terhadap kualiti persekitaran kerja yang merangkumi sokongan pentadbiran, hubungan interpersonal, komunikasi, budaya kolaboratif dan rasa keadilan organisasi. Literatur semasa menunjukkan bahawa iklim organisasi yang positif menyumbang kepada kesejahteraan emosi, komitmen profesional dan kepuasan kerja guru [1,2]. Dalam banyak kajian, iklim organisasi dianggap sebagai prasyarat yang membentuk kesediaan guru untuk melaksanakan inovasi dan mengekalkan motivasi kerja.

Namun begitu, kedudukan iklim organisasi dalam menjelaskan prestasi kerja guru masih menunjukkan dapatan yang bercampur. Thapa *et al.* [21] melaporkan hubungan langsung yang positif, sedangkan Collie [6] menunjukkan bahawa kesan iklim organisasi lebih ketara apabila berinteraksi dengan faktor individu seperti efikasi dan sokongan profesional. Ini menandakan bahawa iklim organisasi mungkin tidak bertindak sebagai penentu utama, tetapi sebagai kontekstual enabler yang menguatkan atau melemahkan keberkesanan faktor lain. Oleh itu, menguji iklim organisasi secara bersama dengan kepemimpinan instruksional dan kompetensi pedagogi adalah penting bagi menentukan pengaruh relatifnya dalam model prestasi kerja guru.

2.5 Sintesis Jurang Literatur

Berdasarkan sorotan literatur, dapat diperhatikan bahawa masih wujud tiga kelompongan utama dalam penyelidikan semasa. Pertama, kebanyakan kajian menilai kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi secara terpisah, menyebabkan kekuatan pengaruh relatif setiap pemboleh ubah terhadap prestasi kerja guru masih belum konklusif. Kedua, walaupun terdapat hujah bahawa faktor organisasi mempengaruhi keberkesanan guru melalui pembinaan

kapasiti profesional, bukti empirikal yang menguji ketiga-tiga konstruk tersebut secara serentak dalam satu model penjelasan masih terhad. Ketiga, sebahagian besar dapatan sedia ada diperoleh daripada konteks sistem pendidikan yang lebih stabil, sedangkan bukti daripada kawasan pendidikan yang berdepan cabaran geografi dan sumber seperti Tenggara Sabah masih kurang diterokai. Sehubungan itu, literatur sedia ada masih belum memberikan penjelasan yang mantap tentang persoalan asas berikut: adakah kapasiti organisasi sekolah benar-benar mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja guru apabila kompetensi pedagogi diuji sebagai kapasiti profesional teras? Jurang inilah yang menjadi asas utama kepada pelaksanaan kajian ini.

2.6 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini dibangunkan berasaskan integrasi perspektif Model Prestasi Kerja Porter dan Lawler (1968), teori kepemimpinan pendidikan serta pendekatan sistem terbuka organisasi sekolah. Model Porter dan Lawler menegaskan bahawa prestasi individu tidak terbentuk melalui satu faktor tunggal, sebaliknya merupakan hasil interaksi antara kapasiti individu, sokongan organisasi dan keadaan persekitaran kerja yang mempengaruhi usaha profesional secara berterusan. Dalam konteks pendidikan, prinsip ini menunjukkan bahawa prestasi kerja guru bukan sahaja bergantung pada keupayaan pedagogi dalaman, tetapi turut dipengaruhi oleh hala tuju kepemimpinan sekolah dan iklim organisasi yang membentuk keadaan pelaksanaan tugas.

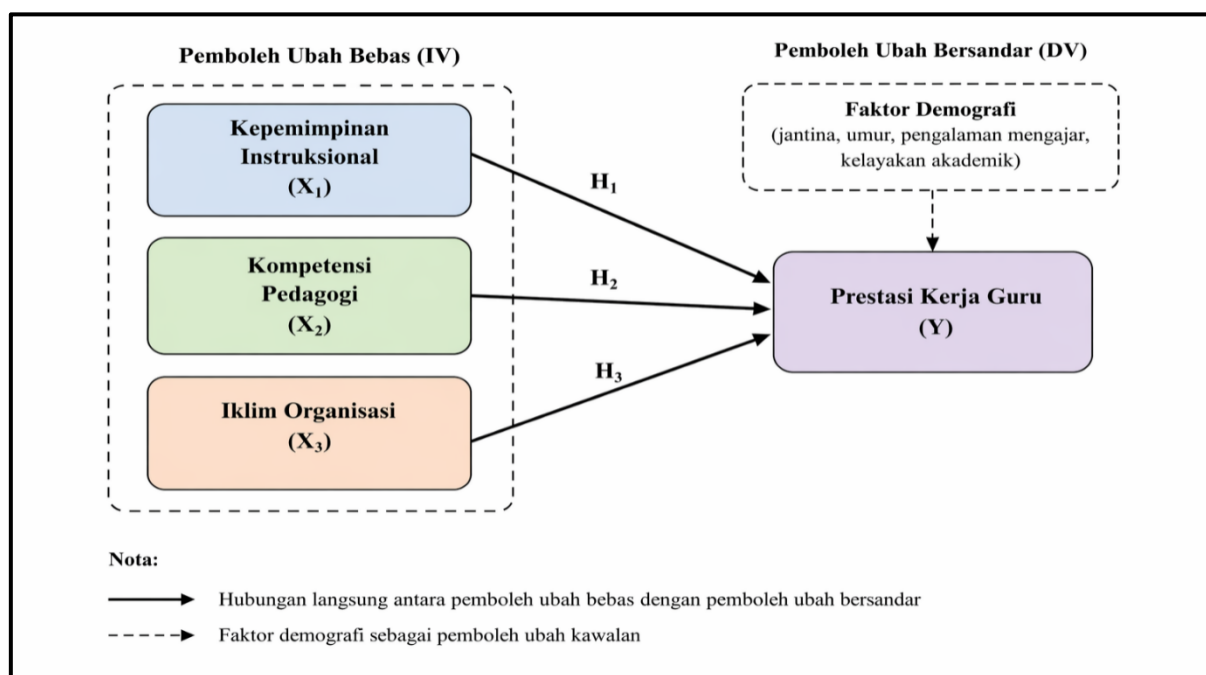
Berasaskan hujah tersebut, kajian ini mengandaikan bahawa kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah merupakan tiga domain penjelasan yang berfungsi secara saling melengkapi tetapi memainkan peranan yang berbeza dalam menentukan prestasi kerja guru. Kepemimpinan instruksional mewakili kapasiti pengarahan organisasi yang menentukan fokus pengajaran, penyeliaan profesional dan pembangunan akademik sekolah. Kompetensi pedagogi pula mewakili kapasiti profesional teras guru yang menentukan sejauh mana guru mampu menterjemahkan tuntutan organisasi kepada amalan pengajaran yang efektif. Sementara itu, iklim organisasi bertindak sebagai keadaan kontekstual yang sama ada memperkukuh atau mengehadkan keberkesanan pelaksanaan tugas melalui sokongan sosial, komunikasi dan budaya kerja kolaboratif.

Dalam erti kata lain, model ini tidak menganggap ketiga-tiga pemboleh ubah sebagai faktor yang berfungsi secara selari semata-mata, tetapi sebagai komponen sistem yang mempunyai fungsi penjelasan berlapis. Kepemimpinan instruksional menyediakan hala tuju dan tekanan akademik organisasi, kompetensi pedagogi menterjemahkan hala tuju tersebut kepada amalan instruksional sebenar, manakala iklim organisasi menyediakan keadaan kerja yang mempengaruhi kestabilan dan keberlangsungan pelaksanaan profesional guru. Atas dasar itu, prestasi kerja guru dalam kajian ini ditafsir sebagai hasil gabungan kapasiti organisasi sekolah dengan kapasiti profesional individu yang beroperasi dalam persekitaran kerja tertentu.

Pendekatan ini memberikan perbezaan yang jelas berbanding kebanyakan model terdahulu yang menilai hubungan secara terpisah atau menganggap setiap pemboleh ubah mempunyai pengaruh linear yang berdiri sendiri. Sebaliknya, kerangka kajian ini menekankan bahawa penjelasan terhadap prestasi kerja guru menjadi lebih bermakna apabila ketiga-tiga konstruk diuji secara serentak bagi menentukan pengaruh relatif masing-masing dalam satu model empirikal bersepadu. Oleh itu, model ini dibangunkan bukan sekadar untuk mengesahkan kewujudan hubungan statistik, tetapi untuk menilai domain penjelasan manakah yang paling dominan dalam menerangkan variasi prestasi kerja guru.

Secara konseptual, hubungan yang dicadangkan dalam kajian ini dapat diringkaskan melalui Rajah 1, iaitu kepemimpinan instruksional pengetua (X_1), kompetensi pedagogi guru (X_2) dan iklim

organisasi sekolah (X_3) sebagai pemboleh ubah bebas yang dijangka memberikan pengaruh kepada prestasi kerja guru (Y), dengan faktor demografi dikawal bagi meminimumkan gangguan variasi latar belakang responden.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual kajian yang dibangunkan bagi meneliti pengaruh kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah. Kerangka ini mengintegrasikan tiga pemboleh ubah bebas iaitu kepemimpinan instruksional (X_1), kompetensi pedagogi (X_2) dan iklim organisasi (X_3), yang dijangka mempunyai hubungan langsung dengan pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi kerja guru (Y). Kepemimpinan instruksional merujuk kepada keupayaan pengetua dalam merancang, menyelia dan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan instruksional dijangka memainkan peranan penting dalam membentuk hala tuju akademik sekolah serta mempengaruhi keberkesanan kerja guru. Oleh itu, hubungan langsung antara kepemimpinan instruksional dan prestasi kerja guru diuji melalui hipotesis pertama (H_1).

Seterusnya, kompetensi pedagogi guru merangkumi pengetahuan, kemahiran dan keupayaan guru dalam melaksanakan pengajaran yang berkesan. Kompetensi ini merupakan faktor individu yang kritikal dalam menentukan tahap prestasi kerja guru. Guru yang memiliki kompetensi pedagogi yang tinggi lazimnya lebih berupaya merancang pengajaran, mengurus bilik darjah dan menilai pembelajaran murid secara efektif. Justeru, kajian ini menguji hubungan antara kompetensi pedagogi dan prestasi kerja guru melalui hipotesis kedua (H_2). Selain itu, iklim organisasi sekolah turut dimasukkan sebagai pemboleh ubah bebas yang mempengaruhi prestasi kerja guru. Iklim organisasi merujuk kepada persepsi guru terhadap persekitaran kerja, termasuk aspek sokongan pentadbiran, hubungan interpersonal dan budaya sekolah. Iklim organisasi yang positif dijangka dapat meningkatkan motivasi dan komitmen guru, seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja. Hubungan ini diuji melalui hipotesis ketiga (H_3).

Di samping itu, faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelayakan akademik dimasukkan sebagai pemboleh ubah kawalan dalam kajian ini. Pemboleh ubah ini dikawal bagi memastikan bahawa hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar dapat ditentukan dengan lebih tepat tanpa dipengaruhi oleh variasi latar belakang responden. Secara

keseluruhannya, kerangka konseptual ini mencadangkan bahawa kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja guru, dengan faktor demografi dikawal dalam analisis bagi meningkatkan ketepatan dapatan kajian.

Hipotesis Kajian

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangunkan, hipotesis kajian dirumuskan seperti berikut:

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan prestasi kerja guru sekolah menengah.

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi pedagogi guru dengan prestasi kerja guru sekolah menengah.

H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan prestasi kerja guru sekolah menengah.

H₄: Kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah secara serentak merupakan peramal signifikan kepada prestasi kerja guru sekolah menengah.

3. Metodologi

3.1 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui reka bentuk tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey design*) bagi meneliti pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja guru sekolah menengah. Pemilihan pendekatan kuantitatif adalah selaras dengan matlamat kajian yang berfokus kepada pengukuran empirikal kekuatan hubungan antara pemboleh ubah melalui analisis statistik inferensi. Reka bentuk tinjauan keratan rentas membolehkan data dikumpulkan daripada sampel yang besar dalam tempoh masa yang terkawal, di samping sesuai untuk menilai pola hubungan konstruk dalam konteks organisasi pendidikan sebenar. Walau bagaimanapun, reka bentuk ini hanya membenarkan penentuan pengaruh secara serentak berdasarkan data pada satu titik masa dan tidak membolehkan inferens sebab-akibat secara mutlak. Oleh itu, penggunaan istilah pengaruh dalam kajian ini ditafsir dalam bentuk *predictive explanatory contribution* dan bukannya *causal determination*. Penegasan ini penting bagi memastikan interpretasi dapatan kekal dalam batas metodologi yang sah.

3.2 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian terdiri daripada guru sekolah menengah harian di kawasan Tenggara Sabah yang meliputi empat daerah utama iaitu Tawau, Lahad Datu, Kunak dan Semporna. Pemilihan kawasan ini dibuat kerana ia mewakili konteks pendidikan yang mempunyai variasi ketara dari segi akses sumber, latar sosioekonomi murid, lokasi bandar-separa bandar-luar bandar serta cabaran pengurusan sekolah yang berbeza, sekali gus sesuai untuk menguji kestabilan model dalam ekologi pendidikan yang *heterogen*. Kaedah pensampelan berstrata rawak proporsional digunakan bagi memastikan setiap daerah mempunyai perwakilan yang seimbang mengikut saiz populasi guru. Pendekatan ini dipilih untuk mengurangkan bias pemilihan sampel dan meningkatkan kebolehgunaan dalaman dapatan. Berdasarkan cadangan Hair et al. (2019), saiz sampel melebihi 300 adalah memadai untuk analisis regresi berganda yang melibatkan beberapa pemboleh ubah peramal. Sehubungan itu, jumlah 509 orang guru yang berjaya diperoleh adalah mencukupi untuk menghasilkan kestabilan anggaran parameter serta ketepatan inferensi statistik.

3.3 Operasionalisasi Konstruk dan Instrumen Kajian

Instrumen kajian dibangun dalam bentuk soal selidik berstruktur yang mengandungi lima bahagian utama, iaitu maklumat demografi responden, kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru, iklim organisasi sekolah dan prestasi kerja guru. Kesemua item diukur menggunakan skala Likert lima mata daripada 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Konstruk kepemimpinan instruksional dioperasionalkan melalui dimensi penyeliaan pengajaran, penyelarasan kurikulum, pemantauan kemajuan akademik dan galakan pembangunan profesional guru. Konstruk ini diadaptasi daripada kerangka Philip Hallinger yang telah digunakan secara meluas dalam kajian kepemimpinan sekolah.

Kompetensi pedagogi guru dioperasionalkan melalui dimensi perancangan pengajaran, strategi pedagogi, pentaksiran pembelajaran, pengurusan bilik darjah dan penyesuaian pengajaran mengikut keperluan murid. Item-item bagi konstruk ini diadaptasi daripada instrumen kompetensi pengajaran guru yang dibangun dalam kajian Linda Darling-Hammond dan pengukuran kompetensi profesional guru oleh Sigrid Blömeke. Iklim organisasi sekolah pula dioperasionalkan melalui dimensi sokongan pentadbiran, hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, budaya kolaboratif dan keadilan tempat kerja. Konstruk ini diadaptasi daripada instrumen school organizational climate yang digunakan dalam kajian Collie [5] dan Aldridge serta McChesney [1].

Bagi pemboleh ubah bersandar, prestasi kerja guru dioperasionalkan sebagai keberkesanan pelaksanaan tugas profesional yang meliputi perancangan PdPc, pelaksanaan pengajaran, pentaksiran murid, pengurusan kelas, pematuhan tugas profesional dan penglibatan dalam pembangunan sekolah. Pemilihan indikator ini dibuat bagi memastikan konstruk prestasi kerja guru diukur sebagai manifestasi kerja profesional yang boleh diperhatikan dan bukannya persepsi umum semata-mata. Keseluruhan item soal selidik telah diadaptasi dan diubah suai dari segi bahasa serta konteks bagi menyesuaikan penggunaannya dengan persekitaran sekolah menengah di Sabah.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Bagi memastikan kesesuaian kandungan instrumen, proses kesahan kandungan dilaksanakan melalui penilaian tiga orang pakar yang mempunyai kepakaran dalam bidang kepemimpinan pendidikan, pedagogi dan metodologi penyelidikan kuantitatif. Panel pakar menilai item dari aspek kejelasan bahasa, kesepadanan konstruk, kerelevanan konteks dan ketepatan maksud. Penambahbaikan item dibuat berdasarkan cadangan panel sebelum instrumen dimuktamadkan. Kajian rintis turut dijalankan terhadap sekumpulan guru yang mempunyai ciri hampir sama dengan sampel sebenar bagi menilai kefahaman item dan kestabilan instrumen. Hasil analisis kebolehpercayaan menunjukkan bahawa semua konstruk memperoleh nilai Cronbach Alpha melebihi 0.80, menandakan tahap konsistensi dalaman yang tinggi serta memenuhi piawaian instrumen penyelidikan pendidikan yang boleh dipercayai.

3.2 Prosedur Analisis Data

Data dianalisis menggunakan perisian SPSS versi terkini melalui dua peringkat analisis. Peringkat pertama melibatkan statistik deskriptif untuk menghuraikan profil responden dan kecenderungan umum data. Peringkat kedua melibatkan analisis regresi linear berganda bagi menilai pengaruh setiap pemboleh ubah bebas terhadap prestasi kerja guru. Sebelum analisis regresi dijalankan, beberapa pemeriksaan andaian telah dilakukan bagi memastikan kesahihan model inferensi. Ujian normaliti menunjukkan taburan residu berada dalam julat yang boleh diterima. Nilai Variance Inflation Factor

(VIF) bagi semua pemboleh ubah berada di bawah paras 5, menandakan tiada isu multikolineariti yang serius.

Pemerhatian terhadap scatterplot residu pula menunjukkan andaian homoskedastisiti dipenuhi. Pemeriksaan ini penting bagi memastikan bahawa anggaran pekali regresi yang dihasilkan adalah stabil, tidak berat sebelah dan sesuai untuk tujuan interpretasi statistik.

Nilai pekali beta piawai digunakan untuk menentukan kekuatan pengaruh relatif setiap pemboleh ubah, manakala nilai R^2 digunakan untuk menilai jumlah varians prestasi kerja guru yang dapat dijelaskan oleh model. Dalam menafsir keputusan, kajian ini turut mengambil kira bahawa nilai R^2 yang diperoleh tidak mewakili penjelasan menyeluruh terhadap prestasi kerja guru, sebaliknya menunjukkan bahawa masih terdapat pemboleh ubah lain di luar model yang turut berpotensi mempengaruhi konstruk tersebut.

4. Dapatan Kajian

4.1 Analisis Model Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda telah dijalankan bagi menentukan pengaruh relatif kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah terhadap prestasi kerja guru. Sebelum analisis inferensi dijalankan, semua andaian statistik utama telah dipenuhi termasuk normaliti residu, ketiadaan multikolineariti ($VIF < 5$) dan homoskedastisiti, yang menunjukkan bahawa model adalah stabil dan sesuai untuk interpretasi inferensi. Keputusan analisis regresi ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4

Model Regresi Berganda terhadap Prestasi Kerja Guru

<i>Statistik Model</i>	<i>Nilai</i>
R	0.611
R^2	0.373
Adjusted R^2	0.369
F	100.183
Signifikan	$p < 0.001$

4.2 Interpretasi Model Keseluruhan

Hasil analisis menunjukkan bahawa model regresi adalah signifikan secara statistik ($F = 100.183$, $p < 0.001$), menandakan bahawa gabungan kepemimpinan instruksional, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi secara bersama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja guru. Walaupun nilai $R^2 = 0.373$ menunjukkan tahap penjelasan yang sederhana, dapatan ini adalah selari dengan sifat multidimensi dan kompleks konstruk prestasi kerja guru yang dipengaruhi oleh interaksi antara kapasiti individu, sokongan organisasi dan kekangan kontekstual. Dalam konteks ini, tahap penjelasan model boleh dianggap substantif kerana ia berjaya menangkap mekanisme profesional dan organisasi teras yang secara langsung berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru. Selain itu, nilai ini turut mencerminkan bahawa prestasi kerja guru tidak beroperasi secara linear, tetapi terbentuk melalui mekanisme berlapis yang melibatkan translasi kapasiti organisasi kepada amalan pedagogi individu, manakala sebahagian varians lain dipengaruhi oleh faktor dinamik seperti efikasi sendiri, motivasi intrinsik, beban tugas dan tekanan kerja yang tidak dimasukkan dalam model kajian ini.

4.3 Pengaruh Relatif Pemboleh Ubah

Analisis pekali regresi piawai menunjukkan bahawa ketiga-tiga pemboleh ubah bebas memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja guru, namun kekuatan pengaruh adalah berbeza. Kompetensi pedagogi dikenal pasti sebagai peramal paling dominan dalam model, menunjukkan bahawa keupayaan guru dalam merancang, melaksana dan menilai pengajaran merupakan faktor utama yang menentukan tahap prestasi kerja mereka. Dapatan ini mengesahkan bahawa aspek profesionalisme pedagogi berfungsi sebagai mekanisme teras dalam menjelaskan keberkesanan kerja guru. Seterusnya, kepemimpinan instruksional pengetua menunjukkan pengaruh signifikan tetapi sederhana, mencadangkan bahawa peranan pemimpin sekolah lebih bersifat tidak langsung melalui pengaruh terhadap amalan profesional guru berbanding kesan langsung terhadap prestasi kerja. Iklim organisasi sekolah turut memberikan pengaruh signifikan, namun relatif lebih rendah berbanding dua pemboleh ubah lain. Ini menunjukkan bahawa persekitaran kerja berfungsi sebagai faktor sokongan yang menguatkan atau melemahkan keberkesanan pelaksanaan tugas guru, bukannya penentu utama prestasi kerja.

4.4 Interpretasi Model Secara Keseluruhan

Secara keseluruhan, dapatan ini menunjukkan bahawa prestasi kerja guru tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, sebaliknya merupakan hasil interaksi pelbagai dimensi yang merangkumi kapasiti profesional individu dan sokongan organisasi. Namun demikian, kekuatan utama model ini terletak pada dominasi kompetensi pedagogi sebagai faktor penjelas utama, yang menandakan bahawa peningkatan prestasi kerja guru perlu memberi tumpuan utama kepada pembangunan kapasiti pedagogi secara berterusan. Walau bagaimanapun, nilai R^2 yang sederhana menunjukkan bahawa model ini belum sepenuhnya menjelaskan keseluruhan variasi dalam prestasi kerja guru. Ini mengesahkan bahawa prestasi kerja guru adalah konstruk kompleks yang turut dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diuji dalam kajian ini.

5. Perbincangan

Secara operasional, interaksi antara ketiga-tiga konstruk ini berlaku melalui proses translasi berperingkat dalam konteks sekolah. Kepemimpinan instruksional menyediakan hala tuju pedagogi melalui penyeliaan pengajaran, penetapan fokus kurikulum dan bimbingan profesional. Hala tuju ini kemudiannya diterjemahkan oleh guru melalui kompetensi pedagogi dalam bentuk perancangan pengajaran, pelaksanaan PdPc dan pentaksiran pembelajaran yang efektif. Dalam masa yang sama, iklim organisasi menentukan sejauh mana proses translasi ini berlaku secara konsisten melalui sokongan kolaboratif, komunikasi profesional dan kestabilan persekitaran kerja. Oleh itu, kegagalan dalam mana-mana komponen akan melemahkan keseluruhan rangkaian mekanisme ini, sekali gus menjejaskan keberkesanan prestasi kerja guru.

5.1 Kompetensi Pedagogi sebagai Mekanisme Teras Prestasi Kerja Guru

Dominasi kompetensi pedagogi dalam menjelaskan prestasi kerja guru dalam kajian ini menyokong hujah literatur bahawa kualiti pengajaran merupakan "*core mechanism*" kepada keberkesanan pendidikan. Dapatan ini selari dengan pandangan Linda Darling-Hammond dan Sigrid Blömeke yang menegaskan bahawa kompetensi pedagogi bukan sekadar atribut profesional, tetapi merupakan konstruk dinamik yang secara langsung menentukan kualiti interaksi pengajaran di bilik

darjah. Namun demikian, dapatan ini juga memperhalusi perdebatan dalam literatur yang sebelum ini cenderung memisahkan kompetensi pedagogi daripada faktor organisasi. Dalam kajian ini, walaupun kompetensi pedagogi muncul sebagai peramal paling kuat, ia tidak berdiri secara autonomi. Sebaliknya, kekuatan pengaruhnya boleh difahami sebagai hasil interaksi dengan sokongan kepemimpinan instruksional dan iklim organisasi. Ini menyokong pandangan Blömeke et al. [4] bahawa kompetensi pedagogi adalah konstruk yang berkembang secara kontekstual, bukan statik.

5.2 Kepemimpinan Instruksional: Pengaruh Tidak Langsung melalui Kapasiti Profesional

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan instruksional mempunyai pengaruh signifikan tetapi tidak dominan terhadap prestasi kerja guru. Corak ini konsisten dengan meta-analisis oleh Viviane Robinson dan Kenneth Leithwood yang menegaskan bahawa kesan kepemimpinan terhadap hasil pendidikan lazimnya berlaku secara tidak langsung melalui pembangunan kapasiti guru. Secara kritikal, dapatan ini mencabar andaian tradisional bahawa kepemimpinan instruksional secara langsung menentukan prestasi guru. Sebaliknya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa kepemimpinan instruksional lebih berfungsi sebagai *organizational enabling mechanism*, iaitu pemangkin yang menyediakan hala tuju, sokongan dan struktur profesional, tetapi keberkesannya bergantung kepada sejauh mana guru mempunyai kompetensi pedagogi untuk menterjemahkan sokongan tersebut kepada amalan pengajaran sebenar. Dengan kata lain, kepemimpinan tanpa kapasiti pedagogi yang kukuh tidak mencukupi untuk menghasilkan peningkatan prestasi kerja yang signifikan.

5.3 Iklim Organisasi sebagai Faktor Kontekstual, Bukan Penentu Utama

Iklim organisasi sekolah didapati memberi pengaruh signifikan tetapi paling rendah dalam model kajian. Dapatan ini sejajar dengan kajian Amy Collie yang menunjukkan bahawa iklim organisasi lebih berfungsi sebagai faktor konteks yang mempengaruhi kesejahteraan dan motivasi guru, bukannya sebagai penentu langsung prestasi kerja. Secara kritikal, dapatan ini memperluaskan perdebatan dalam literatur. Sebahagian kajian terdahulu menegaskan bahawa iklim sekolah mempunyai kesan langsung terhadap keberkesanan guru, namun hasil kajian ini mencadangkan bahawa kesan tersebut mungkin lebih bersifat *conditional effect*, iaitu bergantung kepada tahap kompetensi pedagogi dan sokongan kepemimpinan instruksional. Ini menunjukkan bahawa iklim organisasi tidak boleh difahami secara terasing, tetapi perlu dilihat sebagai "*background condition*" yang memperkuat atau melemahkan keberkesanan faktor lain dalam model prestasi kerja guru.

5.4 Integrasi Tiga Konstruk: Model Mekanisme Berlapis

Secara keseluruhan, dapatan kajian ini menyokong model berlapis (*layered mechanism model*) dalam menjelaskan prestasi kerja guru. Kepemimpinan instruksional bertindak sebagai pemacu organisasi yang menetapkan hala tuju profesional, kompetensi pedagogi berfungsi sebagai mekanisme pelaksanaan utama di peringkat bilik darjah, manakala iklim organisasi menyediakan kestabilan kontekstual yang menyokong atau menghalang pelaksanaan tersebut. Interaksi ini menunjukkan bahawa prestasi kerja guru tidak terbentuk secara linear, tetapi melalui proses translasi berlapis daripada struktur organisasi kepada tindakan profesional individu. Dalam erti kata lain, keberkesanan sistem pendidikan bergantung bukan sahaja kepada kekuatan kepemimpinan atau

persekitaran sekolah, tetapi kepada keupayaan guru menterjemahkan kedua-duanya melalui kompetensi pedagogi yang mantap.

5.5 Implikasi Teoretikal: Pengukuhan Model Prestasi Kerja Berasaskan Mekanisme

Dapatan kajian ini memperhalusi Model Prestasi Kerja Porter dan Lawler dengan menambah dimensi mekanisme kontekstual dalam sistem pendidikan. Secara khusus, kajian ini menunjukkan bahawa prestasi kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh usaha dan keupayaan individu, tetapi juga oleh struktur organisasi yang mempengaruhi bagaimana keupayaan tersebut diaktifkan. Sumbangan utama kajian ini ialah penegasan bahawa kompetensi pedagogi bertindak sebagai *mechanistic bridge* yang menghubungkan kepemimpinan instruksional dan iklim organisasi dengan prestasi kerja guru. Ini memperluas pemahaman teori sedia ada daripada model hubungan langsung kepada model mekanisme bersyarat (*conditioned mechanism model*).

5.6 Sintesis Kritikal

Dapatan kajian ini secara tidak langsung mencabar kecenderungan dalam sebahagian literatur yang terlalu menekankan reformasi struktur organisasi seperti pengukuhan kepemimpinan sekolah dan pembinaan iklim organisasi sebagai strategi utama peningkatan keberkesanan pendidikan. Walaupun faktor tersebut signifikan, hasil kajian ini menunjukkan bahawa tanpa pembangunan kapasiti pedagogi yang kukuh, intervensi organisasi berpotensi menghasilkan kesan yang terhad terhadap prestasi kerja guru. Ini mencadangkan bahawa keberkesanan reformasi pendidikan tidak boleh bergantung kepada perubahan struktur semata-mata, tetapi perlu memberi penekanan yang setara kepada mekanisme pelaksanaan di peringkat bilik darjah.

6. Kesimpulan

Kajian ini meneliti pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua, kompetensi pedagogi guru dan iklim organisasi sekolah terhadap prestasi kerja guru dalam konteks sekolah menengah di Tenggara Sabah. Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga konstruk tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menerangkan variasi prestasi kerja guru, dengan kompetensi pedagogi muncul sebagai faktor paling dominan dalam model. Namun, dapatan ini perlu ditafsir dalam batasan reka bentuk kajian keratan rentas yang hanya membolehkan inferens berbentuk hubungan dan pengaruh statistik, bukan penentuan sebab-akibat secara mutlak. Oleh itu, hasil kajian ini lebih tepat difahami sebagai bukti sokongan kepada hubungan berstruktur antara faktor individu dan organisasi dalam menjelaskan prestasi kerja guru, bukannya hubungan kausal yang definitif. Secara konseptual, kajian ini mengukuhkan pemahaman bahawa prestasi kerja guru merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh interaksi antara kapasiti profesional individu dan sokongan organisasi sekolah. Dalam model ini, kompetensi pedagogi berfungsi sebagai mekanisme utama yang menghubungkan kepemimpinan instruksional dan iklim organisasi dengan prestasi kerja guru.

6.1 Implikasi Teori

Dari sudut teoritikal, kajian ini memperhalusi Model Prestasi Kerja Porter dan Lawler dengan menambah dimensi penjelasan kontekstual dalam persekitaran pendidikan. Dapatan ini menunjukkan bahawa prestasi kerja dalam konteks guru tidak hanya ditentukan oleh usaha dan

keupayaan individu semata-mata, tetapi turut dipengaruhi oleh struktur kepemimpinan dan iklim organisasi yang bertindak sebagai pemboleh ubah konteks. Secara khusus, kajian ini menyumbang kepada literatur dengan menegaskan bahawa kompetensi pedagogi bukan sekadar pemboleh ubah bebas, tetapi berfungsi sebagai mekanisme profesional teras yang menerjemahkan pengaruh organisasi kepada hasil kerja guru. Justeru, model yang dicadangkan dalam kajian ini memperluaskan pemahaman sedia ada daripada model hubungan langsung kepada model mekanisme berlapis (*layered mechanism model*) dalam konteks pendidikan.

6.2 Implikasi Praktikal

Dari sudut amalan, dapatan kajian ini memberikan beberapa implikasi penting kepada pihak pengurusan pendidikan. Pertama, tumpuan utama peningkatan prestasi kerja guru perlu diberikan kepada pembangunan kompetensi pedagogi secara berterusan. Ini merangkumi pengukuhan latihan profesional berasaskan keperluan bilik darjah sebenar, penguasaan strategi pengajaran berkesan, serta keupayaan pentaksiran pembelajaran yang lebih autentik. Kedua, kepemimpinan instruksional pengetua perlu diperkukuh bukan sekadar dalam aspek pemantauan, tetapi sebagai pemudah cara pembangunan kapasiti pedagogi guru. Ini termasuk bimbingan instruksional berstruktur, maklum balas pedagogi yang berfokus, serta sokongan terhadap amalan refleksi profesional guru. Ketiga, iklim organisasi sekolah perlu dibangunkan sebagai sistem sokongan yang stabil melalui pengukuhan budaya kolaboratif, komunikasi profesional yang terbuka serta hubungan kerja yang positif antara warga sekolah. Walaupun kesannya tidak dominan, dapatan kajian menunjukkan bahawa iklim organisasi tetap memainkan peranan penting sebagai faktor pengukuh kepada keberkesanan amalan profesional guru. Secara keseluruhan, implikasi ini menunjukkan bahawa peningkatan prestasi kerja guru tidak boleh bergantung kepada satu intervensi tunggal, tetapi memerlukan pendekatan bersepadu yang menggabungkan pembangunan individu dan pengukuhan organisasi secara serentak.

6.3 Implikasi Dasar

Berdasarkan dapatan kajian, intervensi dasar perlu dilaksanakan secara berhierarki mengikut kekuatan pengaruh relatif pemboleh ubah dalam model. Keutamaan pertama perlu diberikan kepada pembangunan kompetensi pedagogi guru sebagai mekanisme teras yang secara langsung menentukan prestasi kerja. Keutamaan kedua melibatkan pengukuhan kepemimpinan instruksional sebagai pemudah cara pembangunan kapasiti profesional guru, manakala keutamaan ketiga adalah penstabilan iklim organisasi sebagai faktor kontekstual yang menyokong keberlangsungan amalan profesional. Pendekatan berhierarki ini penting bagi memastikan sumber dan intervensi dasar difokuskan kepada domain yang memberikan impak paling signifikan terhadap keberkesanan kerja guru.

Dapatan kajian ini memberikan implikasi dasar yang lebih terarah kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam merangka strategi peningkatan prestasi kerja guru secara berasaskan bukti empirikal. Pertama, pembangunan kompetensi pedagogi perlu distrukturkan semula sebagai intervensi teras yang sistematik dan berasaskan sekolah. Sehubungan itu, program pembangunan profesional berterusan (Continuous Professional Development, CPD) dicadangkan dilaksanakan secara school-based dan berfasa, dengan kekerapan minimum dua kitaran setahun (6 bulan sekali). Setiap kitaran perlu merangkumi:

- (i) bengkel pedagogi berfokus (contoh: *assessment for learning, differentiated instruction*),

- (ii) pelaksanaan amalan dalam bilik darjah, dan
- (iii) sesi refleksi berstruktur melalui komuniti pembelajaran profesional (PLC). Pendekatan ini bertujuan memastikan latihan tidak bersifat one-off, tetapi diterjemahkan kepada amalan sebenar guru.

Kedua, fungsi kepemimpinan instruksional pengetua perlu diperluas daripada pemantauan kepada bimbingan pedagogi berstruktur. PPD dan JPN dicadangkan memperkenalkan modul coaching instruksional standard yang mewajibkan pengetua dan penolong kanan akademik melaksanakan sekurang-kurangnya dua sesi bimbingan instruksional setiap semester bagi setiap guru. Sesi ini perlu melibatkan pemerhatian PdPc, maklum balas berfokus berdasarkan rubrik pedagogi, serta pelan penambahbaikan individu. Langkah ini bertujuan menjadikan kepemimpinan instruksional sebagai mekanisme pembangunan kapasiti guru secara langsung. Ketiga, pengukuhan iklim organisasi perlu dilaksanakan melalui intervensi berasaskan struktur kolaboratif, bukan sekadar pendekatan budaya umum. Sekolah dicadangkan melaksanakan PLC berjadual sekurang-kurangnya sekali setiap bulan, dengan fokus kepada perkongsian amalan terbaik, analisis data pembelajaran murid dan penyelesaian masalah pengajaran. Selain itu, pihak sekolah perlu menginstitusikan mesyuarat refleksi pedagogi di peringkat panitia bagi memastikan komunikasi profesional berlaku secara berterusan dan berfokus kepada peningkatan pengajaran.

Keempat, dasar pemantauan prestasi guru perlu diselaraskan dengan pembangunan kapasiti, bukan sekadar penilaian. Instrumen penilaian sedia ada dicadangkan diperkukuh dengan memasukkan elemen evidence-based teaching practices, seperti penggunaan strategi pentaksiran formatif dan keupayaan penyesuaian pengajaran. Penilaian prestasi guru juga perlu diintegrasikan dengan pelan pembangunan profesional individu (Individual Professional Development Plan, IPDP) bagi memastikan kesinambungan antara penilaian dan intervensi. Kelima, intervensi perlu diberi keutamaan berbeza mengikut konteks sekolah, khususnya di kawasan seperti Tenggara Sabah. Sekolah yang berdepan kekangan sumber dicadangkan menerima sokongan tambahan melalui model bimbingan luar (external instructional coaching) oleh pegawai SISC+ atau pakar pedagogi daerah secara berkala, sekurang-kurangnya sekali setiap dua bulan. Pendekatan ini penting bagi memastikan jurang kapasiti pedagogi antara sekolah dapat dikurangkan secara sistematik.

6.4 Limitasi Kajian

Walaupun kajian ini memberikan pengaruh empirikal yang signifikan, beberapa limitasi perlu diambil kira dalam interpretasi dapatan. Pertama, reka bentuk keratan rentas yang digunakan tidak membenarkan inferens sebab-akibat secara mutlak, sebaliknya hanya menggambarkan hubungan dan pengaruh statistik antara pemboleh ubah pada satu titik masa. Kedua, data kajian diperoleh melalui soal selidik sendiri yang berpotensi dipengaruhi oleh bias persepsi responden seperti kecenderungan sosial (*social desirability bias*). Ketiga, kajian ini hanya melibatkan sekolah menengah di kawasan Tenggara Sabah, yang mungkin mengehadkan kebolehumuman dapatan kepada konteks pendidikan lain yang mempunyai ciri sosioekonomi dan organisasi yang berbeza.

6.5 Cadangan Kajian Masa Hadapan

Berdasarkan limitasi tersebut, beberapa cadangan kajian lanjutan dikemukakan. Pertama, kajian longitudinal dicadangkan bagi meneliti perubahan prestasi kerja guru secara dinamik dan menguji kestabilan hubungan antara pemboleh ubah dalam jangka masa panjang. Kedua, pendekatan kaedah campuran (*mixed-method*) dicadangkan bagi memperkukuh kefahaman terhadap mekanisme

hubungan antara kepemimpinan, kompetensi pedagogi dan iklim organisasi melalui data kualitatif seperti temu bual dan pemerhatian. Ketiga, kajian masa hadapan boleh memperluas model dengan memasukkan pemboleh ubah tambahan seperti efikasi sendiri guru, beban tugas, tekanan kerja dan motivasi intrinsik bagi meningkatkan keupayaan penjelasan model. Akhir sekali, penggunaan analisis yang lebih maju seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) dicadangkan bagi menguji hubungan langsung, tidak langsung dan kesan pengantaraan secara lebih komprehensif.

Rujukan

- [1] Aldridge, J. M., & McChesney, K. (2021). The relationships between school climate and adolescent mental health and wellbeing: A systematic literature review. *International Journal of Educational Research*, 106, 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101717>
- [2] Aldridge, J. M., & McChesney, K. (2021). The relationships between school climate and student outcomes. *Learning Environments Research*, 24(2), 223–241. <https://doi.org/10.1007/s10984-020-09327-3>
- [3] Blömeke, S., Gustafsson, J.-E., & Shavelson, R. J. (2022). Beyond dichotomies: Competence viewed as a continuum. *Zeitschrift für Psychologie*, 230(1), 1–13. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000473>
- [4] Blömeke, S., Nilsen, T., & Scherer, R. (2023). Teacher competence and instructional quality: A dynamic perspective. *Educational Psychologist*, 58(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/00461520.2022.2105305>
- [5] Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103302. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103302>
- [6] Collie, R. J. (2022). Teacher wellbeing and organisational support: Implications for school climate. *Educational Psychology Review*, 34(2), 555–580. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09619-8>
- [7] Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2020). School climate and teacher well-being: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 87, 102943. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102943>
- [8] Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- [9] Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2020). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- [10] Hallinger, P. (2021). Instructional leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 3–5. <https://doi.org/10.1177/1741143220985202>
- [11] Hallinger, P. (2021). Leadership and school improvement: A review of empirical research. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 3–17. <https://doi.org/10.1177/1741143220960648>
- [12] Hallinger, P., & Kulophas, D. (2022). Leading learning in schools: The impact of instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 395–413. <https://doi.org/10.1177/1741143221991823>
- [13] Hallinger, P., & Kulophas, D. (2022). Leadership and teacher learning: A meta-analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 773–795. <https://doi.org/10.1177/17411432211037618>
- [14] Klassen, R. M., & Kim, L. E. (2021). Teachers' motivation, self-efficacy, and professional engagement. *Educational Psychology Review*, 33(3), 697–727. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09545-1>
- [15] König, J., Blömeke, S., Paine, L., Schmidt, W. H., & Hsieh, F.-J. (2020). General pedagogical knowledge of teachers: Construct validation and its relation to teaching quality. *American Educational Research Journal*, 57(2), 1–34. <https://doi.org/10.3102/0002831219853585>
- [16] Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- [17] Liu, S., & Hallinger, P. (2023). Principal instructional leadership and teacher outcomes: A meta-analysis. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 219–256. <https://doi.org/10.1177/0013161X221131234>
- [18] Liu, S., Hallinger, P., & Feng, D. (2024). Principal leadership and teacher professional learning: A global perspective. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104248. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104248>
- [19] OECD. (2021). *Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- [20] Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2020). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>

- [21] Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2023). A review of school climate research: Updated evidence and implications. *Review of Educational Research*, 93(1), 1–44.
<https://doi.org/10.3102/00346543221123456>