

# Tahap Amalan Kepimpinan Lestari yang Diamalkan oleh Guru Besar di Sekolah Kurang Murid (SKM) di Daerah Segamat (*The Level of Sustainable Leadership Practices Implemented by Headteachers in Small Schools in the Segamat District*)

Amutha M Krishhnan<sup>1\*</sup>, Bithy Salwana Alias<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia

\*Pengarang Koresponden: [p144369@siswa.ukm.edu.my](mailto:p144369@siswa.ukm.edu.my)

Received: 25 January 2026 | Accepted: 1 March 2026 | Published: 1 April 2026

DOI: <https://doi.org/10.55057/ijares.2026.8.2.36>

**Abstrak:** Kajian ini bertujuan meneliti tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di sekolah kurang murid (SKM) di daerah Segamat, Johor. Dalam konteks pendidikan masa kini, kepimpinan lestari semakin diberi perhatian kerana keupayaannya memastikan kesinambungan pengurusan sekolah, kesejahteraan warga sekolah, serta keberkesanan organisasi pendidikan dalam jangka panjang. Walau bagaimanapun, kajian empirikal berkaitan amalan kepimpinan lestari di sekolah kecil, khususnya di SKM luar bandar di Malaysia, masih terhad. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan bagi menjawab objektif untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di SKM SJKT di daerah Segamat. Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif berbentuk tinjauan dengan melibatkan seramai 68 orang guru SKM SJKT sebagai responden. Instrumen soal selidik merangkumi lima dimensi kepimpinan lestari, iaitu visi dan misi, pengurusan sumber, pembangunan profesional guru, kelestarian alam sekitar sekolah, dan penglibatan komuniti. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif melibatkan min dan sisihan piawai. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keseluruhan amalan kepimpinan lestari adalah tinggi (min = 4.12, SP = 0.46), dengan dimensi penglibatan komuniti mencatatkan skor min tertinggi. Kesimpulannya, kajian ini menyumbang kepada pemahaman tentang peranan guru besar SKM sebagai pemimpin lestari serta memberi implikasi terhadap perancangan latihan kepimpinan pendidikan yang lebih berfokus kepada kelestarian dan sokongan komuniti.

**Kata Kunci:** kepimpinan lestari, sekolah kurang murid, guru besar, penglibatan komuniti, kelestarian Pendidikan

**Abstract:** This study aims to examine the level of sustainable leadership practices among headmasters of under-enrolled schools (Sekolah Kurang Murid, SKM) in the Segamat district, Johor. In the context of contemporary education, sustainable leadership has received increasing attention due to its capacity to ensure the continuity of school management, the well-being of school communities, and the long-term effectiveness of educational organizations. However, empirical studies on sustainable leadership practices in small schools, particularly rural under-enrolled schools in Malaysia, remain limited. Accordingly, this study was conducted to address the objective of identifying the level of sustainable leadership practices among headmasters of Tamil under-enrolled schools (SJKT) in the Segamat district. The study employed a quantitative survey research design involving 68 SKM SJKT teachers as respondents. The questionnaire instrument comprised five dimensions of

*sustainable leadership, namely vision and mission, resource management, teachers' professional development, school environmental sustainability, and community engagement. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean scores and standard deviations. The findings revealed that the overall level of sustainable leadership practices was high (mean = 4.12, SD = 0.46), with the community engagement dimension recording the highest mean score. In conclusion, this study contributes to a deeper understanding of the role of SKM headmasters as sustainable leaders and provides implications for the planning of educational leadership training programs with a stronger focus on sustainability and community support.*

**Keywords:** sustainable leadership, under-enrolled schools, headmasters, community engagement, educational sustainability

---

## 1. Pendahuluan

Dalam landskap pendidikan global yang semakin kompleks, kepemimpinan lestari telah muncul sebagai satu pendekatan kepemimpinan yang signifikan dalam memastikan kelangsungan dan keberkesanan sekolah dalam jangka panjang. Pendekatan ini menekankan keupayaan pemimpin sekolah untuk mengimbangi pencapaian akademik dengan pembangunan organisasi, kesejahteraan warga sekolah, serta tanggungjawab sosial dan alam sekitar. Menurut Alkhamaiseh, Bailey, dan Jarvis (2025), kepemimpinan lestari dalam pendidikan melibatkan pemikiran sistemik yang menyokong kesinambungan kepemimpinan, pembinaan kapasiti sekolah, dan pembelajaran berterusan dalam persekitaran yang sentiasa berubah. Keperluan terhadap kepemimpinan sebegini menjadi semakin mendesak susulan cabaran global seperti kekangan sumber, ketidaktentuan dasar pendidikan, dan tekanan terhadap prestasi sekolah.

Kajian iantarabangsa menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan lestari mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan sekolah dan komitmen guru. Sebagai contoh, Ertaş (2024) mendapati bahawa guru menilai tahap amalan kepemimpinan lestari pengetua isebagai tinggi dan wujud hubungan positif antara kepemimpinan lestari dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang mengamalkan prinsip kelestarian berupaya mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif serta menyokong peningkatan prestasi organisasi secara menyeluruh. Walau bagaimanapun, keberkesanan pelaksanaan kepemimpinan lestari sering dipengaruhi oleh konteks dan sumber yang tersedia di sekolah.

Dalam hal ini, pemimpin sekolah turut berhadapan dengan pelbagai kekangan yang menjejaskan keupayaan mereka untuk mengamalkan kepemimpinan lestari secara optimum. Kajian meta-sintesis oleh Karaköse, Özdöğru, dan Malkoç (2024) mendapati bahawa pemimpin sekolah di pelbagai negara menghadapi cabaran seperti kekurangan tenaga kerja, keterbatasan kewangan, beban pentadbiran yang tinggi, serta kuasa autonomi yang terhad. Cabaran-cabaran ini menjadi lebih ketara dalam konteks sekolah kecil yang mempunyai bilangan murid rendah dan sumber yang minimum, sekali gus menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih strategik dan kontekstual.

Walaupun kepemimpinan lestari semakin banyak dikaji di peringkat antarabangsa, terdapat jurang yang ketara dalam literatur berkaitan amalan kepemimpinan lestari di sekolah kurang murid, khususnya dalam konteks Malaysia. Kebanyakan kajian sedia ada lebih menumpukan kepada sekolah berskala sederhana atau besar, sama ada di kawasan bandar atau dalam konteks pendidikan arus perdana. Kekurangan kajian empirikal yang memberi tumpuan khusus kepada

sekolah kurang murid menyebabkan pemahaman tentang realiti kepimpinan, cabaran pengurusan, dan tahap amalan kepimpinan lestari dalam konteks sekolah kecil masih terhad.

Sehubungan itu, pernyataan masalah kajian ini berpaksikan kepada kekurangan bukti empirikal mengenai tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di sekolah kurang murid, khususnya di daerah Segamat, Johor. Sekolah kurang murid sering berhadapan dengan isu kekangan sumber manusia, kemudahan fizikal yang terhad, serta tekanan untuk mengekalkan kualiti pendidikan setara dengan sekolah lain. Keadaan ini menimbulkan persoalan tentang sejauh mana guru besar di sekolah tersebut mengamalkan prinsip kepimpinan lestari dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah.

Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan bagi menilai tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di sekolah kurang murid di daerah Segamat. Sumbangan kajian ini adalah signifikan kerana ia dapat memperkaya literatur pendidikan tempatan dengan bukti empirikal berkaitan kepimpinan lestari dalam konteks sekolah kecil. Selain itu, dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi panduan praktikal kepada pentadbir pendidikan dan pembuat dasar dalam merangka program sokongan, latihan kepimpinan, dan intervensi yang lebih bersasar bagi memperkukuh kelestarian pengurusan sekolah kurang murid di Malaysia.

### **Objektif Kajian**

Berdasarkan analisis literatur yang dijalankan, kajian ini menfokuskan satu objektif kajian iaitu:

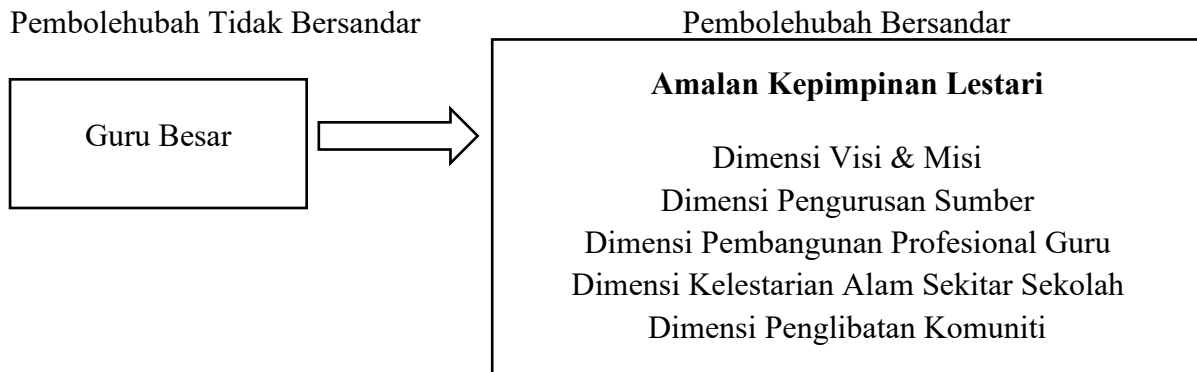
Tahap amalan kepimpinan Lestari yang diamalkan oleh guru besar di sekolah kurang murid SJKT di daerah Segamat.

### **Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual kajian ini dibangunkan berasaskan konsep Kepimpinan Lestari (Sustainable Leadership) yang diperkenalkan oleh Hargreaves dan Fink (2006), yang menekankan kesinambungan kepimpinan, pembangunan kapasiti organisasi, serta keseimbangan antara keberkesanan pendidikan dan kesejahteraan warga sekolah. Dalam konteks pendidikan semasa, konsep kepimpinan lestari ini terus relevan dan diperluas oleh penyelidik kontemporari sebagai pendekatan kepimpinan yang menyokong kelangsungan sekolah dalam persekitaran yang berdepan kekangan sumber dan perubahan berterusan (Alkhamaiseh et al., 2025; Karaköse et al., 2024).

Dalam kajian ini, Tahap Amalan Kepimpinan Lestari berfungsi sebagai pemboleh ubah bersandar, yang diukur melalui lima dimensi utama, iaitu visi dan misi, pengurusan sumber, pembangunan profesional guru, kelestarian alam sekitar sekolah, dan penglibatan komuniti. Dimensi-dimensi ini mencerminkan elemen teras kepimpinan lestari yang telah dikenal pasti secara konsisten dalam literatur antarabangsa sebagai faktor penting dalam memastikan keberkesanan dan kelangsungan organisasi pendidikan (Ertaş, 2024; Karaköse et al., 2024).

Selain itu, kajian ini turut menganalisis dimensi kepimpinan lestari yang paling dominan diamalkan oleh guru besar sekolah kurang murid. Analisis ini bertujuan untuk mengenal pasti aspek kepimpinan yang paling menonjol dalam amalan sebenar guru besar, sekali gus memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang keutamaan kepimpinan dalam konteks sekolah kecil. Secara keseluruhannya, kerangka konseptual ini menyediakan asas teori yang sistematik untuk memahami hubungan antara faktor demografi guru besar dan tahap amalan kepimpinan lestari di sekolah kurang murid.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

## 2. Kajian Literatur

Kepimpinan lestari semakin dianggap penting dalam konteks pendidikan global kerana peranannya dalam memastikan sekolah mampu menghadapi cabaran jangka panjang seperti kekurangan sumber, perubahan dasar, dan tuntutan prestasi akademik. Alkhamaiseh, Bailey, dan Jarvis (2025) menekankan bahawa kepimpinan lestari bukan sahaja menumpukan kepada prestasi akademik, tetapi juga pembangunan kapasiti sekolah, kesejahteraan warga sekolah, dan tanggungjawab sosial yang menyokong kesinambungan organisasi. Dengan itu, kepimpinan lestari menjadi asas teori bagi kajian ini kerana ia memberikan panduan untuk menilai amalan kepimpinan guru besar di sekolah kurang murid.

Dalam konteks antarabangsa, kajian oleh Çayak (2021) meneliti amalan kepimpinan lestari pengetua di 338 sekolah rendah di Istanbul, Turki. Kajian ini menggunakan soal selidik Sustainable Leadership Scale, dan dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan lestari berada pada tahap tinggi, dengan nilai purata  $M = 4.05$  dan sisihan piawai  $SD = 0.48$ . Hasil ini menekankan hubungan positif antara amalan kepimpinan lestari dan komitmen guru serta kepuasan kerja mereka, yang menjadi bukti bahawa kepimpinan lestari imenyumbang kepada keberkesanan sekolah.

Selaras dengan itu, kajian oleh Elkaleh et al. (2025) di UAE dan Hong Kong membangunkan model teori kepimpinan lestari berdasarkan perbandingan silang negara. Walaupun kajian ini tidak menyatakan nilai purata dan SD secara langsung, model yang dibangunkan menekankan kepentingan konteks sosial, dasar pendidikan, dan budaya organisasi dalam menentukan amalan kepimpinan lestari. Dengan kata lain, amalan kepimpinan lestari tidak berlaku secara seragam, tetapi dipengaruhi oleh faktor konteks, yang memberi implikasi penting kepada kajian tempatan.

Beralih kepada konteks Malaysia, kajian oleh Abdul Rahim, Mohd Izham, dan Aida (2023) di 450 guru SMK luar bandar menilai amalan kepimpinan lestari dan iklim sekolah (school climate). Dapatan menunjukkan tahap amalan kepimpinan lestari adalah tinggi ( $M = 4.18$ ,  $SD = 0.52$ ). Penemuan ini menegaskan bahawa pemimpin sekolah yang mengamalkan prinsip kelestarian dapat mempengaruhi iklim sekolah secara positif, yang seterusnya meningkatkan prestasi guru dan keberkesanan organisasi.

Selain itu, Supian Hashim dan Khadijah Daud (2025) meneliti prestasi kerja guru di Segamat, Johor, dengan 204 responden guru. Kajian mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan lestari adalah sederhana ( $M = 3.77$ ), manakala prestasi kerja guru berada pada tahap tinggi ( $M = 4.08$ ).

Perbezaan ini menunjukkan bahawa walaupun amalan kepimpinan lestari di sekolah kurang murid tidak setinggi sekolah besar, ia tetap memberi kesan positif terhadap prestasi guru. Berdasarkan penemuan antarabangsa dan tempatan, dapat dilihat bahawa tahap amalan kepimpinan lestari biasanya tinggi, terutamanya di sekolah bandar atau berskala sederhana. Walau bagaimanapun, di sekolah kurang murid, cabaran sumber manusia dan fizikal dapat mempengaruhi tahap amalan, yang menimbulkan jurang pengetahuan dan keperluan kajian lanjut. Justeru, kajian ini relevan untuk mengisi kekosongan literatur tersebut.

Analisis dimensi amalan kepimpinan lestari juga menunjukkan dimensi penglibatan komuniti dan pembangunan profesional guru sering menjadi dimensi yang paling dominan. Kajian luar negara seperti Çayak (2021) menekankan penglibatan komuniti sebagai faktor penting untuk memastikan kelestarian sekolah, manakala kajian tempatan menekankan pembangunan profesional sebagai kunci untuk meningkatkan keberkesanan guru. Dalam konteks ini, kajian ini membolehkan perbandingan antara dimensi amalan kepimpinan lestari di sekolah kurang murid dan sekolah bandar. Dengan memahami aspek yang paling dominan diamalkan, pentadbir pendidikan dapat merangka intervensi yang lebih bersasar, termasuk latihan kepimpinan, penggunaan sumber yang lebih bijak, dan strategi penglibatan komuniti.

Tambahan pula, kajian literatur ini menunjukkan bahawa faktor demografi seperti jantina dan pengalaman guru besar turut mempengaruhi amalan kepimpinan lestari. Kajian Bush (2023) mendapati bahawa pengalaman pemimpin berkait rapat dengan gaya kepimpinan dan keupayaan membuat keputusan strategik. Oleh itu, kedua-dua pemboleh ubah ini diambil kira dalam kerangka kajian untuk memahami variasi amalan kepimpinan. Kesimpulannya, kajian literatur antarabangsa dan tempatan menekankan kepentingan kepimpinan lestari dalam meningkatkan keberkesanan sekolah, walaupun tahap amalan mungkin berbeza mengikut konteks sekolah. Penemuan ini memberi asas teori dan empirik untuk kajian semasa di sekolah kurang murid SJKT di Segamat, yang bertujuan menilai tahap amalan kepimpinan lestari, mengenal pasti dimensi dominan, dan memahami pengaruh faktor demografi guru besar.

### **3. Metodologi**

#### **Reka Bentuk Kajian**

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif berbentuk tinjauan (survey research design). Pendekatan ini dipilih kerana ia sesuai untuk menilai tahap amalan kepimpinan lestari yang diamalkan oleh guru besar di sekolah kurang murid (SKM). Kaedah tinjauan membolehkan pengumpulan data secara meluas dalam tempoh masa yang singkat, sekaligus memberikan gambaran menyeluruh tentang persepsi guru besar terhadap amalan kepimpinan lestari (Creswell & Creswell, 2021). Reka bentuk ini membolehkan penyelidik mengukur tahap amalan kepimpinan dengan tepat dan membandingkan perbezaan berdasarkan faktor demografi guru besar.

Populasi kajian terdiri daripada semua guru SKM SJKT di daerah Segamat, Johor, yang berjumlah 68 orang. Memandangkan bilangan guru besar adalah kecil dan semua individu populasi dapat diakses, kajian ini menggunakan persampelan menyeluruh (census sampling) di mana semua guru besar dijadikan responden. Kaedah ini dipilih untuk memastikan keputusan kajian mewakili populasi sebenar dan mengelakkan bias persampelan (Etikan & Bala, 2017). Kajian dijalankan di daerah Segamat, Johor, yang dipilih kerana ia mempunyai bilangan SKM yang signifikan dan mewakili konteks luar bandar yang sering mengalami kekangan sumber manusia, kewangan, dan prasarana pendidikan. Fokus terhadap sekolah kurang murid

memberikan gambaran nyata tentang amalan kepemimpinan lestari dalam situasi yang berbeza daripada sekolah bandar, sekaligus menambah nilai praktikal kepada kajian ini.

Instrumen utama kajian ialah soal selidik berstruktur yang dibangunkan berdasarkan literatur terdahulu mengenai kepemimpinan lestari, antaranya oleh Hargreaves dan Fink (2022) serta Pavlov et al. (2021). Soal selidik ini merangkumi beberapa dimensi utama kepemimpinan lestari, seperti visi dan misi, pengurusan sumber, pembangunan profesional guru, kelestarian alam sekitar sekolah, dan penglibatan komuniti. Item soal selidik menggunakan skala Likert lima mata (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) bagi membolehkan responden memberikan penilaian tahap amalan kepemimpinan mereka. Bagi memastikan kesahan kandungan, soal selidik ini disemak oleh tiga orang pakar dalam bidang kepemimpinan pendidikan dan pengurusan sekolah. Ujian rintis turut dijalankan ke atas beberapa guru besar di luar sampel kajian bagi menilai kefahaman, kejelasan dan kesesuaian item soal selidik. Kebolehpercayaan instrumen diukur menggunakan pekali Cronbach's Alpha. Nilai alpha  $\geq 0.70$  dianggap memadai untuk menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang baik (Taber, 2018). Data dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif dan inferensi dengan bantuan perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 29. Analisis deskriptif melibatkan nilai min, sisihan piawai, peratusan, dan kekerapan bagi menentukan tahap amalan kepemimpinan lestari. Kaedah analisis ini dipilih kerana ia sesuai untuk menguji perbezaan kumpulan kecil dan menilai tahap signifikan dalam konteks pendidikan (Pallant, 2020).

**Jadual 1: Skala Interpretasi Tahap Skor Min**

Julat Min Skor	Tahap	Interpretasi
1.00 - 2.33	Rendah	Amalan kepemimpinan Lestari tidak mencukupi
2.34 - 3.66	Sederhana	Amalan kepemimpinan Lestari pada tahap yang boleh diterima
3.67 - 5.00	Tinggi	Amalan kepemimpinan Lestari yang berkesan dan memberangsangkan

Sumber: Chua (2014)

#### 4. Dapatan

##### Profil Demografi Responden

Kajian ini melibatkan seramai 68 orang guru yang berkhidmat di sekolah kurang murid (SKM) di daerah Segamat, Johor. Berdasarkan data demografi, majoriti responden terdiri daripada guru perempuan sebanyak 60%, manakala guru lelaki adalah 40%. Dapatan ini menunjukkan bahawa profesion kepimpinan di sekolah rendah, khususnya di SKM, masih didominasi oleh golongan wanita. Fenomena ini selari dengan trend nasional yang menunjukkan peningkatan penyertaan wanita dalam bidang pendidikan dan kepimpinan sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2023). Kecenderungan ini juga mencerminkan kemampuan dan kebolehan pemimpin wanita dalam mengurus organisasi pendidikan secara berkesan walaupun berdepan dengan pelbagai kekangan sumber dan cabaran operasi di sekolah kecil.

Dari segi umur, dapatan menunjukkan bahawa 46.7% responden berada dalam lingkungan 41–50 tahun, diikuti oleh 33.3% berumur 51 tahun ke atas, dan 20% berumur antara 31–40 tahun. Ini menunjukkan bahawa majoriti guru SKM berada dalam kelompok umur pertengahan dengan pengalaman luas dalam bidang pendidikan. Golongan ini lazimnya telah melalui pelbagai fasa perkembangan profesional dan memiliki kematangan dalam membuat keputusan strategik serta mengurus perubahan sekolah. Menurut Leithwood dan Harris (2020), pemimpin pendidikan pada usia pertengahan cenderung menunjukkan kestabilan emosi, kecekapan

organisasi, dan kemahiran interpersonal yang tinggi faktor penting dalam mengamalkan kepimpinan lestari di sekolah.

Berdasarkan tahap pendidikan dan pengalaman, majoriti guru memiliki Ijazah Sarjana Muda (66.7%), manakala selebihnya mempunyai Ijazah Sarjana (33.3%). Dari segi pengalaman, 40% responden mempunyai tempoh perkhidmatan antara 6 hingga 10 tahun, manakala 33.3% mempunyai pengalaman melebihi 10 tahun. Dapatan ini menunjukkan bahawa sebahagian besar guru SKM mempunyai latar akademik dan pengalaman yang kukuh untuk melaksanakan tanggungjawab di sekolah. Seperti dinyatakan oleh Hargreaves dan Fink (2006), pengalaman luas dalam kepimpinan membolehkan pemimpin membina strategi jangka panjang yang mampan serta memastikan kesinambungan kecemerlangan sekolah walaupun berdepan dengan cabaran sumber yang terhad.

**Jadual 2: Profil Demografi Responden (n = 68)**

Pemboleh Ubah Demografi	Kategori	Bilangan (n)	Peratus (%)
<b>Jantina</b>	Lelaki	27	40.0
	Perempuan	41	60.0
<b>Umur</b>	31 – 40 tahun	13	20.0
	41 – 50 tahun	32	46.7
	51 tahun dan ke atas	23	33.3
<b>Tahap Pendidikan</b>	Ijazah Sarjana Muda	45	66.7
	Ijazah Sarjana	23	33.3
<b>Pengalaman sebagai Guru</b>	1 – 5 tahun	18	26.7
	6 – 10 tahun	27	40.0
	Lebih 10 tahun	23	33.3

**Persoalan Kajian 1: Apakah tahap amalan kepimpinan lestari yang diamalkan oleh guru besar di sekolah kurang murid di daerah Segamat?**

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keseluruhan amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di SKM SJKT Segamat adalah tinggi dengan nilai min 4.12 dan sisihan piawai 0.46. Keputusan ini menandakan bahawa guru besar secara konsisten mengamalkan prinsip kepimpinan berorientasikan kelestarian dalam pengurusan sekolah. Tahap tinggi ini mencerminkan kesedaran dan komitmen guru besar terhadap kepentingan kepimpinan lestari dalam memastikan pembangunan sekolah berterusan dan berkesan. Menurut Hargreaves dan Fink (2006), kepimpinan lestari memerlukan pemimpin yang mampu menyeimbangkan pencapaian akademik, pemeliharaan nilai, hubungan sosial, dan kesejahteraan warga sekolah, dan dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar SKM telah berjaya menerapkan nilai-nilai tersebut dalam amalan harian mereka.

Apabila dianalisis mengikut dimensi individu, dapatan menunjukkan bahawa penglibatan komuniti (min = 4.22) dan visi serta misi sekolah (min = 4.20) merupakan dua aspek yang paling tinggi diamalkan. Penekanan terhadap penglibatan komuniti menunjukkan bahawa guru besar menghargai hubungan baik dengan masyarakat setempat dan memahami peranan komuniti dalam menyokong kelangsungan program sekolah, terutamanya di sekolah kurang murid yang menghadapi kekangan sumber (Fullan, 2020). Sementara itu, fokus terhadap visi dan misi mencerminkan kefahaman guru besar tentang kepentingan matlamat jangka panjang yang realistik selaras dengan prinsip kelestarian pendidikan.

Walaupun demikian, dimensi pengurusan sumber mencatat tahap sedikit lebih rendah (min = 3.95) berbanding dimensi lain, namun masih tergolong dalam kategori sederhana-tinggi. Keputusan ini boleh dikaitkan dengan realiti pengurusan di SKM yang sering menghadapi kekangan sumber manusia, kewangan, dan prasarana (Azlin, 2019). Walaupun menghadapi cabaran, nilai min yang tinggi ini menunjukkan bahawa guru besar mampu memanfaatkan sumber sedia ada secara optimum melalui strategi inovatif dan kepimpinan berasaskan nilai. Keupayaan ini membuktikan bahawa walaupun beroperasi dalam persekitaran mencabar, operasi sekolah tetap dapat dijalankan secara lestari dan berkesan. Secara keseluruhan, dapatan ini menekankan bahawa guru besar di SKM SJKT Segamat bukan sahaja mengamalkan kepimpinan lestari dengan efektif, tetapi juga menunjukkan pemahaman mendalam terhadap prinsip kelestarian dalam konteks sekolah kecil. Hal ini membolehkan mereka mengekalkan keberkesanan operasi sekolah sambil memperkukuh hubungan dengan komuniti, menyokong pembangunan profesional guru, dan memastikan kelestarian alam sekitar sekolah.

**Jadual 3: Tahap Amalan Kepimpinan Lestari (N = 68)**

Dimensi Kepimpinan Lestari	Min	SP	Tahap
Visi dan Misi	4.20	0.50	Tinggi
Pengurusan Sumber	3.95	0.48	Sederhana Tinggi
Pembangunan Profesional Guru	4.18	0.44	Tinggi
Kelestarian Alam Sekitar Sekolah	4.05	0.40	Tinggi
Penglibatan Komuniti	4.22	0.47	Tinggi
Keseluruhan	4.12	0.46	Tinggi

## 5. Perbincangan

### Perbincangan Dapatan Kajian 1: Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar SKM SJKT

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar di SKM SJKT Segamat mengamalkan kepimpinan lestari secara konsisten, walaupun beroperasi dalam konteks sekolah dengan bilangan murid yang rendah dan menghadapi kekangan sumber serta tenaga kerja. Keberhasilan ini menandakan bahawa guru besar mampu mengekalkan amalan kepimpinan yang memberi tumpuan kepada kelangsungan organisasi dan pembangunan sekolah secara mampan. Hal ini sejajar dengan dapatan Abdul Rahim et al. (2023) yang menekankan bahawa pemimpin sekolah luar bandar menunjukkan tahap amalan kepimpinan lestari yang tinggi, terutamanya dalam aspek visi, nilai, dan pembangunan profesional guru. Kajian tersebut menegaskan bahawa pemimpin sekolah di kawasan terpencil sering bergantung pada nilai tanggungjawab sosial dan kolaborasi sebagai strategi kepimpinan jangka panjang, selari dengan amalan guru besar di SKM Segamat.

Salah satu dimensi yang menonjol dalam amalan kepimpinan guru besar adalah penglibatan komuniti. Guru besar menitikberatkan hubungan baik dengan masyarakat setempat sebagai strategi untuk menyokong kelestarian sekolah. Hal ini sejajar dengan kajian Mansor et al. (2022) yang mendapati bahawa pemimpin sekolah luar bandar berjaya mengekalkan kelestarian organisasi melalui penglibatan komuniti sebagai rakan strategik pendidikan. Dalam konteks sekolah kecil, komuniti berfungsi sebagai pusat sosial dan pembelajaran masyarakat, menjadikan kolaborasi dengan komuniti kunci kepada sokongan moral dan material sekolah.

Penekanan terhadap visi dan misi sekolah juga merupakan aspek penting dalam amalan kepimpinan lestari guru besar. Guru besar memahami bahawa membina matlamat jangka panjang yang jelas dan realistik adalah kritikal bagi memastikan kesinambungan dan

pencapaian akademik yang berkesan. Hargreaves dan Fink (2006) menegaskan bahawa kepimpinan lestari memerlukan pemimpin yang mampu menyeimbangkan aspirasi prestasi akademik dengan pemeliharaan nilai dan kesejahteraan warga sekolah. Dengan demikian, amalan guru besar dalam menetapkan visi dan misi yang inklusif memberi kesan positif kepada pengurusan sekolah secara menyeluruh.

Walaupun pengurusan sumber menjadi salah satu cabaran utama, guru besar di SKM Segamat menunjukkan kemampuan untuk memanfaatkan sumber yang terhad secara optimum melalui strategi inovatif. Hal ini sejajar dengan kajian Nor et al. (2021) yang mendapati bahawa SKM di Malaysia sering menghadapi kekurangan dana, tenaga pengajar terhad, dan bergantung kepada sokongan komuniti. Keupayaan guru besar untuk mengurus sumber secara efektif menekankan kreativiti dan kebolehan strategik dalam menguruskan operasi sekolah walaupun berhadapan dengan kekangan.

Selain itu, pembangunan profesional guru turut menjadi fokus utama guru besar. Guru besar menyokong peningkatan kemahiran dan pengetahuan guru melalui latihan dan kolaborasi profesional. Ini sejajar dengan kajian Abdul Rahim et al. (2023) yang menunjukkan bahawa pemimpin luar bandar memberi penekanan terhadap pembangunan kapasiti profesional guru sebagai strategi lestari untuk memastikan keberkesanan pendidikan. Dengan memberi peluang kepada guru untuk berkembang, guru besar menyokong kesinambungan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Kelestarian alam sekitar sekolah juga diperhatikan dalam amalan guru besar, walaupun ia bukan cabaran utama. Guru besar menggalakkan inisiatif berkaitan alam sekitar dan penggunaan sumber secara bijak. Kajian Tai et al. (2020) menyatakan bahawa pemimpin pendidikan yang berjaya menekankan kelestarian alam sekitar sebagai salah satu aspek utama kepimpinan lestari, selari dengan amalan yang diperhatikan di SKM Segamat. Hal ini membantu mewujudkan budaya sekolah yang bertanggungjawab terhadap alam sekitar dan sumber sekolah.

Kepimpinan guru besar di SKM Segamat turut menekankan adaptif terhadap perubahan dan cabaran sekolah kecil. Guru besar menggunakan pendekatan kolaboratif, memberi sokongan moral, dan melibatkan guru dalam membuat keputusan strategik. Keupayaan adaptif ini sejajar dengan prinsip kepimpinan lestari yang dikemukakan oleh Hargreaves dan Fink (2006), yang menekankan keseimbangan antara pencapaian prestasi dan kesejahteraan warga sekolah sebagai asas kepimpinan yang mampan.

Secara keseluruhan, perbincangan ini menunjukkan bahawa guru besar di SKM SJKT Segamat berjaya mengamalkan kepimpinan lestari dalam konteks sekolah kecil, dengan menekankan penglibatan komuniti, pembangunan profesional guru, visi dan misi yang jelas, pengurusan sumber secara strategik, serta kelestarian alam sekitar. Amalan ini membolehkan sekolah mengekalkan keberkesanan operasi sambil memperkukuh hubungan dengan komuniti, membina kapasiti guru, dan memastikan kesinambungan pendidikan walaupun berhadapan dengan cabaran sumber yang terhad.

## **6. Implikasi Kajian**

### **Implikasi Teoritikal**

Dapatan kajian ini memberikan sumbangan penting kepada pengukuhan teori Kepimpinan Lestari yang diasaskan oleh Hargreaves dan Fink (2006). Kajian mendapati bahawa amalan

kepimpinan lestari di kalangan guru besar SKM SJKT di Segamat tetap tinggi walaupun menghadapi keterbatasan sumber dan tenaga kerja. Ini memperkukuh premis teori bahawa kepimpinan lestari bukan semata-mata bergantung kepada saiz organisasi atau kelengkapan fizikal, tetapi menekankan nilai kemanusiaan, kolaborasi, dan visi jangka panjang pemimpin (Hargreaves & Fink, 2006). Dalam konteks sekolah kecil, dapatan ini menunjukkan bahawa teori kepimpinan lestari masih relevan kerana ia menumpukan kepada daya tahan organisasi serta keseimbangan antara pencapaian akademik dan kesejahteraan komuniti sekolah.

Selain itu, dapatan menunjukkan bahawa penglibatan komuniti merupakan aspek paling dominan dalam kepimpinan lestari. Hal ini memperluas kerangka teori dengan menekankan bahawa dalam konteks sekolah luar bandar atau sekolah kecil, dimensi sosial dan jaringan komuniti menjadi elemen kritikal untuk kelestarian organisasi (Mansor et al., 2022; Ahmad et al., 2023). Dengan itu, teori Hargreaves dan Fink (2006) boleh diperluas untuk memasukkan kepentingan interaksi sosial dan kolaborasi komuniti sebagai faktor penting dalam membina kepimpinan lestari.

Tambahan pula, kajian ini menunjukkan bahawa faktor demografi seperti jantina dan pengalaman guru besar tidak memberi kesan signifikan terhadap tahap kepimpinan lestari. Hal ini mencadangkan bahawa keberkesanan kepimpinan lestari lebih ditentukan oleh nilai profesionalisme dan budaya organisasi daripada ciri individu pemimpin. Dapatan ini membolehkan teori kepimpinan lestari diadaptasi dalam konteks Malaysia dengan menekankan kepentingan budaya sekolah dan strategi kolaboratif sebagai penentu utama keberkesanan kepimpinan. Secara keseluruhan, implikasi teoritikal kajian ini menegaskan bahawa teori kepimpinan lestari boleh diaplikasikan secara meluas, termasuk dalam sekolah kecil, dan menekankan kepentingan integrasi antara nilai manusia, kolaborasi, dan visi jangka panjang bagi memastikan kelestarian organisasi pendidikan.

### **Implikasi Praktikal**

Dari sudut praktikal, kajian ini menyediakan panduan jelas bagi guru besar dan pemimpin sekolah kecil dalam mengaplikasikan strategi kepimpinan lestari dalam konteks sebenar. Tahap amalan yang tinggi menunjukkan bahawa guru besar mampu mengekalkan keberkesanan organisasi melalui pendekatan kolaboratif walaupun beroperasi dengan sumber yang terhad. Oleh itu, strategi pengurusan berasaskan komuniti seperti penglibatan aktif dengan PIBG, agensi kerajaan tempatan, dan sektor swasta perlu diberi penekanan untuk memperkukuh pembangunan infrastruktur dan program sekolah.

Selain itu, dapatan menekankan bahawa latihan kepimpinan harus menitikberatkan kemahiran pengurusan sumber secara kreatif. Pengurusan sumber merupakan dimensi paling mencabar dalam sekolah kecil, justeru latihan yang menekankan perancangan kewangan mikro, penggunaan teknologi pendidikan, dan inovasi dalam pembangunan profesional guru dapat meningkatkan kapasiti guru besar dalam mengurus sekolah secara lestari (Fullan, 2020; Mokhtar et al., 2023). Pendekatan latihan yang adaptif, reflektif, dan kolaboratif dapat membantu guru besar menyesuaikan strategi mereka mengikut keperluan sekolah.

Tambahan pula, dapatan kajian ini boleh dijadikan asas kepada pembangunan modul atau model amalan terbaik kepimpinan lestari untuk sekolah kecil. Modul latihan profesional boleh menampilkan kajian kes dari sekolah yang berjaya mengekalkan kecemerlangan melalui pendekatan kolaboratif dan inovatif. Hal ini bukan sahaja meningkatkan keberkesanan kepimpinan, tetapi juga menanam nilai lestari dalam kalangan warga sekolah. Akhirnya, implikasi praktikal ini menegaskan bahawa guru besar perlu diberi panduan dan sokongan

untuk menggunakan pendekatan kolaboratif dan inovatif secara konsisten bagi memastikan kelestarian sekolah dalam jangka panjang. Strategi ini dapat meningkatkan daya tahan organisasi serta memastikan keberlangsungan program akademik dan kokurikulum walaupun menghadapi cabaran sumber yang terhad.

### **Implikasi Dasar Pendidikan**

Dapatan kajian ini memberikan input penting kepada pembuat dasar dalam memperkukuh sokongan terhadap sekolah kecil di Malaysia. Walaupun sekolah kurang murid sering dianggap kurang efisien dari segi kos, hasil kajian menunjukkan bahawa mereka mampu mengekalkan amalan kepimpinan lestari yang tinggi apabila diberikan sokongan komuniti dan kepimpinan yang berkesan. Oleh itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) disaran menilai semula peruntukan kewangan dan sumber manusia supaya lebih inklusif kepada sekolah kecil, memberi penekanan kepada inisiatif berasaskan kelestarian dan kesejahteraan komuniti.

Selain itu, dapatan mengenai pengurusan sumber menunjukkan keperluan dasar yang lebih fleksibel dalam pengagihan sumber. KPM boleh mempertimbangkan mekanisme autonomi terhad untuk guru besar SKM membuat keputusan kewangan mikro yang cepat dan kontekstual. Pendekatan ini selaras dengan prinsip kepimpinan lestari, yang menuntut kebebasan membuat keputusan berdasarkan keperluan sebenar sekolah (Mansor et al., 2022). Dasar sedemikian dapat meningkatkan keberkesanan pentadbiran tanpa menambah beban birokrasi.

Tambahan pula, dasar latihan kepimpinan perlu disusun semula agar semua guru besar, tanpa mengira pengalaman atau jantina, menerima pendedahan terhadap prinsip kepimpinan lestari. Program pembangunan kepimpinan seperti National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) boleh menambah modul khusus yang menekankan dimensi kelestarian sosial, ekonomi, dan alam sekitar. Melalui dasar ini, barisan pemimpin sekolah yang berdaya tahan, beretika, dan berorientasikan kelestarian jangka panjang dapat dilahirkan.

### **Implikasi Pengurusan Sekolah**

Dapatan kajian ini menekankan kepentingan strategi pengurusan yang kolaboratif dan berfokus kepada komuniti dalam memastikan kelestarian sekolah kecil. Guru besar SKM SJKT di Segamat menunjukkan bahawa penglibatan aktif dengan pihak komuniti, ibu bapa, dan agensi tempatan membolehkan pengurusan sekolah menjadi lebih berkesan walaupun sumber manusia dan kewangan terhad. Pendekatan kolaboratif ini juga meningkatkan semangat kekitaan dan sokongan sosial terhadap sekolah.

Selain itu, pengurusan sumber secara kreatif merupakan satu keperluan kritikal. Guru besar perlu diberi kemahiran dalam perancangan kewangan mikro, penggunaan teknologi pendidikan, dan pengurusan inovatif untuk memastikan kelestarian operasi sekolah. Dapatan ini menekankan bahawa pengurusan lestari memerlukan pemimpin yang adaptif, reflektif, dan mampu membuat keputusan strategik berdasarkan konteks sebenar. Tambahan pula, dapatan kajian boleh dijadikan asas untuk membangunkan model pengurusan sekolah lestari yang khusus untuk isekolah kecil. Model ini boleh merangkumi panduan untuk strategi penglibatan komuniti, pengurusan sumber, pembangunan profesional guru, dan pemeliharaan kesejahteraan warga sekolah.

Implementasi model ini dijangka dapat meningkatkan keberkesanan operasi, membina kapasiti guru besar, dan memastikan kesinambungan prestasi sekolah. Akhirnya, implikasi pengurusan sekolah menekankan bahawa keberkesanan kepimpinan lestari bergantung kepada

keseimbangan antara strategi pengurusan, kolaborasi komuniti, dan pembangunan profesional. Guru besar perlu diberi sokongan berterusan dalam bentuk latihan, sumber, dan mekanisme autonomi untuk memaksimumkan impak amalan kepimpinan lestari dalam sekolah kecil.

## 7. Limitasi Kajian

Limitasi utama kajian ini ialah skopnya yang terhad kepada guru besar di sekolah kurang murid (SKM) di daerah Segamat sahaja. Walaupun dapatan kajian memberikan gambaran awal mengenai tahap amalan kepimpinan lestari dalam konteks sekolah kecil, ia tidak semestinya mencerminkan pelbagai keadaan di negeri lain yang mempunyai latar sosioekonomi, budaya, dan sumber pendidikan yang berbeza. Menurut Braun dan Clarke (2021), keterbatasan lokasi kajian boleh menjejaskan kebolehgunaan (generalizability) hasil penyelidikan, terutama apabila konteks organisasi mempunyai ciri unik seperti saiz sekolah dan tahap sokongan komuniti. Oleh itu, dapatan kajian ini perlu ditafsir dengan berhati-hati dalam konteks geografi dan demografi yang lebih luas.

Selain itu, instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik berasaskan persepsi responden. Kaedah ini berpotensi menimbulkan bias sosial (social desirability bias), iaitu kecenderungan responden untuk memberikan jawapan yang dianggap positif atau diterima masyarakat. Situasi ini mungkin menyebabkan tahap sebenar amalan kepimpinan lestari digambarkan secara berlebihan atau tidak sepenuhnya mencerminkan realiti. Seperti yang dinyatakan oleh Podsakoff et al. (2020), bias persepsi adalah antara cabaran utama dalam penyelidikan yang menggunakan pendekatan soal selidik tunggal, terutamanya apabila data dikumpul daripada responden yang sama bagi pemboleh ubah bebas dan bersandar. Oleh itu, dapatan kajian ini harus dilihat sebagai gambaran persepsi, bukan ukuran mutlak terhadap amalan sebenar.

Selain itu, reka bentuk kajian bersifat keratan rentas (cross-sectional) yang hanya menggambarkan keadaan pada satu titik masa tertentu. Pendekatan ini tidak membolehkan penyelidik menilai bagaimana tahap kepimpinan lestari berkembang atau berubah dari masa ke masa. Creswell dan Creswell (2023) menegaskan bahawa reka bentuk longitudinal lebih isesuai untuk memahami pola perubahan dan kesan jangka panjang sesebuah amalan kepimpinan. Dengan itu, walaupun dapatan kajian ini penting sebagai asas awal, ia masih terhad dalam imenerangkan dinamika dan trajektori kepimpinan lestari dalam jangka panjang.

Akhir sekali, kajian ini juga tidak meneliti faktor-faktor kontekstual lain yang mungkin mempengaruhi amalan kepimpinan, seperti sokongan keluarga, jaringan profesional, atau dasar pendidikan daerah. Kekangan ini bermakna dapatan kajian perlu dilihat sebagai gambaran situasi semasa di SKM Segamat dan mungkin berbeza jika diterapkan di konteks lain. Kajian lanjutan yang melibatkan pelbagai negeri dan sekolah dengan latar yang berbeza adalah disarankan untuk memberikan perspektif yang lebih menyeluruh mengenai kepimpinan lestari di sekolah kecil.

## 8. Cadangan Kajian Akan Datang

Cadangan memperluas kebolehgunaan dapatan kajian, kajian masa depan disarankan untuk memperluas skop melibatkan beberapa daerah lain di negeri Johor serta negeri-negeri lain di Malaysia. Pendekatan ini membolehkan perbandingan antara konteks geografi dan demografi yang berbeza, sekali gus memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai amalan kepimpinan lestari di sekolah kecil. Kajian perbandingan antara kawasan bandar dan luar bandar, seperti yang dicadangkan oleh Ng, Chong, dan Rahim (2022), mampu mengenal pasti

pola kepemimpinan yang berbeza berdasarkan sumber dan sokongan komuniti. Dengan memahami variasi ini, pembuat dasar dapat merumus strategi pembangunan kepemimpinan yang lebih bersifat kontekstual dan relevan.

Selain itu, kajian masa depan boleh menggabungkan pendekatan kualitatif, termasuk temu bual mendalam, pemerhatian lapangan, atau analisis dokumen. Kaedah ini dapat memperkayakan hasil kajian kuantitatif dengan dimensi naratif dan kontekstual yang lebih mendalam. Bush (2020) menegaskan bahawa kajian kualitatif dalam kepemimpinan pendidikan penting untuk meneroka makna dan amalan sebenar yang sukar diukur secara kuantitatif. Pendekatan campuran (mixed-method) ini membolehkan penyelidikan masa depan menghasilkan data yang lebih komprehensif dan konvergen, sekaligus meningkatkan ketepatan dan kefahaman terhadap amalan kepemimpinan lestari.

Kajian longitudinal juga sangat digalakkan bagi menilai perkembangan kepemimpinan lestari dalam jangka masa panjang, terutamanya dalam menghadapi perubahan dasar pendidikan atau cabaran baru seperti transformasi digital dan kelestarian alam sekitar. Kajian jenis ini dapat menelusuri bagaimana nilai, strategi, dan amalan kepemimpinan berkembang seiring pengalaman serta perubahan ekosistem pendidikan. Leithwood, Sun, dan Pollock (2021) menyatakan bahawa kajian longitudinal memberikan pandangan lebih mendalam tentang hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan dan keberkesanan sekolah dari masa ke masa. Dengan itu, kajian masa depan perlu beralih daripada tinjauan statik kepada pendekatan dinamik yang menggabungkan faktor sementara dalam memahami kepemimpinan lestari secara menyeluruh.

Selain metodologi dan skop, kajian masa depan juga disarankan menilai impak amalan kepemimpinan lestari terhadap pelbagai aspek organisasi, termasuk prestasi guru, motivasi murid, dan keterlibatan komuniti. Penekanan terhadap impak ini dapat menunjukkan sejauh mana prinsip kepemimpinan lestari diterapkan dan kesannya terhadap keberlangsungan sekolah. Analisis impak juga membolehkan pengukuhan model konseptual dengan mengaitkan amalan kepemimpinan dengan hasil sebenar, sekaligus menyediakan bukti empirikal bagi strategi pembangunan sekolah yang lebih berkesan.

Akhir sekali, kajian masa depan perlu memberi fokus kepada rangsangan intelektual dan pembangunan profesional guru sebagai komponen utama kepemimpinan lestari. Penyelidikan boleh menilai bagaimana kepemimpinan guru besar mempengaruhi inovasi, kreativiti, dan penglibatan guru dalam proses pembelajaran. Dengan menekankan rangsangan intelektual, kajian dapat menilai sejauh mana kepemimpinan lestari bukan sahaja mengekalkan operasi sekolah tetapi juga memacu perubahan positif, pembelajaran berterusan, dan kecemerlangan pendidikan di sekolah kecil. Pendekatan ini selari dengan prinsip kepemimpinan lestari yang menekankan pembangunan jangka panjang dan nilai profesionalisme dalam pendidikan.

## **9. Kesimpulan**

Secara keseluruhannya, kajian ini menyimpulkan bahawa amalan kepemimpinan lestari guru besar di Sekolah Kurang Murid (SKM) SJKT daerah Segamat berada pada tahap yang tinggi dan berupaya menyokong kelangsungan serta keberkesanan pengurusan sekolah walaupun berdepan kekangan sumber. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan yang berteraskan nilai, kolaborasi, visi jangka panjang, dan penglibatan komuniti memainkan peranan penting dalam memastikan pembangunan sekolah yang mampan. Kajian ini turut membuktikan bahawa keberkesanan kepemimpinan lestari tidak semata-mata bergantung kepada faktor individu atau saiz sekolah, sebaliknya dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya kerja,

dan kemampuan pemimpin menyesuaikan strategi kepemimpinan dengan keperluan setempat. Oleh itu, kajian ini bukan sahaja menyumbang kepada pengukuhan pemahaman teori kepemimpinan lestari dalam konteks sekolah kecil, malah memberikan implikasi praktikal dan dasar yang signifikan kepada pemimpin sekolah dan pembuat dasar pendidikan dalam usaha memperkukuh sistem pendidikan yang berdaya tahan dan berorientasikan kelestarian jangka panjang.

### **Penghargaan**

Penulis ingin merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang menyumbang secara langsung dan tidak langsung dalam menyiapkan kajian ini.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis mengisytiharkan bahawa tiada konflik kepentingan mengenai penerbitan kajian ini.

### **Rujukan**

- Abd Raub, S., & Mansor, M. (2024). Organizational knowledge management as a mediator on the relationship between headmaster's sustainable leadership and teacher innovative work behavior at Pahang primary school (TS25). *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 17(1), 37–48.
- Abdul Rahim, A., Zainal, H., & Mohd Noor, N. (2023). Sustainable leadership practices among school principals in rural Malaysia: Implications for professional development. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 345–362. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0345>
- Abdul Rahim, M. H., Mohd Izham, M. H., & Aida Hanim, A. H. (2024). Sustainable leadership practices among school leaders and their relationship with school climate in rural secondary schools in Malaysia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(1), 201–211.
- Ahmad Aizuddin Md Rami, Asmawi Ibrahim, Ismi Arif Ismail, & Wan Nor Jazmina, et al. (2024). Strategic leadership towards sustainable planning for community development in Malaysia. *Planning Malaysia*, 21(30). <https://doi.org/10.21837/pm.v21i30.1404>
- Ahmad, M. Y., Hassan, R., & Rahman, N. (2022). Innovative leadership practices in resource-limited schools: A Malaysian perspective. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(3), 405–420. <https://neuaxis.mod.gov.my/neuaxis/Record/iium-45968>
- Alkhamaiseh, R., Bailey, R., & Jarvis, A. (2025). Definitions of sustainable leadership in education: A systematic review and analysis. *Journal of Research on Leadership Education*, 20(3), 280–297. <https://doi.org/10.1177/19427751241283029>
- Azlin, N. (2019). Resource management challenges in small rural schools in Malaysia. *Asian Journal of Education and Training*, 5(4), 312–320. <https://doi.org/10.20448/journal.522.2019.54.312.320>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Bush, T. (2023). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice* (6th ed.). Sage. <https://scholar.google.com/scholar?>
- Çayak, S. (2021). The effect of sustainable leadership behaviors of school principals on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 45–63.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Elkaleh, E., Ali, N. A., Abu Khurma, O., & El Sherif, H. (2025). Towards a model for sustainable leadership in educational contexts: A moderated mediated analysis. *Sustainability in Education Contexts*. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101478>
- Ertas, B. (2024). Examining the role of sustainable leadership in school effectiveness. *International Journal of Innovative Approaches in Education*, 8(2), 86–100. <https://doi.org/10.29329/ijiape.2024.1077.1>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 00149. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Fullan, M., & Edwards, M. (2020). *Leading in a culture of change revisited*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Teachers College Press. <https://www.tcpress.com/the-new-meaning-of-educational-change-6th-edition-9780807758397>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Harris, A. (2021). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Bloomsbury Academic.
- Karaköse, T., Özdöğru, M., & Malkoç, N. (2024). Leading sustainable school improvement: A meta-synthesis of qualitative research on problems and challenges faced by school leaders. *Frontiers in Education*, 9, 1449174. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1449174>
- Khalid, S., & Nor, M. (2023). Community-based leadership practices in rural Malaysian schools: Strengthening resilience through collaboration. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 597–613. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2022-0184>
- Lai, C., Tang, Y., & Lee, J. C. K. (2023). School–community partnerships and sustainable rural education: Insights from Asian contexts. *International Journal of Educational Development*, 97, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102720>
- Lai, C. L., Wah, L. K., & Chia, P. H. (2023). Community engagement and sustainable leadership in rural schools. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 715–732. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2022-0332>
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2021). *How school leaders contribute to student success: The four paths framework*. Springer.
- Mansor, N., Ismail, R., & Rahman, A. (2022). Community engagement as a strategic approach in sustaining rural school leadership in Malaysia. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 33(1), 55–70. <https://doi.org/10.1177/17411432221012345>
- Mansor, M., et al. (2022). Empowering teachers’ commitment: How do six dimensions of sustainable leadership play a role? *Management Research Journal*.
- Ng, Y. M., Chong, W. L., & Rahim, M. A. (2022). Comparative analysis of school leadership in Malaysian rural and urban settings. *Educational Review*, 74(6), 1190–1208. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1956724>
- Nik Sasliza, N., & Mohd Izham, M. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan keberkesanan sekolah kebangsaan di Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*.
- Nor, S., Ahmad, F., & Hashim, R. (2021). Challenges of resource management in small rural schools in Malaysia: A case study approach. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 18(2), 101–123. <https://doi.org/10.32890/mjli2021.18.2.5>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.

- Pavlov, A., Mokina, S., & Bourne, M. (2021). Leadership and sustainable development: A systematic review. *Journal of Business Research*, 131, 381–394. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.048>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2020). Common method biases in behavioral research: A critical review and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- Sukendro, Y., Karwanto, Roesminingsih, E., & Hartono. (2023). The influence of the leadership of the head of school and motivation on the performance of teachers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e1581. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1581>
- Supian Hashim, S., & Khadijah Daud, K. (2025). Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah di Segamat, Johor. *Sains Humanika*.
- 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>
- Tai, W., Li, J., & Chen, H. (2020). Sustainable leadership competencies for school principals: International perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 1025–1042. <https://doi.org/10.1177/1741143220922460>
- Zainuddin, N., Ismail, R., & Hashim, H. (2023). Challenges and professional support for principals at rural schools for sustainable development. *Sustainability*, 16(21), 9251. <https://doi.org/10.3390/su16219251>
- Zakariah, Z., Ma'ruf, F., & Wahyu, A. R. (2024). The role of school leadership in advancing environmental sustainability through curriculum, community engagement, and strategic initiatives. *Educia Journal*, 2(3), 98-107. <https://doi.org/10.71435/610418>