

Tahap Kepimpinan Etika Guru Besar dan Hubungannya dengan Kompetensi Guru di Sekolah Rendah Daerah Meradong

(Ethical Leadership of Principals and its Relationship with Teacher Competence in Primary Schools in Meradong District)

Norela Talep^{1*} , Aida Hanim A.Hamid²

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.
Email: P111943@siswa.ukm.edu.my

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.
Email: aidahanim@ukm.edu.my

CORRESPONDING AUTHOR (*):

Norela Talep
(P111943@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan etika
Guru besar
Kompetensi guru
Sekolah rendah

KEYWORDS:

Ethical leadership
Head Teacher
Teacher Competency
Primary School

CITATION:

Norela Talep & Aida Hanim A.Hamid.
(2023). Tahap Kepimpinan Etika Guru Besar dan Hubungannya dengan Kompetensi Guru di Sekolah Rendah Daerah Meradong. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e002163.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2163>

ABSTRAK

Dalam aspek pendidikan, kepimpinan etika adalah satu nilai yang tinggi dalam diri individu dan nilai moral yang wujud dalam dirinya akan memberi impak yang positif kepada kompetensi guru yang merupakan tunjang utama kesejahteraan sekolah. Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap kepimpinan etika guru besar dan hubungannya dengan kompetensi guru. Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan soal selidik dan dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 26. Populasi kajian adalah seramai 149 orang dan sampel kajian adalah seramai 106 orang yang ditentukan melalui kaedah pensampelan rawak. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan etika guru besar di Daerah Meradong berada pada tahap tinggi dengan nilai skor min = 4.22, s.p. = 0.500. Tahap kompetensi guru di sekolah-sekolah rendah Daerah Meradong juga berada pada tahap tinggi dengan nilai skor min = 4.23, s.p. = 0.510. Hubungan antara kepimpinan etika guru besar dengan kompetensi guru adalah signifikan pada tahap sederhana ($r = 0.339$). Diharap kajian ini dapat memberi input berkaitan amalan kepimpinan guru besar kepada Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan (EPRD), KPM dan Institut Aminuddin Baki (AIB) dalam usaha mengenal pasti isu yang melibatkan kepimpinan etika guru besar dan kompetensi guru. Kesimpulannya, guru besar sebagai pemimpin utama sekolah masih perlu berpegang kepada nilai kepimpinan etika dalam mempengaruhi guru-guru untuk sama-sama memacu kecemerlangan sekolah di samping membangunkan kompetensi guru.

ABSTRACT

In the aspect of education, ethical leadership is a high value in the individual and the moral values that exist in him will have a positive impact on the competence of the teacher which is the main pillar of the well-being of the school. This

study aims to identify the level of ethical leadership of head teachers and its relationship with teacher competence. This study uses a survey design with a quantitative approach using questionnaires and analyzed using SPSS software version 26. The study population is 149 people and the study sample is 106 people determined through random sampling. The findings of the study show that the level of ethical leadership of head teachers in Meradong District is at a high level with a mean score value of 4.22, s.p. = 0.500. The level of teacher competence in primary schools in Meradong District is also at a high level with a mean score value of 4.23, s.p. = 0.510. The relationship between the head teacher's ethical leadership and teacher competence is significant at a moderate level ($r = 0.339$). It is hoped that this study can provide input related to headteacher leadership practices to the Policy Planning and Research Division (EPRD), KPM and the Aminuddin Baki Institute (AIB) in an effort to identify issues involving headteacher ethical leadership and teacher competence. In conclusion, the head teacher as the main leader of the school still needs to adhere to the value of ethical leadership in influencing the teachers to both drive the school's excellence in addition to developing the teacher's competence.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada berkaitan kepimpinan etika dan kompetensi guru.

1. Pengenalan

Dalam aspek pendidikan, kepimpinan etika berperanan menjadikan etika sebagai satu mekanisme untuk mencapai matlamat, tingkah laku dan kepercayaan individu. Tindakan membuat keputusan bukan bergantung kepada dasar sebaliknya nilai etika lebih memberi perhatian kepada kehidupan yang bermoral. Hal ini demikian kerana seorang pemimpin mampu mengkritik, memudah cara serta mendorong pencapaian visi dan misi dengan memperkuat nilai-nilai yang beretika. Selari dengan pendapat [Zaharah et al. \(2009\)](#) yang menyatakan kepimpinan etika disifatkan sebagai penggerak dan perintis elemen budaya sesebuah organisasi. Prestasi organisasi bergantung kepada ketua jabatan atau pemimpin utama organisasi pemimpin yang berkebolehan mempengaruhi pekerja bawahannya. Ternyata kepimpinan etika adalah satu nilai yang tinggi dalam diri individu, dan nilai moral yang wujud dalam dirinya akan memberi impak yang positif dan menjadi terapi dalam bidang profesional yang diceburi.

Kepimpinan etika guru besar menjadi keutamaan dalam membantu organisasi memacu matlamat yang ingin dicapai. [Azrul Hisham \(2009\)](#) menyatakan pemimpin beretika perlu memiliki ciri-ciri yang mampu memberi keyakinan kepada orang bawahannya dan seterusnya mempengaruhi mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik.

Bagaimanapun, dalam bidang pendidikan, guru merupakan tunjang utama kesejahteraan sekolah serta menjadi agen perubahan. Dalam usaha mencapai misi KPM untuk meletakkan pendidikan Malaysia selari dengan pendidikan terbaik dunia, pemimpin pendidikan daripada bahagian kementerian hinggalah ke peringkat sekolah

hendaklah memastikan keperluan akses, ekuiti dan kualiti dan kecekapan serta keberkesanan pengurusan pendidikan dipertingkatkan. Kompetensi merupakan satu standard pengukuran bagi warga pendidik untuk mencapai tahap kecekapan yang pelbagai bagi melengkapkan dan membantu murid dan komuniti mencapai aspirasi.

Kompetensi memiliki dimensi yang dapat menghuraikan secara terperinci tahap kecekapan yang diperlukan oleh seseorang guru dalam kepelbagaian pembangunan profesionalisme di samping memantapkan mutu pengajaran dan pembelajaran guru. Justeru itu, etika keguruan memainkan peranan sebagai sumber kepada prinsip moral dan nilai akhlak dalam usaha mengangkat martabat profesion keguruan menjadi salah satu bidang profesional yang dipandang tinggi oleh masyarakat.

[Wahba \(2012\)](#) membahagikan kompetensi kepada dua kategori iaitu teknikal dan kelakuan di samping mempengaruhi tanggungjawab individu dan pencapaiannya di tempat kerja. [Saedah dan Mohammed Sani \(2012\)](#), menyifatkan kompetensi sebagai 'iceberg'. Kemahiran dan pengetahuan berada pada paras air manakala ciri keperibadian berada di bawah paras air adalah serta sukar dikenal pasti.

Kepimpinan etika adalah satu nilai yang tinggi dalam diri individu, dan nilai moral yang wujud dalam dirinya akan memberi impak yang positif dan menjadi terapi dalam bidang profesional yang diceburi. Selari dengan pendapat [Zaharah et al. \(2009\)](#) yang menyatakan kepimpinan etika disifatkan sebagai penggerak dan perintis elemen budaya sesebuah organisasi.

Proses PdP merupakan domain orientasi ilmu dalam komponen dimensi kompetensi yang perlu ada pada seorang guru bagi melaksanakan PdP dengan berkesan. Meskipun begitu, terdapat segelintir pemimpin sekolah kurang mengambil berat terhadap kebajikan para guru dalam proses PdP. [Northouse \(2016\)](#) menyatakan guru besar kurang membantu dalam penyediaan sumber dan bahan rujukan serta keperluan dalam proses PdP. Amalan kepimpinan ini tidak menunjukkan etika kepimpinan terhadap orang bawahan.

[Azlina dan Tan \(2011\)](#) menjelaskan kompetensi moral guru merosot disebabkan oleh pengagihan tugas yang tidak sepatutnya dilaksanakan oleh guru. Ada sesetengah tindakan guru besar yang memburukkan guru dengan kakitangan yang lain adalah satu sikap yang tidak profesional. Amalan tidak profesional ini memberi tanggapan negatif para guru kepada kepimpinan guru besar. [Hamilton \(2007\)](#) menyatakan sikap sesetengah guru besar yang suka menyalahkan orang bawahan boleh merosakkan hubungan antara guru besar dan guru. [Baharom et al. \(2015\)](#) menyatakan permasalahan ini disebabkan guru besar menggunakan andaian dan bukannya menggunakan kepintaran dalam menyelesaikan masalah.

Pelaksanaan kajian ini memberi kebaikan jangka masa panjang bagi keperluan sama ada untuk pihak guru besar mahupun guru. Kepimpinan etika di kalangan guru besar mampu mewujudkan kolaborasi dan ada rasa tanggungjawab antara satu sama lain bagi meningkatkan kecemerlangan institusi sekolah.

2. Sorotan Literatur

2.1. Kepimpinan Etika Guru Besar

[Leithwood \(2012\)](#) menyatakan guru akan percaya dan mengikut pemimpin mereka yang mengamalkan kepimpinan konsisten, efektif dan bermoral. Adalah penting untuk sesebuah organisasi untuk memacu matlamat yang ingin dicapai. Justeru itu amalan kepimpinan etika di kalangan guru besar membantu institusi sekolah dalam mencapai matlamat yang ditetapkan.

[Azrul Hisham \(2009\)](#) menyatakan bahawa guru besar merupakan '*role model*' dalam usaha memaju kecemerlangan sekolah. Pemimpin beretika perlu memiliki ciri-ciri yang mampu memberi keyakinan kepada orang bawahannya dan seterusnya mempengaruhi mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik. Keadilan merupakan dimensi yang penting bagi seorang pemimpin etika. Pekerja dilayan secara adil dan saksama dan pilihan dibuat secara telus dan adil dan melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi ([Kalshoven et al., 2011](#)).

Pada perspektif pembelajaran sosial, [Brown et al. \(2005\)](#) mendefinisikan kepimpinan etika sebagai "pertunjukan tingkah laku yang sesuai secara normatif melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal, promosi tingkah laku tersebut kepada pengikut dengan berkomunikasi, peneguhan dan membuat keputusan". Dalam erti kata lain kepimpinan etika ialah amalan memimpin dari segi membina sahsiah, berintegriti, sedar dari segi etika, berorientasikan kepentingan pasukan, tidak mementingkan diri dan jujur, bermoral dan mengambil tanggungjawab berat terhadap kata-kata yang bekerja serentak dengan tindakan. Memahami kepimpinan etika sebagai kepimpinan situasi di mana pemimpin menggunakan kuasa sosial mereka untuk menjadi pengurus dan individu yang cenderung dari segi moral. Pada tahun 2007, Dr. Bill Grace, pengasas Pusat Kepimpinan Etika membangunkan Model Kepimpinan Etika 4-V yang memahami keseluruhan konsep kepimpinan etika. 4-V mewakili Nilai, Visi, Suara dan Nilai murni - ciri yang membantu mewujudkan pemimpin beretika yang kukuh

2.2. Kompetensi Guru

Menurut [Marinković dan Kundačina \(2011\)](#), terdapat dua jenis kompetensi guru yang utama iaitu kompetensi asas dan kompetensi khusus. Kompetensi asas merujuk kepada kompetensi organisasi, kompetensi deduktif, pemikiran pedagogi, kompetensi kognitif kreatif, kompetensi psikologi, kompetensi menilai, kompetensi pembangunan profesional keguruan, kompetensi nasihat dan kompetensi isu kandungan kursus yang diajar. Kompetensi khusus pula melibatkan kecekapan guru berkaitan dengan kepakaran mereka dalam mata pelajaran yang diajar, penyelidikan yang mereka lakukan, kemahiran dalam pedagogi dan pakar rujuk pelajar.

Menurut Model Kompetensi Iceberg [Hay McBer \(1996\)](#), kompetensi umum melibatkan pengetahuan, kepakaran dan personaliti oleh penjawat awam manakala kompetensi khusus pula merujuk kepada personaliti yang spesifik bagi melaksanakan sesuatu tugas.

[Wahba \(2012\)](#) mendefinisikan kompetensi dengan menyenaraikan lima aspek utama kompetensi iaitu: (i) kecekapan melaksanakan sesuatu pekerjaan dengan berkesan, (ii) setiap tugas berkait rapat dengan kebitaraan atau kepakaran yang perlu dimiliki untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan yang dilaksanakan, (iii) diukur pada tahap seseorang itu betul-betul melaksanakan tugas, (iv) seseorang individu tidak dikatakan kompeten selagi dia tidak mengguna pakai segala kepakaran yang ada pada dirinya untuk menyempurnakan sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya dan (v) definisi tingkat kompetensi hendaklah dinilai secara objektif.

Menurut Saedah dan Mohammed Sani (2012), kompetensi guru merujuk kepada peribadi, bidang profesionalisme guru yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran dan kecenderungan mereka menyesuaikan diri dalam komuniti dan personaliti.

Kunter (2013) mentakrifkan kompetensi sebagai kemahiran, pengetahuan, tingkah laku dan konsep angkuh motivasi yang menjadi asas untuk berdepan dengan situasi tertentu. Kiyomet (2010) pula membahagikan kompetensi guru kepada 3 bidang utama iaitu kompetensi bidang, kompetensi pedagogi dan kompetensi budaya.

2.3. Teori dan Model Kepimpinan Etika

2.3.1. Model Kepimpinan Etika

Model Kalshoven et al. (2011) menyatakan pemimpin beretika perlu meyakinkan orang bawahannya dan seterusnya menjadi *role model* untuk melunaskan tanggungjawab dengan baik. Tingkah laku ini diterjemahkan oleh tujuh dimensi utama model ini iaitu keadilan, perkongsian dan penjelasan kuasa, berorientasikan manusia, keprihatinan terhadap kelestarian, bimbingan beretika dan integriti.

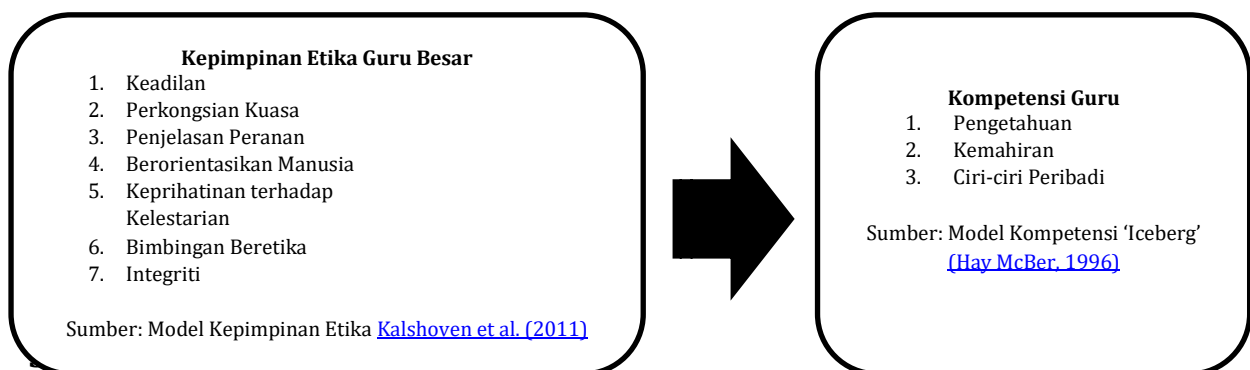
2.3.2. Model Kompetensi Iceberg

Terdapat tiga komponen utama kompetensi guru menurut Model Kompetensi *Iceberg*, (Hay McBer, 1996) iaitu pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi. Latihan dan pembangunan memberi nilai tambah kepada tingkat personaliti kepada seseorang pekerja. Guru dapat meluaskan pengetahuan dan meningkatkan kemahiran mereka dengan mengikuti kursus atau latihan. Model ini menjelaskan kedudukan kemahiran dan pengetahuan berada di hujung *iceberg* iaitu pada paras air. Keperibadian sukar untuk dikenal pasti lantaran kedudukannya di bawah paras air. Elemen perilaku yang tersembunyi akan menjadi faktor untuk membezakan pekerja berprestasi tinggi dan sebaliknya dan ianya menjadi faktor penting dalam melahirkan pegawai cemerlang.

2.3.3 Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual yang digunakan bagi kajian ini.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian



Kajian ini menggunakan sepenuhnya pendekatan kuantitatif. Kajian ini melibatkan guru-guru di lapan buah sekolah rendah kebangsaan di kawasan luar bandar Daerah Meradong, Bintangor, Sarawak. Populasi kajian melibatkan 149 orang guru di lapan buah sekolah rendah di Daerah Meradong, Sarawak. Sampel kajian pula berdasarkan jadual penentu sampel saiz [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#) iaitu seramai 106 orang guru dengan menggunakan teknik pensampelan rawak. Borang soal selidik menggunakan "google form" digunakan bagi mengumpul data daripada para responden. Sebanyak 75 soalan soal selidik digunakan oleh pengkaji untuk mendapatkan data daripada responden menggunakan kaedah soal selidik. Item soal selidik ini dipecahkan kepada tiga bahagian iaitu; Bahagian A: Maklumat Demografi, Bahagian B: Soal selidik berkaitan Kepimpinan Etika Guru Besar dan Bahagian C: Soal selidik tentang Kompetensi Guru

Dalam bahagian A, maklumat demografi guru-guru sekolah rendah Daerah Meradong dikumpulkan seperti jantina, gred jawatan, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan dan tempat berkhidmat. Bahagian B borang soal selidik mengandungi 35 item bertujuan untuk menilai tahap kepimpinan beretika guru besar. Pembinaan dan pembangunan item berdasarkan kepada Model Kepimpinan Etika [Kalshoven et al. \(2011\)](#) yang mengandungi tujuh dimensi utama melibatkan keadilan, perkongsian kuasa, penjelasan peranan, berorientasikan manusia, keprihatinan terhadap kelestarian, bimbingan beretika dan integriti digunakan sebagai instrumen kajian ini. Item dalam bahagian ini menggunakan skala Likert lima mata untuk dijawab oleh responden iaitu; Sangat Tidak Kerap (1), Tidak Kerap (2), Agak Kerap (3), Kerap (4) dan Sangat Kerap (5)

Pembinaan item untuk menilai tahap Kompetensi Guru di sekolah-sekolah rendah Daerah Meradong dalam bahagian C ini berpandukan Model Kompetensi 'Iceberg' ([Hay McBer, 1996](#)) dengan 3 dimensi utama iaitu kompetensi pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi. Semua instrumen yang dibina mengikut persekitaran pendidikan di negara kita. Di bahagian ini juga pengkaji meminta responden menyatakan tahap persetujuan mereka berdasarkan skala Likert lima mata yang mengandungi 40 item iaitu; Lemah (1), Memuaskan (2), Sederhana (3), Baik (4) dan Cemerlang (5)

Item soal selidik digubal mengikut kerangka konsep yang telah ditetapkan berdasarkan Model dan Teori Kepimpinan Etika [Kalshoven et al. \(2011\)](#) dan Model Kompetensi 'Iceberg' ([Hay McBer, 1996](#)). Bagi tujuan kebolehpercayaan instrumen, satu kajian rintis melibatkan tiga puluh orang responden dilaksanakan. Menurut [Chua \(2011\)](#), kajian rintis dilaksanakan untuk meningkatkan kesahan dalaman instrumen kajian. Sebelum melaksanakan kajian rintis, pengkaji merujuk tiga orang pakar untuk tujuan kesahan item terutama dari segi struktur bahasa, format dan kandungan item. Pekali *Alpha Cronbach* digunakan untuk menguji kebolehpercayaan item soal selidik. *Alpha Cronbach* merupakan kaedah konsistensi dalaman yang melibatkan pengiraan korelasi antara skor setiap item dalam instrumen kajian ([Chua, 2011](#)).

Pengkaji melalui beberapa prosedur penting sebelum memulakan proses mengedarkan borang soalan selidik. Pengkaji perlu memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS). Selepas mendapat surat kebenaran tersebut, barulah pengkaji dapat berurusan dengan pegawai yang bertanggungjawab di Pejabat Pendidikan Daerah Meradong. Pautan borang soal selidik dalam bentuk Google Form dikongsikan kepada semua responden selepas mendapat kebenaran dan persetujuan ketua jabatan masing-masing.

Data yang diperolehi dianalisis menggunakan *Statistical Package of Sosial Science (SPSS) Version 26*. Analisis data dalam kajian ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif dan inferensi.

Statistik deskriptif yang menunjukkan kekerapan, min dan peratusan di gunakan untuk menunjukkan taburan demografi iaitu jantina, tempoh perkhidmatan, dan tahap amalan kepimpinan etika guru besar. [Jadual 1](#) menunjukkan interpretasi skor min yang diguna pakai dalam kajian ini.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

Bagi statistik inferensi, kaedah Korelasi Pearson digunakan bagi menentukan hubungan antara kepimpinan etika guru besar dengan kompetensi guru di sekolah-sekolah rendah di Daerah Meradong. [Jadual 2](#) menunjukkan interpretasi nilai pekali korelasi (r) yang diguna pakai dalam kajian ini.

Jadual 2: Interpretasi Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali Korelasi (r)	Tafsiran Pekali
0.01 – 0.09	Boleh diabaikan
0.10 – 0.29	Rendah
0.30 – 0.49	Sederhana
0.50 – 0.69	Kukuh
0.70 – 0.99	Sangat Tinggi
1.00	Sempurna

4. Hasil Kajian

4.1. Profil Demografi Responden

[Jadual 3](#) menunjukkan profil demografi responden kajian. Analisis profil responden menunjukkan daripada 106 responden, 31 orang (29.2%) merupakan guru lelaki dan 75 orang (70.8 %) merupakan guru perempuan. Daripada 106 orang responden, 12 orang (11.3 %) daripadanya adalah guru gred jawatan DG29/DG32, 37 orang (34.7 %) guru gred jawatan DG41/DG42, 54 orang (50.9%) adalah guru gred jawatan DG44, 3 orang (2.8 %) guru gred jawatan DG48 dan 1 orang (0.9 %) adalah guru gred jawatan DG52. Daripada 106 orang responden, 12 orang guru (11.3%) telah berkhidmat selama 1 hingga 5 tahun, 87 orang guru (82.1 %) telah berkhidmat selama 6 hingga 10 tahun dan 7 orang guru (6.6 %) guru telah berkhidmat selama 11 tahun dan ke atas. Bagi demografi tahap pendidikan, 12 daripada 106 orang responden (11.3 %) memiliki tahap pendidikan diploma, 87 orang guru (82.1 %) memiliki tahap pendidikan Ijazah Sarjana Muda dan 7 orang guru (6.6 %) memiliki Ijazah Sarjana. Daripada 106 responden, 18 orang (17.0 %) berkhidmat di SK St Augustine (M), masing-masing 12 orang (11.3 %) guru berkhidmat di SK Tanjung Bundung, SK Sg Sian dan SK Bukit Papit dan SK Ulu Binatang, 16 orang guru (15.1 %) berkhidmat di SK Abang Amin, 9 orang (8.5%)

berkhidmat di SK Bandar Bintangor dan 15 orang (14.2 %) berkhidmat di SK Nanga Stras.

Jadual 3: Profil Demografi Responden

Demografi	Kategori Responden	Kekerapan	Peratusan
Jantina	Lelaki	32	29.2 %
	Perempuan	75	70.8 %
	DG29/DG32	11	10.4 %
	DG41/DG42	37	34.7 %
Gred Jawatan	DG44	54	50.9 %
	DG48	3	2.8 %
	DG52	1	0.9 %
	1-5 Tahun	12	11.3 %
Tempoh Perkhidmatan	6-10 Tahun	87	82.1 %
	11 Tahun dan ke atas	7	6.6 %
	Diploma	12	11.3 %
Tahap Pendidikan	Ijazah Sarjana Muda	87	82.1 %
	Ijazah Sarjana	7	6.6 %
	Ijazah Kedoktoran	0	0.0 %
	SK St Augustine (M)	18	17.0 %
	SK Tanjung Bundung	12	11.3 %
	SK Sg Sian	12	11.3 %
Tempat Berkhidmat	SK Bukit Papit	12	11.3 %
	AK Abang Amin	16	15.1 %
	SK Bandar Bintangor	9	8.5 %
	SK Ulu Binatang	12	11.3 %
	SK Nanga Stras	15	14.2 %

4.2 Tahap Kepimpinan Beretika Guru Besar

Jadual 4 menunjukkan tahap kepimpinan beretika guru besar berdasarkan tujuh dimensi kepimpinan beretika yang disenaraikan. Dimensi keadilan mempunyai nilai min yang paling tinggi = 4.28 diikuti dimensi keprihatinan terhadap kelestarian dengan nilai min = 4.27 manakala interpretasi min dimensi bimbingan beretika = 4.26 juga pada tahap yang tinggi.

Jadual 4: Tahap Kepimpinan Beretika Guru Besar

Dimensi Kepimpinan Beretika	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Keadilan	4.28	0.590	Tinggi
Perkongsian Kuasa	4.15	0.540	Tinggi
Penjelasan Peranan	4.18	0.592	Tinggi
Berorientasikan Manusia	4.19	0.619	Tinggi
Keprihatinan Terhadap Kelestarian	4.27	0.605	Tinggi
Bimbingan Beretika	4.26	0.593	Tinggi
Integriti	4.20	0.476	Tinggi
Min Keseluruhan	4.22	0.500	Tinggi

Muhammad Faizal et al. (2009) menyatakan kepimpinan adalah satu mekanisme untuk menambah baik sahsiah diri kerana orang bawahan akan sentiasa menilai dari segala aspek yang dilihat pada pemimpin mereka. Nilai etika yang dipraktikkan dalam kepimpinan guru besar mampu mendorong guru di bawah seliaannya untuk melunaskan segala tugas dan tanggungjawab pekerjaan mereka. Memiliki ciri-ciri

keimpinan merupakan bakat seseorang yang membolehkannya mempengaruhi orang bawahannya untuk melakukan kerja (Celand, 2004).

4.3 Tahap Kompetensi Guru

Jadual 5 menunjukkan nilai skor min bagi tahap kompetensi guru. Kompetensi kemahiran yang melibatkan amalan profesional guru dan juga kompetensi ciri-ciri peribadi yang melibatkan sikap profesional guru menunjukkan skor min paling tinggi = 4.23. Komitmen guru yang berkaitan dengan kemahiran dan amalan profesionalisme sebagai seorang guru mampu mempengaruhi minda dan sikap pelajar. Kenyataan ini selari dengan pendapat Nurul Izzati (2011) yang menyatakan pelajar tidak akan memahami tujuan belajar sekiranya guru tidak mengaplikasikan kaedah atau aktiviti yang sesuai dengan pembelajaran pelajar. Bagi mengukur tahap kompetensi guru dalam amalan profesionalisme, terdapat lima elemen utama yang perlu diambil kira iaitu peranan guru sebagai pemudah cara, sebagai pentaksir dan pelapor hasil pembelajaran murid, penglibatan guru dalam peningkatan profesionalisme, penyertaan guru di dalam perkembangan dan pengurusan kurikulum dan pembentukan kerjasama dalam komuniti sesuai dengan tahap kepimpinan beretika guru besar bagi dimensi keadilan yang mengutamakan konsep kerja berkumpulan demi kecemerlangan sekolah.

Jadual 5: Tahap Kompetensi Guru

Dimensi Kompetensi Guru	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Kompetensi Pengetahuan (Pengetahuan Profesional)	4.22	0.525	Tinggi
Kompetensi Kemahiran (Amalan Profesional)	4.23	0.491	Tinggi
Kompetensi Ciri-ciri Peribadi (Sikap Profesional)	4.23	0.586	Tinggi
Min Keseluruhan	4.23	0.510	Tinggi

Sikap mengutamakan aspek keprihatinan terhadap kelestarian atau keamanan dalam amalan kepimpinan beretika guru besar membolehkan guru mencapai dan menepati sasaran kerja yang ditetapkan secara konsisten. Guru besar merancang program pembangunan profesionalisme secara menyeluruh melibatkan guru dan anggota khidmat pelaksana berdasarkan keperluan dan mengutamakan perkembangan pendidikan atau secara objektif.

4.4 Hubungan kepimpinan beretika guru besar dan kompetensi guru

Jadual 6 menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan beretika guru besar dengan kompetensi guru di sekolah-sekolah rendah Daerah Meradong dengan nilai $r = 0.843$ dan $\text{sig} = 0.000$. Amalan kepimpinan beretika dengan kompetensi guru mempunyai hubungan signifikan yang ketara tetapi pada tahap sederhana. Menurut Basar dan Basim (2015), sikap positif pekerja dipengaruhi oleh pemimpin yang mewujudkan suasana etika di tempat kerja. Kompetensi guru dan kepercayaan mereka terhadap pemimpin utama sekolah dipengaruhi oleh amalan kepimpinan etika guru besar itu sendiri. Nilai kepercayaan ini menjadi pendorong kepada mereka untuk melunaskan setiap tanggungjawab yang diamanahkan oleh pemimpin. Menurut Mustafa dan Lines (2014), amalan kepimpinan guru besar dapat membangkitkan minat dan meningkatkan keyakinan guru terhadap tugas mereka. Ketekalan guru untuk melaksanakan tugas dapat ditingkatkan melalui tahap kompetensi yang tinggi di

kalangan guru. Peningkatan kompetensi guru dipengaruhi oleh hubungan baik antara pemimpin sekolah dengan guru, sikap pemimpin yang mengutamakan kesejahteraan, keselamatan dan pembangunan professional guru serta menguruskan peluang kenaikan pangkat mereka secara adil (Bogler & Nir, 2012).

Jadual 6: Hubungan Kepimpinan Beretika Guru Besar dan Kompetensi Guru

		Kompetensi Guru
Kepimpinan Guru Besar	Korelasi Pearson	.339**
	Sig.(2-tailed)	.000
	N	106

Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

5. Perbincangan Kajian

5.1. Tahap Kepimpinan Etika Guru Besar

KPM giat untuk mengangkat martabat serta kualiti pendidikan negara dengan menjadikan pembangunan individu dan melahirkan modal insan terbilang sebagai nilai pelaburan utama. KPM dalam PPPM (2013-2025) merupakan satu mekanisme menjadikan kualiti pendidikan negara Malaysia bertaraf dunia sejajar dengan pelaksanaan Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK21). Bagi merealisasikan matlamat pendidikan berkualiti ini, kolaborasi dan usaha sama antara pemimpin sekolah dan guru haruslah dibentuk untuk menjana generasi masa depan terbilang bagi memenuhi pasaran pekerjaan berteraskan Revolusi Perindustrian 4.0. Selari dengan pendapat De Hoogh dan Den Hartoq (2008), seorang pemimpin hendaklah sentiasa menjelaskan matlamat kepada setiap ahli dalam organisasinya secara telus sebagai usaha memupuk nilai kerjasama untuk mencapai matlamat yang ditetapkan.

Dalam pembentukan sekolah sebagai institusi pendidikan, kepimpinan merupakan sendi paling utama bagi menjamin sebuah organisasi sekolah yang sejahtera. Hamedah dan Normah (2010) menyatakan pemimpin yang berperanan sebagai petunjuk ke arah pencapaian matlamat sekolah menjadi penentu kepada keberhasilan dan kegagalan sesebuah sekolah. Menurut David (2007) kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi adalah dipengaruhi oleh faktor kepimpinan.

Amalan perkongsian kuasa di kalangan guru besar sangat penting untuk dipraktikkan misalnya meminta pandangan dari rakan guru dan bersama mereka membuat keputusan bagi menetapkan matlamat dan hala tuju sekolah. Gilstrap dan Collins (2012) menyatakan pemimpin yang berjaya menjadi *role model* mampu menjadi pendorong utama kepada pengikutnya mengguna pakai sistem perkongsian kuasa dan mempengaruhi keterlibatan mereka dalam pekerjaan yang dilakukan. Hal ini demikian kerana amalan perkongsian kuasa ini berupaya mempengaruhi kompetensi organisasi dengan aturan yang penuh bermakna (Avolio et al., 2004).

Guru besar perlu memperhalus mutu etika kepimpinannya kerana sebagai seorang pemimpin sekolah, mereka berperanan sebagai nadi kecemerlangan sekolah. Dapatan kajian ini memberi input berkaitan kepimpinan guru besar kepada pihak Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD) dan KPM dalam menambah baik kualiti kepimpinan sekolah dalam aspek amalan kepimpinan etika guru melalui tujuh dimensi

utama iaitu keadilan, perkongsian kuasa, penjelasan peranan, berorientasikan manusia, keprihatinan terhadap kelestarian, bimbingan beretika dan integriti. Justeru, pemimpin sekolah yang berwibawa dan berprestasi tinggi dapat mendorong pekerja bawahannya melunaskan segala tugas dengan penuh dedikasi dan beretika.

Amalan kepimpinan etika pemimpin sekolah mempengaruhi kompetensi guru dan secara langsung mempengaruhi pencapaian sekolah dan kemenjadian murid. Pemimpin sekolah bertanggungjawab memastikan matlamat sekolah dan juga matlamat pendidikan negara yang telah ditetapkan tercapai. Jelaslah bahawa, seorang pemimpin sekolah yang memanfaatkan kemampuannya menerapkan nilai etika dalam bekerja dapat mengoptimumkan kompetensi seterusnya meningkatkan komitmen dan kualiti guru dalam melonjakkan kemajuan murid.

Pemimpin merupakan suri teladan kepada orang bawahannya. Persepsi guru menunjukkan guru besar melayan warga sekolah secara adil dan saksama tanpa mengira bangsa dan agama. [Kalshoven et al. \(2011\)](#) dan [Brown et al. \(2005\)](#) yang menyatakan keadilan sangat penting dalam amalan kepimpinan etika dan semua pekerja dilayan secara adil dan saksama. Menurut persepsi guru-guru, guru besar mengutamakan konsep kerja berpasukan demi kecemerlangan sekolah. Hal ini dibuktikan pada tahap kompetensi kemahiran melalui amalan profesional guru yang tinggi pada elemen penglibatan guru di dalam perkembangan dan pengurusan kurikulum. Guru sentiasa mempamerkan penglibatan aktif melaksanakan kerja berpasukan demi perkembangan dan pengurusan kurikulum sekolah.

5.2. Tahap Kompetensi Guru

SGM menyatakan kompetensi guru dilihat kepada tiga aspek iaitu nilai, pengetahuan dan kemahiran. Kompetensi secara jelas menyumbang kepada keberhasilan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Kenyataan ini selari dengan pendapat [Wan Zarina \(2012\)](#) yang menyatakan guru yang efektif memiliki kompetensi yang tinggi dalam ilmu pengetahuan dan juga kemahiran.

Ketiga-tiga dimensi kompetensi guru dalam kajian ini menunjukkan tahap yang tinggi. Guru yang kompeten terutamanya dalam aspek pengetahuan profesional berupaya melonjakkan hasil pembelajaran murid. Pengetahuan berkaitan pelajar, kurikulum, subjek yang diajar, ilmu pedagogi dan ICT adalah sangat penting untuk membolehkan guru bertindak balas terhadap perubahan keperluan pelajar. Seperti mana menurut kenyataan [Cheng \(2011\)](#), seorang guru perlu memiliki kepelbagaian kemahiran dalam mengurus PdPc sekaligus memastikan proses PdPc dapat dijalankan dengan kreatif dan menarik.

5.3. Hubungan antara kepimpinan etika guru besar dengan tahap kompetensi guru.

Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan etika guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan kompetensi guru tetapi pada tahap yang rendah. Seorang pemimpin yang beretika sentiasa berfikiran terbuka, tidak autokratik, menghormati pandangan serta cadangan yang dikemukakan dalam mengambil keputusan.

Kompetensi guru dari segi aspek kemahiran dan amalan profesionalisme berkait rapat dengan mutu pendidikan seperti sikap dan nilai guru dalam pengajaran. Selari dengan

pendapat [Azizi Yahaya et al. \(2008\)](#) yang menyatakan guru yang mempunyai kompetensi atau kualiti guru yang baik menjadi faktor yang mampu menjana pemikiran yang tinggi di kalangan murid dan sekali gus dapat melonjakkan prestasi murid dalam pembelajaran.

6. Implikasi Kajian

Kajian ini menunjukkan dimensi kepimpinan etika yang dicadangkan oleh [Kalshoven et al. \(2011\)](#) dan konstruk mengukur kompetensi guru berdasarkan Model Iceberg ([Hay Macber, 1996](#)) sesuai diguna pakai dalam senario pendidikan di Malaysia. Model dan teori yang digunakan dalam kajian ini boleh dirujuk bagi kajian kepimpinan etika dan hubungannya terhadap kompetensi guru pada masa akan datang. Dapatan kajian ini memberi input berkaitan amalan kepimpinan guru besar kepada pihak Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), EPRD, KPM dan IAB untuk merangka dan mengadakan kursus dan latihan kepimpinan yang bersesuaian.

7. Kesimpulan

Meskipun berada dalam ledakan era teknologi, namun guru besar sebagai pemimpin utama organisasi sekolah masih perlu berpegang kepada nilai kepimpinan etika dan moral bagi mempengaruhi guru-guru untuk bersama-sama memacu kecemerlangan sekolah berlandaskan visi, misi dan matlamat yang ditetapkan di samping melahirkan modal insan terbilang dan membangunkan bakat dan kompetensi individu guru dan para pelajar.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikut kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan berbanyak terima kasih kepada pensyarah penyelia yang banyak memberi bimbingan serta semua responden atas kerjasama yang diberikan dalam melaksana dan menyiapkan kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan daripada mana-mana pihak.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis tidak mengalami sebarang konflik berkenaan penyelidikan, penulisan dan penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, & Fadhlina Binti Mohd Azizuddin. (2008). Tahap kompetensi guru sekolah terhadap pengajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris. *Permasalahan dalam Pendidikan Sains dan Matematik*, 1-21.
- Azlina M.K & Tan Swee Lee. (2011). Pengaruh personaliti terhadap kepuasan kerja dan stress kerja guru. Universiti Teknologi Malaysia. *Jurnal Teknologi*, 48(E), 33-47.
- Azrul Hisham A.M. (2009). *Faktor-faktor tekanan dan kesannya kepada guru sekolah menengah kebangsaan: Satu kajian di daerah timur laut, Pulau Pinang*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Avolio B.J., Gardner, W., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2004). Authentic leadership: a theoretical framework predicting veritable sustained performance. *Journal of Management*, 89-126; doi 10.1177/0149206307308913
- Baharom M., Jamaludin. H & Ahmad Esa Rafiza. H (2015). *Amalan Membuat Keputusan Dalam Kalangan Guru Besar*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Basar, U. & Basim, H.N. (2015). Effect of organizational identification of job satisfaction: Moderating role of organizational politics. *Management and Economics Journal of Celal Bayar University*, 22(2), 663-683.
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). The importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction. What's Empowerment Got to Do With it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Celland, D.I. (2004). *Field Guide to Project Management*. Edisi ke-2. New Jersey: John Wiley.
- Cheng, K. M. (2011). Education in Confucius society. In. J. Banks (Ed.), *Encyclopedia of diversity in educational* (pp.439-441). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mcgraw-Hill Education.
- David M.T. (2007). *The Source of Leadership. Eight Drivers of the High-Impact Leader*. New Harbinger Publications.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). *Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A multi-method study*. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Gilstrap, J.B., & Collins, B.J. (2012). The importance of being trustworthy. Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2). 152-163. DOI:10.1177/1548051811431827
- Hamedah W. A & Normah. (2010). *Sinergi Dalam Pengurusan Sekolah*. Batu Cave: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Hamilton, L. J. (2007). *The Relationship Between Perceived Leadership Styles of Principals and Teacher Satisfaction*. University of Phoenix.
- Hay McBer. (1996). *Scaled Competency Dictionary*. Boston: Hay McBer.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51e69.
- Kiyomet, S. (2010). Teacher'S Competencies. *International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, 7(1), 167-175. <https://doi.org/10.5840/cultura 20107133>

- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kunter. (2013). Professional competence of teachers: Effects on instructional quality and student development. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 805-820.
- Leithwood, K. & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Marinković, S. & Kundačina, M. (2011). Student perception of the program and teaching of didactic-methodic branches on teacher education faculty. *Proceedings of the Faculty of Teachers*, 14(13), 27-42.
- Wahba, M. (2012, November 4). *Competence standards for technical and vocational education and training TVET*. <https://unevoc.unesco.org> -> CompetenceStandardsforTVET.pdf.
- Muhammad Faizal A. G., Saedah S., Norfariza M.R & Maszuria A. (2009). Kepimpinan Moral Pengetua Pemacu Keberkesanan Sekolah: Saru Tinjauan Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 02/Th.V/Oktober/2009.
- Mustafa, G., & Lines, R. (2014). Influence of leadership on job satisfaction: The moderating effects of follower individual-level masculinity-femininity values. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 23-29.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership*. Western Michigan University: SAGE Publications Inc.
- Nurul Izzati Azizi, H. M. (2011). Perbandingan Faktor yang Mempengaruhi Proses Pengajaran dan Pembelajaran Antara Sekolah di Bandar dan Luar Bandar. *Journal of Education Management*, 1, 34-47.
- Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim. (2012). *Standard Kompetensi Guru Malaysia*. Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Wan Zarina Wan Ismail. (2012). Kompetensi Guru Sekolah Menengah Luar Bandar di Daerah Segamat dan Hubungannya dengan Penjawatan Guru Cemerlang. *Fakulti Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong & Nazri Muslim (2009) *Kepimpinan Beretika Dan Kecemerlangan Organisasi Dalam Perkhidmatan Awam Malim*. Pusat Pengajian Umum Universiti Kebangsaan Malaysia, Fakulti Pengajian Pendidikan Universiti Putra Malaysia.