

**Etika Dan Moral Dalam Kepimpinan: Kajian Ke Atas Seorang Pengetua
Sekolah Menengah Harian Di Kuala Selangor**
*Moral and Ethical in Leadership: A Study on a Secondary
School Principal in Kuala Selangor*

Rahmat Mardi
Zulkifli A. Manaf

Abstract

This study aims to examine the teachers' perceptions on the level of moral and ethical behaviors in leadership of a principal at a secondary school. A total of 50 teachers were randomly selected as the sample of the study. This study uses a questionnaire constructed by the researcher based on The Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ). Pilot study on the questionnaire showed a high reliability coefficient value. Results showed that the level of ethics and moral behaviors in leadership of the principal are high. No significant differences for the three dimensions of ethical and moral leadership behaviors according to gender. The study also indicated that the teachers are highly aware of the principal's ethics and moral behaviors in leadership.

PENGENALAN

Tingkah laku kepimpinan pengetua merujuk kepada tindakan tertentu yang dilakukan oleh pemimpin sekolah dalam rangka mengarah dan menyelaras kerja dan tanggungjawab ahli kumpulan di bawah pimpinannya. Ia merupakan pendekatan seseorang pemimpin sekolah yang mengutamakan matlamat utama organisasi sekolah dalam menjalankan tugasnya termasuk memantau dan mengawal ahli-ahlinya.

Kepimpinan sekolah boleh didefinisikan sebagai keupayaan pemimpin sekolah mengamalkan tingkah lakunya dalam mempengaruhi, memotivasi, mengubah sikap dan tingkah laku subordinat seperti guru, staf dan pelajar supaya bersetuju melaksanakan program-program dan melakukan perubahan bagi mencapai matlamat sekolah.

Sebagai ketua dalam organisasi sekolah itu, pengetua diharap dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas sekaligus, iaitu mengurus, mentadbir dan memimpin. Oleh itu, untuk mencapai kecemerlangan sesebuah sekolah, peranan pengetua yang hanya melaksanakan tugas pengurusan dan pentadbiran sekolah mungkin tidak berkesan. Jadi, skop tanggungjawab pengetua yang meliputi memimpin, mentadbir dan mengurus adalah jelas.

Tingkah laku kepimpinan pengetua juga dilihat mempunyai hubung kait dengan kepimpinan beretika dan bermoral. Pada masa ini, implikasi etika dan moral dalam konteks kepimpinan telah banyak diberi perhatian kerana kedua-dua dimensi tersebut perlu ada dalam banyak aspek kepimpinan. Pemimpin-pemimpin yang tidak beretika pula berkemungkinan besar menggunakan karisma mereka untuk meningkatkan kuasa terhadap pengikut-pengikut untuk kepentingan sendiri.

Dalam konteks sekolah, seseorang pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika dan bermoral biasanya boleh diterima oleh sebahagian stafnya tetapi kerap kali juga tidak difahami oleh sebahagian staf yang lain. Ini boleh menimbulkan suatu persepsi tersendiri dalam kalangan stafnya, sama ada menyukai tindakan tersebut atau sebaliknya.

Tingkah laku kepemimpinan pengetua juga sering dikaitkan dengan keupayaannya memimpin secara cekap, adil, beramanah, berdedikasi, mempunyai daya usaha, dan bertanggungjawab di samping mempunyai disiplin dan akhlak yang tinggi berseesuaian dengan kehendak organisasi sekolah. Dengan ciri-ciri kepemimpinan bermoral itu, pengetua akan mudah diterima dan dipatuhi oleh subordinatnya dan akan menghasilkan impak yang positif kepada organisasi sekolah.

TINJAUAN LITERATUR

Penerapan dan pengamalan nilai-nilai etika dan moral yang tinggi dalam organisasi sekolah mestilah dimulakan oleh pemimpin tertinggi di sekolah yang juga mempunyai moral yang tinggi serta mempamerkan kepemimpinan melalui teladan agar menjadi contoh dan ikutan yang baik kepada guru-guru, staf sokongan, pelajar dan kepada komuniti di sekitar sekolahnya.

Sergiovanni (1992) mengakui kenyataan di atas dengan mengatakan bahawa kepemimpinan pengetua yang berorientasikan moral adalah amat penting dan beliau menekankan bahawa apabila kepemimpinan dipraktikkan menurut autoriti moral, para guru dijangka dapat memberikan komitmen secara bersama dan menunjukkan semangat saling bergantung.

Bass (1985), ada menyatakan bahawa kepemimpinan yang bersandarkan kepada nilai-nilai moral yang tinggi telah dikenal pasti dapat membangkitkan komitmen dan rasa puas hati guru-guru kepada pengetua. Jelasnya, kita perlu mengenal pasti dan mengetahui sejauh manakah pengetua dewasa ini mengamalkan kepemimpinan beretika dan bermoral dalam pengurusan dan pentadbiran sekolahnya.

Mohd. Tap Salleh et. al. (1991) menyatakan bahawa nilai-nilai dan etika Perkhidmatan Awam merupakan serampang utama yang akan melahirkan kecemerlangan amanah dan tanggungjawab yang dijalankan oleh setiap anggota Perkhidmatan Awam. Jelasnya, pengetua memainkan peranan penting dalam mewujudkan satu polisi yang lebih terkehadapan berkaitan semua aspek dalam kepemimpinan organisasi sekolahnya termasuklah memberi perhatian kepada isu-isu etika dan moral dalam menunaikan tanggungjawab kepimpinannya.

Dari sudut agama, Islam beranggapan bahawa hal etika adalah berkaitan dengan akidah, syariah dan akhlak yang merupakan di luar jangkauan akal untuk menentukan kebenarannya. Islam datang untuk menyempurna dan membentuk akal serta falsafah dalam pembentukan etika yang mulia dalam erti kata yang sebenarnya. Manakala moral pula boleh dikatakan sebagai kod tingkah laku yang terdiri daripada nilai adat dan aspirasi yang telah diterima oleh sesuatu masyarakat terhadap sesuatu tingkah laku yang baik dan jahat yang menentukan kehidupan individu dan masyarakat.

Ee (1998) menyatakan bahawa istilah moral antaranya boleh digunakan apabila kita merujuk kepada tingkah laku yang berdasarkan peraturan-peraturan atau prinsip-prinsip yang diterima secara rasional sebab penerimaan itu difahami dan dirasakan berpatutan. Di sini, tingkah laku moral adalah berdasarkan suatu keputusan yang melibatkan pentafsiran kepada tindakan yang betul yang memberi pertimbangan kepada hak-hak orang lain.

Kepimpinan bermoral adalah kepemimpinan tahap tinggi yang merujuk kepada perhubungan antara pengetua dan subordinatnya yang bukanlah berasaskan kuasa sebaliknya berasaskan kepada hasrat berkongsi keinginan, aspirasi dan nilai yang baik secara bersama. Kanungo dan Mendonca (1998) menegaskan bahawa kepemimpinan moral adalah perlakuan etika pemimpin yang dipandu oleh prinsip moral dan harga diri yang memberi kesahan dan kebolehpercayaan kepada visi organisasi.

Pada masa ini, kadang-kadang wujud masalah dalam kepimpinan di peringkat sekolah apabila kepimpinan beretika dan bermoral tidak diutamakan khususnya dalam melaksanakan perubahan pendidikan. Sedangkan, kepimpinan etika menggambarkan bahawa sesuatu organisasi itu mempunyai nilai tinggi yang patut dihargai dan dihormati kerana ia seolah-olah menjadi nyawa atau jiwa dalam struktur organisasi itu. Ini digambarkan melalui kata-kata Kanungo dan Mendonca (1998) yang menyatakan;

"Without ethical leadership, the organisation is a structure without a soul".

(Halaman 45)

Pemimpin beretika dan bermoral (di sekolah) adalah pemimpin yang bertanggungjawab memberi kebaikan kepada semua murid dan guru dengan melakukan penambahbaikan sekolah melalui pengorbanan yang banyak. Cunningham dan Cordeiro (2003) mengatakan bahawa memajukan sekolah dari keadaan '*status quo*' ke tahap yang lebih cemerlang adalah tindakan kepimpinan sekolah yang bermoral.

Antara tanggungjawab pengetua beretika dan bermoral ialah menonjolkan sahsiah diri yang tinggi kepada orang bawahannya, menjadi *role model* kepada guru-guru dan staf sokongan. Dalam konteks ini, Kanungo dan Mendonca (1998), juga mengatakan bahawa tingkah laku kepimpinan etika dan moral mempengaruhi nilai, kepercayaan dan tingkah laku pengikutnya, yang mana objektif organisasi dapat dicapai melaluinya. Pemimpin bermoral juga seharusnya berupaya menggerakkan orang lain untuk membuat sesuatu perkara yang luar biasa (Kouzes & Posner, 1993).

Untuk maksud itu, pengetua yang beretika dan bermoral sepatutnya berhati mulia, jujur, rajin, bermurah hati, dapat mengawal dirinya, mempunyai integriti dan komitmen yang tinggi terhadap tugasnya. Dalam menghayati sifat-sifat itu pula, mereka hendaklah bersyukur di atas nikmat dan kurniaan tersebut supaya Allah subhanahu wataala menambahkan lagi nikmat kebaikan itu. Seiringan dengan kenyataan itu, Muhammad Rasyid Ridha (1991) memetik terjemahan firman Allah dalam surah Ibrahim ayat 14 yang bermaksud:

"Dan (ingatlah) tatkala Tuhan memaklumkan: 'Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, ...'".

Pengetua yang beretika dan bermoral selayaknya memiliki kelebihan tertentu khususnya dari sudut ilmu, pemikiran yang jauh ke hadapan, keazaman, ketrampilan dan juga sebagai pendidik yang memahami kurikulum secara mendalam, mengetahui kemajuan terkini pelbagai disiplin akademik dan kurikulum serta memberi hak belajar kepada semua pelajar dalam membantu aktiviti mendidik di sekolahnya. Dalam masa yang sama, komitmen yang penuh dari pemimpin sekolah dan subordinatnya adalah diperlukan, supaya hasilnya akan meningkatkan pembelajaran semua murid secara adil dan saksama.

Bersesuaian dengan hasrat dalam dokumen kerajaan berkaitan Rancangan Malaysia Ketujuh pula, tingkah laku kepimpinan pengetua perlu mengutamakan, memupuk dan mengiktiraf nilai-nilai kerohanian, moral dan etika dalam usaha menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020 bagi mewujudkan suatu kepimpinan yang lebih bermakna. Etika dan moral tidak mempunyai erti apa-apa jika tidak dihayati, dipatuhi dan diamalkan oleh semua orang sama ada pemimpin atau pengikutnya.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan khusus untuk mengetahui sejauh manakah persepsi guru-guru dalam mengenal pasti tahap tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua dalam kepimpinannya. Kemudian, memahami perbezaan persepsi dalam kalangan guru-guru mengikut demografi mereka terhadap tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua. Seterusnya, mencari dan mengenal pasti perkaitan di antara ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua menurut persepsi guru-guru.

SOALAN KAJIAN

Kajian ini berhasrat menjawab soalan-soalan berikut:

1. Apakah tahap tingkah laku kepimpinan etika dan moral pengetua bagi setiap dimensi tingkah laku kepimpinan menurut persepsi guru-guru?
2. Apakah terdapat perbezaan persepsi guru terhadap tingkah laku kepimpinan beretika, tingkah laku kepimpinan bermoral dan integrasi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua?
3. Adakah terdapat hubungan signifikan di antara ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan pengetua menurut persepsi guru-guru?

METODOLOGI KAJIAN

Penyelidikan ini adalah merupakan satu kajian kes yang sepenuhnya menggunakan kaedah kuantitatif.

Seramai 50 orang guru dipilih menggunakan Teknik Persampelan Bukan Probabiliti dari jenis sampel mudah peroleh. Kajian ini menggunakan soal selidik yang dibina sendiri oleh pengkaji dan sebahagiannya berpandukan *The Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)*. Kajian rintis telah dibuat dan didapati nilai Cronbach's Alpha adalah .99. Data dianalisis menggunakan min, sisihan piawai, ujian-t, ujian ANOVA-sehala dan ujian Korelasi Pearson r.

DAPATAN KAJIAN

Deskripsi Dimensi Tingkah laku Kepimpinan Pengetua

Statistik deskriptif bagi setiap item dalam ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan pengetua dipaparkan dalam Jadual 1 di bawah:

Jadual 1

Min dan Sisihan Piawai (Skor Agregat) Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua

Bilangan	Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan	Min	SD
1.	Beretika	3.41	.77
2.	Bermoral	3.37	.80
3.	Integrasi Beretika dan Bermoral	3.49	.71
Min Keseluruhan		3.42	

Merujuk kepada Jadual 1 di atas, secara keseluruhan, nilai skor min bagi ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua seperti dipaparkan adalah pada tahap tinggi menurut persepsi guru-guru.

Perbezaan Persepsi Guru

Jadual 2 menunjukkan dapatan kajian bagi Ujian-t dan ANOVA-sehala untuk melihat perbezaan persepsi guru-guru terhadap tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua.

Jadual 2
Statistik Kumpulan bagi Dimensi Tingkah Laku berdasarkan Jantina

Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan	Jantina	Min	S.D.
Beretika	Lelaki	3.34	.69
	Perempuan	3.46	.84
Bermoral	Lelaki	3.27	.72
	Perempuan	3.44	.86
Integrasi Beretika dan Bermoral	Lelaki	3.40	.71
	Perempuan	3.56	.72

Perbezaan nilai min antara guru-guru lelaki dan perempuan bagi ketiga-tiga dimensi adalah sangat kecil. Hasil ujian-t menunjukkan, tiada perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru mengikut jantina terhadap ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan pengetua.

Melalui ujian ANOVA-sehala bagi Kelayakan Akademik Tertinggi, menunjukkan bahawa tiada perbezaan persepsi yang signifikan bagi guru-guru yang mempunyai pelbagai kelayakan akademik tertinggi terhadap ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua. Mereka sependapat mengatakan bahawa tingkah laku beretika dan bermoral pengetua mereka adalah pada tahap tinggi bagi ketiga-tiga dimensi yang dikaji.

Begitu juga ujian ANOVA-sehala bagi Kelayakan Ikhtisas, didapati tiada perbezaan persepsi yang signifikan bagi guru-guru yang mempunyai berlainan kelayakan ikhtisas terhadap ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua. Ini juga menunjukkan semua guru dalam kelompok ini mengatakan bahawa tahap tingkah laku beretika dan bermoral pengetua mereka adalah tinggi bagi ketiga-tiga dimensi yang dikaji.

Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan Bermoral Berdasarkan Pengalaman Mengajar guru-guru ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3
ANOVA-sehala bagi Pengalaman Mengajar

Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan		SS	df	MS	F	Sig.
Beretika	Antara Kump.	1.74	3	.58	.97	.42
	Dalam Kump.	27.62	46	.60		
	Jumlah	29.36	49			
Bermoral	Antara Kump.	5.09	3	1.70	2.96	.04*
	Dalam Kump.	26.37	46	.57		
	Jumlah	31.46	49			
Integrasi Beretika dan Bermoral	Antara Kump.	2.65	3	.88	1.84	.15
	Dalam Kump.	22.06	46	.48		
	Jumlah	24.71	49			

SS = Perbezaan varians, df = Darjah kebebasan, MS = Min Kuasa dua, F = Nilai F

Merujuk kepada Jadual 3 berkaitan pengalaman mengajar guru-guru, didapati terdapat satu perbezaan persepsi yang signifikan terhadap tingkah laku kepimpinan bermoral pengetua di mana nilai $p = .04$ atau $p < .05$ dengan nilai $F = 2.96$. Dengan demikian, satu ujian *Post Hoc Multiple Comparisons, Tukey HSD* (Jadual 4 dan Jadual 5) dan *Mean Plot* (Rajah 1) dilakarkan

Jadual 4
Ujian Post Hoc – Perbandingan Pelbagai Tukey HSD

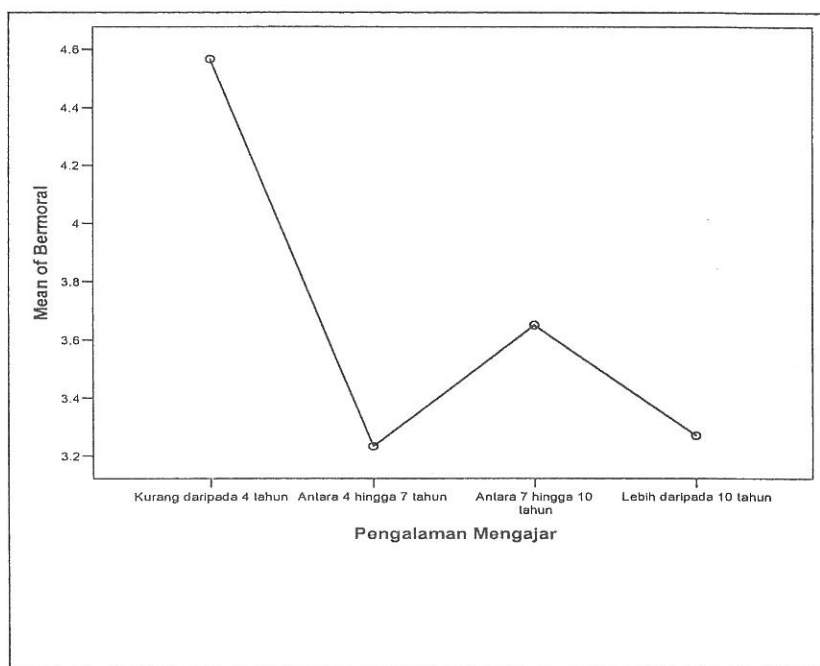
Variabel	(I) Pengalaman Mengajar	(J) Pengalaman Mengajar	MD (I-J)	SE	Sig.
Tingkah Laku Kepimpinan beretika	Kurang daripada 4 tahun	Antara 4 hingga 7 tahun	.66	.55	.63
		Antara 7 hingga 10 tahun	.43	.59	.89
		Lebih daripada 10 tahun	.74	.47	.40
	Antara 4 hingga 7 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-.66	.55	.63
		Antara 7 hingga 10 tahun	-.23	.50	.97
		Lebih daripada 10 tahun	.08	.34	1.00
	Antara 7 hingga 10 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-.43	.59	.89
		Antara 4 hingga 7 tahun	.23	.50	.97
		Lebih daripada 10 tahun	.31	.41	.87
	Lebih daripada 10 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-.74	.47	.40
		Antara 4 hingga 7 tahun	-.08	.34	1.00
		Antara 7 hingga 10 tahun	-.31	.41	.87
Tingkah Laku Kepimpinan Bermoral	Kurang daripada 4 tahun	Antara 4 hingga 7 tahun	1.33	.54	.08
		Antara 7 hingga 10 tahun	.92	.58	.40
		Lebih daripada 10 tahun	1.30*	.46	.03
	Antara 4 hingga 7 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-1.33	.54	.08
		Antara 7 hingga 10 tahun	-.42	.49	.83
		Lebih daripada 10 tahun	-.04	.33	1.00
	Antara 7 hingga 10 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-.92	.58	.40
		Antara 4 hingga 7 tahun	.42	.49	.83
		Lebih daripada 10 tahun	.38	.40	.78
	Lebih daripada 10 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-	.46	.03
		Antara 4 hingga 7 tahun	1.30*	.46	.03
		Antara 7 hingga 10 tahun	.04	.33	1.00
Integrasi Tingkah Laku Kepimpinan Beretika dan Kepimpinan Bermoral	Kurang daripada 4 tahun	Antara 4 hingga 7 tahun	.86	.49	.31
		Antara 7 hingga 10 tahun	.46	.53	.82
		Lebih daripada 10 tahun	.88	.42	.16
	Antara 4 hingga 7 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-.86	.49	.31
		Antara 7 hingga 10 tahun	-.40	.45	.81
		Lebih daripada 10 tahun	.02	.31	1.00
	Antara 7 hingga 10 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-.46	.53	.82
		Antara 4 hingga 7 tahun	.40	.45	.81
		Lebih daripada 10 tahun	.42	.36	.65
	Lebih daripada 10 tahun	Kurang daripada 4 tahun	-.88	.42	.16
		Antara 4 hingga 7 tahun	-.02	.31	1.00
		Antara 7 hingga 10 tahun	-.42	.36	.65

* Perbezaan min adalah signifikan pada aras .05, MD = Perbezaan min, SE = Ralat piawai, Sig. = Kesignifikanan

Jadual 5

Homogeneous Subsets- Tukey HSD bagi Tingkah Laku Kepimpinan Bermoral

Pengalaman Mengajar	N	Subset untuk alpha = .05	
		1	2
Antara 4 hingga 7 tahun	6	3.23	
Lebih daripada 10 tahun	37	3.27	
Antara 7 hingga 10 tahun	4	3.65	3.65
Kurang daripada 4 tahun	3		4.57
Sig.		.81	.23



Rajah 1

Means - Plot: bagi Tingkah Laku Kepimpinan Bermoral berbanding Pengalaman Mengajar

Keputusan ujian *Post Hoc Multiple Comparisons* dalam Jadual 4 menunjukkan perbezaan yang signifikan berlaku hanya antara min tempoh pengalaman mengajar lebih daripada 10 tahun dengan tempoh pengalaman mengajar kurang daripada 4 tahun. Ini bermakna hanya guru baru (< 4 tahun pengalaman mengajar) dengan yang mengajar lebih daripada 10 tahun sahaja yang berbeza pendapat dalam dimensi ini. Walau bagaimanapun, perbezaan adalah kurang jelas apabila merujuk kepada Jadual 5 dan Rajah 2 di atas kerana saiz sampel tidak sama dan tahap ralat jenis 1 tidak dijamin.

Dapatan ini menunjukkan bahawa seolah-olah tempoh pengalaman mengajar lebih 10 tahun dan tempoh antara 4 hingga 7 tahun kurang memberi kesan kepada persepsi guru berbanding tempoh pengalaman mengajar kurang daripada 4 tahun dan tempoh antara 7 hingga 10 tahun dalam tingkah laku kepimpinan bermoral pengetua. Secara keseluruhan, semua guru masih sependapat bahawa tahap tingkah laku kepimpinan bermoral pengetua mereka adalah tinggi iaitu sering mengamalkan tingkah laku kepimpinan tersebut.

Ujian ANOVA-sehala seterusnya bagi Tempoh Berkhidmat di Sekolah Kajian juga menunjukkan bahawa tiada perbezaan persepsi yang signifikan terhadap ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua. Kelompok ini juga didapati sependapat mengatakan bahawa tahap tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua mereka adalah tinggi dalam kesemua tiga dimensi yang dikaji.

Korelasi antara Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan Beretika dan Bermoral

Perkaitan antara ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan pengetua dikenal pasti dengan menggunakan ujian Inter-Korelasi Pearson (r) antara variabel-variabel bersandar kerana data yang diperolehi adalah pada aras interval (skor agregat) (Jadual 6).

Jadual 6

Inter-Korelasi antara Tiga Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan Beretika dan Bermoral

Bil.	Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan	1	2	3
1.	Beretika		.93(**)	.95(**)
2.	Bermoral			.97(**)
3.	Integrasi Beretika dan Bermoral			

** $p < .01$

Merujuk kepada Jadual 6 di atas, ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua didapati saling mempunyai perkaitan yang kuat dan signifikan pada tahap $p < .01$ menurut persepsi guru-guru dengan nilai pekali korelasi $r > .50$ iaitu $r = .93$, $r = .95$ dan $r = .97$. Kesemua nilai pekali korelasi tersebut menunjukkan ketiga-tiga dimensi mempunyai korelasi positif yang sangat kuat antara satu sama lain.

PERBINCANGAN

Daripada kesemua 20 ciri dalam dimensi tingkah laku kepimpinan beretika, ciri memberi komitmen yang tinggi dalam tugasnya, menduduki tempat teratas diikuti oleh memahami kurikulum secara mendalam dan terkini dan bertindak berdasarkan kebenaran. Dapatan ini juga bersesuaian dengan dapatan kajian oleh Starratt (1995) yang membuat kajian berkaitan kepimpinan yang mempunyai visi dalam pembaharuan sekolah ada menyatakan bahawa pemimpin beretika dalam pembaharuan sekolah hendaklah bertindak sebagai pendidik yang perlu memahami kurikulum atau penambahbaikan sekolah secara mendalam.

Beliau juga mengutarakan pandangan bahawa pemimpin sekolah yang beretika mestilah mampu bertindak sebagai manusia biasa yang bersifat menghormati dan membantu guru dan pelajar dalam penambahbaikan sekolah. Dalam masa yang sama juga pengetua sebagai *Citizen-public Servant* yang bertindak untuk kebaikan atau kebajikan orang ramai atau untuk kepentingan bersama. Dalam hal ini, ia termasuklah memajukan semua murid untuk faedah murid, ibu bapa, sekolah, masyarakat dan negara, menghormati hak pelajar, mempraktikkan melalui tanggapan bahawa semua murid mempunyai hak untuk belajar, berjaya dan mendapat semua kemudahan yang layak diterima oleh mereka.

Northouse (2004) dalam kajiannya berkaitan kepimpinan etika, telah mengelompokkan perilaku kepimpinan beretika kepada lima ciri iaitu menunjukkan keadilan, membina komuniti, memberikan khidmat kepada orang lain, menghormati orang lain dan memberikan penghargaan. Tinjauan pengkaji secara mendalam tentang hasil dapatan mendapati bahawa guru-guru menganggap pengetua mereka juga sering mengamalkan kesemua perilaku tersebut dengan meletakkannya pada tahap yang tinggi berpandukan nilai min yang diperolehi.

Bagi dimensi tingkah laku kepimpinan bermoral pula, didapati ciri berkongsi misi dan visi sekolah dengan semua warga sekolah mencatatkan nilai pada tahap sangat tinggi iaitu sentiasa diamalkan oleh pengetua. Ia selaras dengan pendapat Nor Hayati Abd Hamid (2006), bahawa tingkah laku berkongsi misi dan visi sekolah dengan semua warga sekolah sebagai contoh perilaku kepimpinan moral yang baik. Manakala ciri-ciri lain adalah pada tahap tinggi. Oleh itu pengkaji merumuskan bahawa persepsi guru-guru terhadap tingkah laku kepimpinan bermoral pengetua mereka adalah pada tahap tinggi iaitu sering diamalkan oleh pengetua. Bagi dimensi integrasi tingkah laku kepimpinan beretika dan kepimpinan bermoral, nilai min tertinggi diperolehi bagi ciri pengetua menyuarakan pendapatnya dalam perbincangan. Ia dikategorikan pada tahap sangat tinggi sebagai tingkah laku yang sentiasa diamalkan oleh pengetua. Lapan belas ciri yang lain pula dikategorikan pada tahap tinggi iaitu tingkah laku yang sering diamalkan oleh pengetua. Hanya satu sahaja ciri tingkah laku iaitu menganggap dirinya sama dengan orang lain dikategorikan pada tahap sederhana yang kadang-kadang menjadi amalan pengetua.

Namun secara keseluruhan, integrasi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral ini sebenarnya sering diamalkan oleh pengetua berdasarkan nilai skor min keseluruhan bagi dimensi ini dicatatkan pada 3.49. Jelasnya, pemimpin beretika dan bermoral di peringkat sekolah sepatutnya mengamalkan perkongsian memimpin dengan para guru dan orang lain dan memperluaskan kepimpinan dalam organisasinya iaitu mengamalkan kepimpinan distributif atau kepimpinan kolektif. Barth (2001) menyatakan;

"... all teachers can lead. If schools are going to become places where all children and adults are learning in worthy ways, all teachers must lead."

(Halaman 37)

Merujuk kepada nilai skor min keseluruhan bagi ketiga-tiga dimensi, dirumuskan bahawa guru-guru menganggap tahap tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua mereka adalah tinggi iaitu pengetua sering mengamalkan tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral dalam tugasnya memimpin, mengurus dan mentadbir sekolah. Hasil ini bersesuaian dengan hasil dapatan kajian oleh Salina Binti Salim (2007) yang menyatakan bahawa setiap dimensi kepimpinan moral pengetua yang dikaji berada pada tahap yang hampir sama dan 'sangat tinggi'. Dalam kajian ini, pengkaji masih mendapati perilaku moral yang baik seperti berkongsi misi dan visi sekolah dengan semua warga sekolah, menggalakkan penglibatan semua dalam program sekolah, bercakap benar, jujur, dan menggalakkan guru-guru memajukan diri adalah perilaku moral yang baik mengikut Nor Hayati Abd Hamid (2006) juga diamalkan oleh pengetua sekolah kajian.

Perbezaan Persepsi Guru-guru terhadap Tingkah Laku Kepimpinan Beretika dan Bermoral Pengetua

Hasil Ujian-t menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru lelaki dan guru-guru perempuan terhadap ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan pengetua. Ini bermaksud, dari segi jantina, guru-guru lelaki dan perempuan mempunyai persepsi yang sama terhadap tingkah laku kepimpinan pengetua mereka dalam ketiga-tiga dimensi yang dikaji.

Mustafa Haji Daud (2001), menjelaskan bahawa sarjana pengurusan mendefinisikan etika sebagai sains moral dan prinsip-prinsip moral yang bertanggungjawab menentukan sesuatu tindakan seseorang itu baik atau buruk. Jadi etika dikatakan sebagai mematuhi nilai-nilai moral. Moral pula dikatakan sebagai tingkah laku yang ditentukan oleh etika sama ada baik atau jahat. Yang baik ialah segala tingkah laku yang dikenal pasti oleh etika sebagai baik dan yang buruk ialah tingkah laku yang dikenal pasti oleh etika sebagai jahat.

Oleh sebab itu, hasil dapatan menunjukkan bahawa secara umumnya, guru-guru lelaki dan perempuan juga agak sukar membezakan antara tingkah laku kepimpinan beretika dengan tingkah laku kepimpinan bermoral atau pun integrasi kedua-duanya. Seterusnya, bagi kelayakan akademik tertinggi guru-guru juga menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan bagi persepsi guru-guru terhadap ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua sama ada peringkat SPM, STPM, Diploma, Ijazah Sarjana Muda dan Ijazah Sarjana terhadap tingkah laku kepimpinan bermoral pengetua. Begitu juga, bagi kelayakan ikhtisas guru-guru dan tempoh berkhidmat guru-guru di sekolah kajian, didapati tiada perbezaan yang signifikan bagi persepsi guru-guru terhadap ketiga-tiga dimensi tersebut.

Jika dilihat dari segi bilangan responden bagi setiap tahap pendidikan, bilangan responden yang memiliki ijazah Sarjana Muda adalah paling ramai iaitu 38 orang diikuti oleh STP lima orang, SPM empat orang, Ijazah Sarjana dua orang dan Diploma hanya seorang. Pada pendapat pengkaji perbezaan bilangan ini kurang mempengaruhi persepsi dalam kalangan mereka kerana berbanding tahap pendidikan, biasanya pengalaman lebih dominan untuk mempengaruhi persepsi seseorang kerana pengalaman merupakan satu proses yang dialami oleh setiap individu dalam persekitarannya.

Keputusan ini nampaknya boleh disokong melalui definisi persepsi yang diutarakan oleh Robbins (2000), iaitu persepsi sebagai satu proses seseorang merancang dan mentafsirkan deria-deria supaya bermakna kepada persekitarannya. Beliau juga menyebut, tanggapan seseorang mungkin berbeza daripada keadaan sebenarnya, ia tidak semestinya begitu tetapi selalunya tiada persamaan. Selain itu, pergaulan seharian dalam kalangan mereka juga boleh mempengaruhi kesamaan persepsi terhadap sesuatu perkara yang dialami bersama.

Manakala bagi tempoh pengalaman mengajar guru-guru, menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tentang persepsi guru-guru terhadap tingkah laku kepimpinan bermoral pengetua di mana nilai $p < .05$ dengan nilai $F = 2.96$. Keputusan ujian *Post Hoc Multiple Comparisons* menunjukkan perbezaan yang signifikan berlaku hanya antara skor min tempoh pengalaman mengajar lebih daripada 10 tahun dengan tempoh pengalaman mengajar kurang daripada 4 tahun. *Mean difference* menunjukkan bahawa skor min bagi tempoh pengalaman mengajar lebih 10 tahun lebih kecil daripada skor min bagi tempoh pengalaman mengajar kurang daripada 4 tahun.

Walau bagaimanapun, perbezaan yang kurang jelas ditunjukkan dalam Jadual 2b3 *Homogeneous Subsets* dan Rajah 2 *Means Plot* kerana saiz sampel tidak sama dan tahap ralat jenis 1 tidak dijamin. Hasil ujian ANOVA dan ujian perbezaan *Post Hoc* menunjukkan bahawa seolah-olah tempoh pengalaman mengajar lebih 10 tahun dan tempoh antara 4 hingga 7 tahun kurang memberi kesan kepada perbezaan persepsi guru berbanding tempoh pengalaman mengajar kurang daripada 4 tahun dan tempoh antara 7 hingga 10 tahun dalam tingkah laku kepimpinan bermoral pengetua. Robbins (2000) mengatakan bahawa apabila seseorang melihat sesuatu perkara dan cuba mentafsirkan apa yang dilihatnya, pentafsirannya dipengaruhi oleh sifat-sifat peribadinya.

Oleh itu keputusan ini tidak menghairankan kerana pengalaman guru mengajar boleh mempengaruhi sifat peribadinya dan sifat peribadi tersebut pula mempengaruhi pentafsirannya. Tambahan pula menurut Shaw (1991) yang membicarakan berkenaan etika berpendapat bahawa etika dan moral merupakan dua perkataan yang berbeza dari segi sebutan tetapi membawa erti yang satu tetapi kebanyakan sarjana pengurusan tetap membezakannya.

Etika dijelaskan sebagai lebih bersifat teori, manakala moral pula lebih bersifat amalan atau praktikal. Jadi pentafsiran ke atas maksud etika dan moral itu sendiri boleh mempengaruhi perbezaan persepsi, walaupun perbezaan itu kurang ketara. Perbezaan persepsi mungkin disebabkan pengetua telah berjaya mempengaruhi nilai, kepercayaan dan tingkah laku pengikutnya dalam kelompok yang lebih ramai melalui amalan kepimpinannya untuk mencapai matlamat organisasi sekolahnya. Dalam konteks yang sama, Kanungo & Mendonca (1998), menegaskan bahawa tingkah laku kepimpinan moral dan etika adalah mempengaruhi nilai, kepercayaan dan tingkah laku pengikutnya, dengan itu objektif organisasi dapat dicapai melalui pengikut tersebut.

Dalam kajian ini, didapati bilangan guru yang mempunyai tempoh pengalaman berkhidmat dalam bidang perguruan lebih daripada 10 tahun adalah paling ramai sehingga mencecah 37 orang. Oleh itu jika pengaruh pengetua terhadap guru-guru adalah tinggi atau sebaliknya, maka sudah tentu kelompok ini yang paling banyak dipengaruhi dan ia boleh memberi kesan kepada perbezaan persepsi secara keseluruhan.

Korelasi antara Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan Beretika dan Bermoral

Melalui ujian Inter-Korelasi Pearson terhadap ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua, didapati kesemuanya saling mempunyai korelasi positif yang sangat kuat dan signifikan antara satu sama lain menurut persepsi guru-guru. Perkaitan ini dilihat daripada nilai signifikan pada tahap $p < .01$ dengan nilai-nilai pekali korelasi r yang besar iaitu $r = .93$, $r = .95$ dan $r = .97$. Ini bermakna pengetua yang mengamalkan tingkah laku beretika juga mengamalkan tingkah laku beretika dan integrasi tingkah laku beretika dan bermoral.

Pengkaji beranggapan bahawa guru-guru sangat menyedari bahawa pengetua mereka mengamalkan tingkah laku beretika dan dalam masa yang sama mengamalkan tingkah laku bermoral. Selain itu, mereka juga memahami tanggungjawab terhadap peranan dan perilaku yang dipamerkan oleh ketua mereka dan bersesuaian sebagai pekerja Kerajaan. Bagi guru-guru, ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepimpinan tersebut saling mempunyai pertalian dan kesamaan yang sememangnya sering diamalkan oleh pengetua mereka.

Secara umumnya mereka mempunyai kesepakatan dan keseragaman dalam memberikan reaksi dan persepsi terhadap tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua mereka. Secara tidak langsung pertalian tersebut menguatkan lagi persepsi atau tanggapan bahawa mereka menerima semua tingkah laku beretika dan bermoral yang diamalkan oleh pengetua.

Dalam konteks ini juga, ia menggambarkan bahawa guru-guru memahami konsep tingkah laku beretika dan bermoral pemimpin mereka. Pada kebiasaannya, apabila konsep tersebut difahami, ia akan mudah dihayati dan seterusnya dapat membantu pengetua menggerakkan subordinatnya untuk membuat sesuatu yang melebihi dari tugas biasa sebagaimana ciri pemimpin bermoral yang dikehendaki.

Demikianlah disebutkan oleh Kouzes & Posner (2002) bahawa dalam penambahbaikan sekolah, pemimpin bermoral perlu berkeupayaan '*mobilize others to want to do extraordinary things done*'. Pemimpin bermoral juga perlu berintegriti dengan memiliki sifat amanah, jujur, kebolehpercayaan, adil dan saksama, merupakan seseorang yang reflektif, prihatin dan *highly principle* yang memberi perhatian kepada aspek-aspek kemanusiaan.

Perkaitan yang kuat itu juga boleh diandaikan bahawa guru-guru telah berkeupayaan mengubah perasaan, sikap dan pegangan mereka ke arah yang positif, sedia menerima tingkah laku yang beretika dan bermoral dengan kerelaannya. Mustafa Haji Daud (2001), menegaskan dalam bukunya bahawa pematuhan kepada etika adalah didorong oleh sesuatu dari dalam bukan dari luar, misalnya untuk kepentingan kebendaan, kedudukan, pangkat dan harta. Dorongan dari dalam memberi maksud dorongan iman yang berpusat di hati yang bercirikan keikhlasan, dedikasi dan sanggup berkorban kerana Allah subhanahu wataala.

RUMUSAN

Tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua di sekolah kajian adalah pada tahap tinggi iaitu pengetua sering mengamalkan tingkah laku tersebut menurut persepsi guru-guru. Tingkah laku yang paling kerap diamalkan oleh pengetua adalah memberi komitmen yang tinggi dalam tugasnya, berkongsi misi dan visi sekolah dengan semua warga sekolah, menyuarakan pendapatnya dalam perbincangan dan mempunyai pendirian dalam membuat keputusan. Sementara tingkah laku yang kadang-kadang diamalkan oleh pengetua ialah memberitahu guru prestasi mereka, bertolak ansur jika ada perbezaan pendapat dan menganggap dirinya sama dengan orang lain.

Persepsi guru-guru terhadap tingkah laku kepemimpinan beretika dan bermoral pengetua yang dinilai melalui tiga dimensi yang dikaji didapati berbeza sedikit di antara guru baru yang pengalaman mengajarnya kurang daripada empat tahun dengan guru yang berpengalaman mengajar lebih daripada 10 tahun dalam dimensi tingkah laku kepemimpinan bermoral pengetua. Walau bagaimanapun persepsi mereka adalah sama dari segi jantina, kelayakan akademik tertinggi, kelayakan iktisad dan tempoh berkhidmat di sekolah kajian. Mereka sependapat mengatakan bahawa tahap tingkah laku kepemimpinan beretika dan bermoral pengetua mereka adalah tinggi iaitu pengetua sering mengamalkan tingkah laku tersebut.

Terdapat perkaitan yang sangat kuat dan signifikan antara ketiga-tiga dimensi tingkah laku kepemimpinan yang dikaji menurut persepsi guru-guru. Ini menunjukkan adanya kesepakatan dan keprihatinan guru-guru terhadap tingkah laku pemimpinnya. Ini juga bermakna mereka menyedari, menerima dan sentiasa peka kepada amalan tingkah laku kepimpinan beretika dan bermoral pengetua mereka dan mampu menilainya secara rasional.

RUJUKAN

- Barth, R.S. (2001). *Learning by heart*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Cunningham, W.G. dan Paula, A. Cordeiro (2003). *Educational Leadership: a problem - based approach* (2nd ed). USA: Pearson Education.
- Ee, A. M. (1998). *Pendidikan Moral Untuk Bakal Guru*. Petaling Jaya: Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1998). *Ethics of Leadership*. Encyclopedia of Applied Ethics, 1, 49 – 58.
- Kerajaan Malaysia (1996). *Rancangan Malaysia Ketujuh (1996-2000)*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It and Why People Demand It*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Mohd. Tap Salleh, Zakaria Ahmad dan Syed Zulflida Syed Md. Noor (1991). *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*, Kuala Lumpur: Intan.h.23.
- Muhammad Rasyid Ridha (1991). *Wahyu Ilahi kepada MUHAMMAD*. Kuala Lumpur : Zizi Press Sdn. Bhd.
- Mustafa Haji Daud (2001). *Etika Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication.
- Nor Hayati Abd Hamid (2006). *Kepimpinan Moral Pengetua Di Beberapa Buah Sekolah Di Daerah Hulu Terengganu*. Tesis Sarjana Kependidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Northouse, P. G. (2004). *Theory and Practice* (3rd ed). London: Sage.
- Robbins, S. P. (2000). *Gelagat Organisasi*, ed. Ke-8. Diterjemahan oleh Abdul Razak Ibrahim & Ainin Sulaiman. Petaling Jaya: Prentice Hall Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd. (Teks asal dalam bahasa Inggeris).
- Salina Binti Salim (2007). *Amalan Kepimpinan Moral Pengetua Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kinta, Perak*. Tesis Sarjana Kependidikan, yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision: The quest of school renewal*. Thousand Oaks, CA: Carwin.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral Leadership: Getting the heart of School Improvement*. New York: The Jossey – Bass Education Series.
- Shaw, W. H. (1991). *Business Ethics*. California: Wadsworth Publishing Co.