

Keberkesanan Kepimpinan Beretika Pengetua dalam Memperkasa Budaya Kerja Guru: Kertas Konsep

Zubir Abdullah, Bity Salwana Alias and Aida Hanim A.Hamid

Abstrak – Kertas konsep ini mengenal pasti hubungan antara kepimpinan beretika pengetua dengan budaya kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. Kepimpinan beretika merupakan elemen kritikal dalam memupuk persekitaran kerja yang kondusif dan inovatif, sekaligus memberi impak positif kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran. Walaupun terdapat pelbagai kajian mengenai kepimpinan dalam sektor pendidikan, kajian primer yang secara mendalam menilai kesan kepimpinan beretika terhadap budaya kerja guru masih terhad. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang pengetahuan tersebut melalui ulasan naratif literatur dan rumusan rangka kerja konseptual yang komprehensif. Objektif utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan beretika yang diamalkan oleh pengetua serta menilai kesannya terhadap motivasi, komitmen, dan pengurusan konflik dalam kalangan guru. Dengan menerapkan prinsip etika dalam kepimpinan, pengetua diharapkan dapat memperkukuh integriti, profesionalisme, dan semangat inovasi yang kritikal dalam membentuk budaya kerja guru yang menyokong pencapaian akademik yang lebih tinggi. Namun, terdapat beberapa cabaran yang perlu ditangani, seperti perbezaan pentafsiran nilai etika, kekangan sumber, dan keperluan latihan profesional yang berterusan. Selain itu, kertas konsep ini mencadangkan beberapa garis panduan strategik untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan beretika, termasuk pembangunan modul latihan etika, penyusunan dasar sokongan pentadbiran, serta penubuhan mekanisme pemantauan yang sistematik. Diharapkan, hasil kajian ini dapat menyediakan bukti empirikal dan panduan praktikal kepada pihak berkepentingan dalam sektor pendidikan untuk mengoptimumkan peranan kepimpinan beretika sebagai pemangkin transformasi budaya kerja guru di Malaysia.

Kata Kunci – Kepimpinan Beretika; Budaya Kerja Guru; Sekolah Menengah Kebangsaan; Pengurusan Konflik;

I. PENGENALAN

Kepimpinan beretika adalah satu bentuk kepimpinan yang memberi tumpuan kepada prinsip-prinsip moral yang diterima umum, termasuk nilai-nilai seperti keadilan, integriti, ketelusan, dan tanggungjawab sosial. Dalam konteks pendidikan, khususnya di peringkat sekolah menengah kebangsaan, kepimpinan beretika oleh pengetua berfungsi untuk mencipta persekitaran yang berorientasikan pembelajaran, serta memberi kesan positif kepada guru dan pelajar. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika akan membina budaya organisasi yang mengutamakan nilai-nilai profesionalisme dan keharmonian sosial, yang membolehkan pencapaian matlamat pendidikan diperkukuhkan (Northouse, 2019).

Kepimpinan beretika tidak hanya bertumpu pada keputusan-keputusan yang telus dan adil, tetapi juga

berperanan dalam membentuk hubungan yang positif antara pihak pentadbiran dan guru, seterusnya memberi kesan terhadap budaya kerja yang menyokong pencapaian kualiti pendidikan yang lebih tinggi (Mayer et al., 2009). Budaya kerja guru di sekolah merujuk kepada kumpulan norma, nilai, dan amalan yang dikongsi oleh guru dalam menjalankan tugas mereka sebagai pendidik (Muhsin et al., 2020). Budaya ini meliputi pelbagai aspek, antaranya komitmen terhadap pencapaian matlamat pendidikan, hubungan profesional antara guru, serta penerimaan terhadap dasar dan amalan yang ditetapkan oleh pentadbiran sekolah.

Dalam kajian yang dijalankan oleh Schein (2010), ia menyatakan bahawa budaya kerja yang positif adalah pemangkin utama dalam meningkatkan prestasi dan motivasi guru. Budaya kerja yang sihat, yang dibina atas asas kepercayaan dan penghargaan terhadap usaha guru, memberi kesan langsung terhadap keberkesanan pengajaran serta kualiti pembelajaran pelajar (Tschannen-Moran, M., 2014). Oleh itu, pengetua yang beretika akan berperanan dalam memperkukuhkan budaya kerja guru dengan memberi teladan yang menunjukkan keadilan dan penghargaan terhadap usaha dan komitmen mereka. Kajian ini akan membincangkan tiga konsep utama, iaitu kepimpinan beretika, budaya kerja guru, dan kualiti pendidikan.

Kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang pengetahuan yang ada mengenai hubungan antara kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru di Malaysia. Secara khusus, objektif kajian ini bertujuan untuk 1) Menilai tahap kepimpinan beretika yang diamalkan oleh pengetua. Kajian ini akan menilai sejauh mana prinsip-prinsip etika seperti integriti, keadilan, dan ketelusan diterapkan dalam pengurusan sekolah dan interaksi dengan guru serta pelajar. Kepimpinan beretika pengetua akan diukur melalui beberapa dimensi seperti komunikasi yang terbuka, pengambilan keputusan yang adil, dan penghargaan terhadap usaha guru dalam meningkatkan kualiti pendidikan (Brown & Treviño, 2006). 2) Menilai kesan kepimpinan beretika terhadap motivasi, komitmen, dan pengurusan konflik guru. Kajian ini juga bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepimpinan beretika memberi kesan kepada motivasi guru untuk lebih berusaha dalam memantapkan pengajaran mereka dan bagaimana kepimpinan yang adil dapat memperkukuhkan komitmen guru terhadap sekolah. Pengurusan konflik yang baik, yang dipengaruhi oleh kepimpinan beretika, akan dikaji untuk melihat bagaimana konflik antara guru dapat ditangani secara konstruktif dan bagaimana ia memberi kesan terhadap persekitaran kerja dan kualiti pendidikan di sekolah.

Kepimpinan beretika pengetua mempunyai pengaruh yang besar dalam pembentukan budaya kerja yang menyokong kecemerlangan akademik, yang membawa kepada peningkatan kualiti pendidikan. Kualiti pendidikan diukur bukan sahaja berdasarkan pencapaian akademik pelajar, tetapi juga motivasi guru, persekitaran pembelajaran

Zubir Abdullah, Universiti Kebangsaan Malaysia, (Email: zubir1984@gmail.com)

Bity Salwana Alias, Universiti Kebangsaan Malaysia

Aida Hanim A.Hamid, Universiti Kebangsaan Malaysia

yang kondusif, dan interaksi antara guru dan pentadbir yang didasari oleh nilai-nilai etika yang tinggi. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru di sekolah menengah serta kesannya terhadap kualiti pendidikan.

II. PERNYATAAN MASALAH

Walaupun terdapat kajian-kajian yang lepas membincangkan peranan kepimpinan dalam konteks pendidikan, terdapat kekurangan kajian empirikal yang menekankan pengaruh kepimpinan beretika terhadap budaya kerja guru secara khusus, terutamanya dalam konteks sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. Kebanyakan kajian yang ada lebih banyak memberi tumpuan kepada gaya kepimpinan umum seperti kepimpinan transformasional atau instruksional, yang mengutamakan peningkatan prestasi akademik pelajar dan kecekapan pentadbiran sekolah, tanpa menilai dimensi etika dalam kepimpinan pengetua (Bass & Avolio, 2004; Bush & Glover, 2014).

Kajian mengenai kepimpinan beretika di Malaysia adalah amat terhad, terutamanya dalam kalangan pengetua sekolah menengah kebangsaan, yang sering berhadapan dengan cabaran budaya dan sosial yang berbeza mengikut latar belakang etnik dan geografi. Dengan perubahan pesat dalam sistem pendidikan dan peningkatan permintaan terhadap pencapaian akademik yang lebih tinggi, pengetua perlu mengamalkan kepimpinan yang bukan sahaja berkesan tetapi juga beretika. Terdapat keperluan yang jelas untuk mengkaji bagaimana kepimpinan beretika pengetua boleh mempengaruhi budaya kerja guru, meningkatkan motivasi mereka, serta menguruskan konflik dalam kalangan guru.

Walaupun banyak kajian menekankan hubungan antara gaya kepimpinan dan hasil akademik, masih terdapat kekosongan dalam kajian yang menghubungkan kepimpinan beretika secara langsung dengan perubahan dalam budaya kerja dan peningkatan kualiti pendidikan di sekolah-sekolah menengah di Malaysia (Bush et al., 2018).

III. TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan beretika merujuk kepada amalan kepimpinan yang diterapkan berdasarkan prinsip-prinsip moral dan etika yang diterima oleh masyarakat, seperti keadilan, ketelusan, dan tanggungjawab sosial (Mayer et al., 2009). Kepimpinan beretika tidak hanya melibatkan pembuatan keputusan yang adil, tetapi juga mencerminkan integriti dan rasa tanggungjawab dalam semua tindakan yang diambil oleh pemimpin. Menurut Brown dan Treviño (2006), kepimpinan beretika merupakan satu bentuk kepimpinan yang mengutamakan nilai-nilai moral dalam perhubungan antara pemimpin dengan pengikut, serta dalam pembuatan keputusan yang memberi kesan kepada organisasi dan masyarakat. Elemen-elemen utama dalam kepimpinan beretika termasuklah ketelusan dalam pengurusan, penglibatan dalam keputusan bersama, dan komitmen terhadap pembangunan individu serta kesejahteraan organisasi (Yukl, 2013).

Beberapa model kepimpinan beretika telah diterapkan dalam pendidikan. Antaranya adalah Model Kepimpinan Beretika Transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004). Model ini menekankan kepimpinan yang

bukan sahaja memberi inspirasi, tetapi juga mengutamakan etika dalam setiap tindakan yang diambil oleh pemimpin. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional secara beretika dilihat mampu memberi inspirasi kepada guru untuk menjadi lebih komited, bermotivasi, dan beretika dalam pengajaran mereka. Model lain yang berkaitan adalah Model Kepimpinan Beretika Autentik, yang menekankan kepimpinan yang berdasarkan kejujuran dan ketelusan hati (Avolio et al., 2004). Pemimpin yang beretika dalam pendidikan menggunakan pendekatan yang berdasarkan integriti, memberi perhatian kepada kesejahteraan pengikutnya, serta mendengar pandangan dan cadangan daripada guru dalam pengambilan keputusan.

Kepimpinan beretika dilihat sebagai instrumen perubahan dalam organisasi pendidikan. Sebagai contoh, pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika dapat memperkenalkan dasar dan amalan yang lebih adil dan telus dalam pengurusan sekolah. Ini akan memberi kesan positif terhadap budaya kerja guru dan secara tidak langsung meningkatkan kualiti pendidikan. Kepimpinan yang beretika bukan sahaja memberi kesan dalam perhubungan antara guru dan pentadbir, tetapi juga mempengaruhi cara guru berinteraksi antara satu sama lain dan berkolaborasi untuk mencapai matlamat pendidikan (Mayer et al., 2009). Oleh itu, kepimpinan beretika bukan sahaja penting untuk memastikan pengurusan sekolah berjalan lancar, tetapi juga untuk mencipta perubahan dalam organisasi pendidikan yang dapat memperkukuh pencapaian akademik.

Budaya kerja guru merujuk kepada nilai, norma, sikap, dan tingkah laku yang dikongsi oleh guru dalam persekitaran sekolah. Schein (2010) menyatakan bahawa budaya kerja dalam organisasi pendidikan adalah cerminan daripada nilai dan etika yang diterima oleh semua individu dalam organisasi tersebut. Dalam konteks sekolah, Purwanti, Aripriabowo, dan Sukaris (2024) mendapati budaya kerja guru merangkumi beberapa dimensi penting seperti sikap kerja, kualiti kerja, disiplin, dan komunikasi. Sikap kerja merujuk kepada cara guru mendekati tugas mereka, sama ada dengan penuh dedikasi atau sebaliknya. Kualiti kerja pula merujuk kepada hasil kerja yang dihasilkan oleh guru, seperti mutu pengajaran dan pencapaian pelajar. Disiplin merujuk kepada kepatuhan guru terhadap peraturan dan dasar sekolah, manakala komunikasi merangkumi cara guru berinteraksi antara satu sama lain serta dengan pelajar dan pihak pengurusan sekolah.

Menurut Deal dan Peterson (2009), budaya kerja guru yang positif dapat meningkatkan prestasi pengajaran, membina hubungan yang harmonis antara guru, serta memberi motivasi untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Budaya kerja yang baik dalam kalangan guru memberi kesan langsung kepada suasana pembelajaran di dalam bilik darjah dan juga kepada pencapaian akademik pelajar. Sebagai contoh, apabila guru berkerja dalam suasana yang berkolaborasi dan menyokong, mereka lebih cenderung untuk memberi perhatian kepada keperluan pelajar dan berusaha untuk meningkatkan teknik pengajaran mereka. Oleh itu, budaya kerja guru yang positif adalah kunci utama untuk mencapai kecemerlangan dalam pendidikan.

Pengaruh kepimpinan terhadap budaya kerja dalam organisasi pendidikan adalah sangat penting. Pengetua yang beretika dapat memainkan peranan yang penting dalam membentuk budaya kerja yang positif di sekolah (Kalkan et

al., 2020). Menurut Schein (2010), pemimpin yang beretika mampu mencipta suasana di mana guru merasa dihargai, dihormati, dan diberi peluang untuk berkembang. Kepimpinan yang adil dan telus akan memperkukuh kepercayaan antara pihak pengurusan dan guru, yang seterusnya meningkatkan komitmen guru terhadap matlamat dan visi sekolah. Kepimpinan yang tidak beretika, sebaliknya, akan menyebabkan ketidakpuasan hati, konflik dalam hubungan antara guru, dan akhirnya memberi kesan negatif terhadap budaya kerja.

Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa kepimpinan beretika mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, komitmen, dan pengurusan konflik terhadap budaya kerja guru. Menurut Brown dan Treviño (2006), kepimpinan beretika yang diamalkan oleh pengetua dapat meningkatkan motivasi guru kerana mereka merasa dihargai dan diberi penghormatan oleh pihak pengurusan. Motivasi yang tinggi dalam kalangan guru akan menggalakkan mereka untuk berusaha lebih keras dalam pengajaran dan berkomitmen untuk meningkatkan prestasi pelajar. Selain itu, kajian oleh Kalshoven et al. (2011) menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika dapat meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah. Komitmen yang tinggi ini membawa kepada peningkatan keinginan guru untuk terus berada di sekolah tersebut dan berusaha memperbaiki amalan pengajaran mereka (Low et al., 2022).

Dalam konteks pengurusan konflik guru, kepimpinan beretika juga memainkan peranan yang sangat penting. Menurut Avolio et al. (2004), kepimpinan beretika dapat membantu menguruskan konflik dengan cara yang konstruktif dan positif. Pengetua yang beretika akan memberi tumpuan kepada penyelesaian konflik yang tidak memihak kepada mana-mana pihak, tetapi berasaskan prinsip keadilan dan keharmonian (Bercovitch & Jackson, 2009). Pengurusan konflik yang berkesan di kalangan guru boleh memperkukuh budaya kerja yang positif dan mengurangkan ketegangan dalam organisasi.

Di samping itu, penekanan pada integriti, profesionalisme, dan semangat inovasi dalam budaya kerja juga mempunyai kesan yang besar dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Pengetua yang beretika akan menekankan kepentingan integriti dalam semua aspek pengurusan sekolah, pengurusan akademik dan pengurusan sumber. Dengan mengamalkan profesionalisme yang tinggi, pengetua dapat memberi contoh yang baik kepada guru dan mencipta persekitaran kerja yang menyokong perkembangan profesional mereka. Semangat inovasi dalam budaya kerja guru juga amat penting untuk memastikan sekolah terus berkembang dan mencapai kecemerlangan dalam pendidikan (Yukl, 2013).

Seterusnya, kajian Manan et al. (2023) menunjukkan bahawa motivasi kerja, kepimpinan pengetua sekolah, dan budaya organisasi merupakan faktor penentu dalam prestasi guru. Disokong oleh kajian Rostini et al. (2022) yang menunjukkan bahawa prestasi guru sangat dipengaruhi oleh penglibatan pengetua dalam pengurusan sekolah. Kepimpinan yang beretika bukan hanya meningkatkan prestasi tetapi juga mempengaruhi kecerdasan sendiri, komitmen, dan kepuasan kerja guru.

Dalam konteks ini, kepimpinan beretika pengetua berperanan sebagai peneraju utama dalam mewujudkan

persekitaran kerja yang produktif yang menyokong pencapaian prestasi tinggi di kalangan guru. Pengetua yang memberi penghargaan terhadap usaha tulus dan pengiktirafan terhadap pencapaian guru dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk berprestasi lebih baik. Kajian oleh Haryono et al. (2020), turut menyokong dapatan ini dengan menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi guru. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika yang berteraskan keadilan, ketelusan, dan integriti tidak hanya memotivasi guru tetapi juga mewujudkan persekitaran kerja yang berlandaskan nilai-nilai positif yang merangsang komitmen guru dalam melaksanakan tugas mereka.

Selain itu, kemahiran pengurusan pengetua turut memainkan peranan penting dalam memperbaiki prestasi akademik guru. Kajian oleh De Castro, G. B., & Jimenez, E. (2022) menunjukkan bahawa kemahiran komunikasi pengetua, yang merupakan sebahagian daripada kepimpinan abad ke-21, memberi pengaruh yang kuat terhadap produktiviti kerja guru. Pengetua yang mahir dalam komunikasi dan pengurusan akan dapat memberikan motivasi yang lebih baik kepada guru, yang seterusnya meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi mereka.

Seterusnya, kajian oleh Setiyaningsih, T. T. (2020), menekankan bahawa disiplin kerja yang baik di kalangan guru memberi impak langsung kepada prestasi kerja mereka. Pengetua yang berkesan bukan sahaja mempengaruhi motivasi dan komitmen guru, tetapi juga memainkan peranan penting dalam disiplin kerja mereka. Pengetua yang memberi perhatian kepada disiplin kerja guru dapat memperbaiki prestasi akademik melalui pengurusan yang adil dan strategi yang berkesan dalam menangani isu-isu yang timbul. Kajian-kajian lepas ini menunjukkan bahawa kepimpinan beretika pengetua berperanan dalam memperkukuhkan budaya kerja guru yang produktif dan menyokong pencapaian akademik yang lebih tinggi di sekolah. Schein (2010) turut mengesahkan bahawa budaya kerja yang positif memberi kesan yang besar terhadap motivasi dan komitmen guru, serta memperbaiki persekitaran kerja dalam institusi pendidikan.

Secara keseluruhan, kepimpinan beretika memainkan peranan yang sangat penting dalam pembentukan budaya kerja guru yang positif. Kepimpinan yang beretika bukan sahaja dapat meningkatkan motivasi dan komitmen guru, tetapi juga dapat memperbaiki pengurusan konflik dan mencipta persekitaran kerja yang kondusif untuk perkembangan profesional guru. Oleh itu, kajian ini menekankan pentingnya amalan kepimpinan beretika dalam memperkasa budaya kerja guru, yang pada dasarnya akan memberi kesan positif terhadap kualiti pendidikan di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di Malaysia.

IV. METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur untuk menganalisis hubungan antara kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru di sekolah. Pendekatan tinjauan literatur dipilih kerana ia menawarkan kelebihan dalam menganalisis dan menyintesis dapatan-dapatan kajian terdahulu tanpa memerlukan pengumpulan data primer atau penggunaan kaedah eksperimen yang kompleks.

Kaedah ini sesuai digunakan untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepimpinan beretika dan budaya kerja dalam konteks pendidikan. Berdasarkan Creswell (2014), tinjauan literatur merupakan kaedah yang amat sesuai untuk membangunkan kerangka konseptual, mengidentifikasi jurang pengetahuan, dan memahami perkembangan teori dalam sesebuah bidang. Dalam konteks ini, tinjauan literatur akan digunakan untuk menyelidik sejauh mana kepimpinan beretika pengetua boleh mempengaruhi aspek-aspek utama budaya kerja guru seperti motivasi, komitmen, dan pengurusan konflik. Ketiga-tiga elemen ini dianggap sebagai faktor penentu dalam pembentukan budaya kerja yang positif di kalangan guru yang akhirnya akan mempengaruhi prestasi akademik pelajar.

Pemilihan sumber literatur dalam kajian ini akan dilakukan berdasarkan kriteria yang ketat untuk memastikan kajian ini menggunakan sumber yang terkini, relevan, dan dipercayai. Sumber literatur yang akan dipilih termasuk artikel jurnal, buku, dan laporan akademik yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir, bagi memastikan kajian ini mencerminkan perkembangan semasa dalam bidang pendidikan. Menggunakan literatur terkini akan memastikan bahawa teori dan dapatan yang disarankan adalah terkini dan sesuai dengan konteks pendidikan semasa, khususnya dalam konteks pendidikan di Malaysia. Schein (2010) menyatakan bahawa budaya kerja dalam sesebuah organisasi memainkan peranan utama dalam mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja anggotanya. Dalam konteks pendidikan, budaya kerja yang positif sangat penting dalam membina hubungan yang sihat di antara guru, pengetua, dan pelajar. Oleh itu, kajian ini akan mengkaji kajian-kajian yang berkaitan dengan kepimpinan beretika yang diterapkan oleh pengetua dan kesannya terhadap budaya kerja di sekolah-sekolah menengah. Bass & Avolio (2004) serta Kalshoven et al. (2011) menunjukkan bahawa kepimpinan beretika dapat meningkatkan komitmen kerja guru melalui pengiktirafan yang adil dan mencipta persekitaran yang menyokong keadilan serta ketelusan dalam pengurusan sekolah.

Selain itu, kajian ini akan memberi perhatian kepada kajian-kajian terdahulu yang telah membincangkan kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru, dengan merujuk kepada literatur yang menekankan nilai-nilai etika seperti keadilan, integriti, dan tanggungjawab dalam kepimpinan. Bass & Avolio (2004) dalam kajian mereka mengenai kepimpinan transformasional dan beretika menyatakan bahawa pengetua yang menunjukkan kepimpinan yang berlandaskan nilai etika dapat memperbaiki motivasi dan komitmen guru, serta meningkatkan prestasi pengajaran mereka. Kalshoven et al. (2011) juga menekankan bahawa kepimpinan beretika mempengaruhi budaya organisasi yang lebih positif, yang seterusnya membantu mengatasi konflik dalam organisasi sekolah. Pengetua yang beretika mampu untuk menguruskan konflik dengan adil dan telus, menggalakkan perbincangan secara membina, dan mengurangkan konflik di kalangan guru, yang meningkatkan kerjasama dan prestasi sekolah secara keseluruhan. Oleh itu, kajian ini akan merujuk kepada kajian-kajian yang relevan mengenai kepimpinan beretika dan budaya kerja guru yang dapat menyumbang kepada kerangka konseptual yang lebih mantap dalam menerangkan hubungan ini.

V. DAPATAN KAJIAN

Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, beberapa dapatan utama dapat dirumuskan mengenai hubungan antara kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru di sekolah menengah kebangsaan. Dapatan pertama menunjukkan bahawa kepimpinan beretika memainkan peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi motivasi guru. Kajian terdahulu menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan nilai etika seperti keadilan, ketelusan, dan integriti dapat meningkatkan motivasi intrinsik guru untuk bekerja dengan lebih dedikasi (Bass & Avolio, 2004; Kalshoven et al., 2011). Pengetua yang beretika bukan sahaja memberi contoh yang baik dalam pengambilan keputusan, tetapi juga memperkukuh hubungan interpersonal di antara guru, yang seterusnya meningkatkan komitmen mereka terhadap matlamat sekolah. Zeng & Xu (2020) turut menyatakan bahawa kepimpinan beretika memberi kesan positif terhadap penglibatan kerja guru, di mana kepimpinan yang adil meningkatkan kesejahteraan psikologi guru dan memberi dorongan untuk mereka memberikan yang terbaik dalam pengajaran.

Dapatan kedua menunjukkan bahawa komitmen guru terhadap sekolah meningkat apabila mereka bekerja dalam persekitaran yang berteraskan nilai keadilan dan pengiktirafan. Schein (2010) menegaskan bahawa budaya organisasi yang positif dapat memperbaiki kepuasan kerja guru dan mengurangkan turnover, dan hal ini juga turut terbukti dalam kajian ini. Kajian oleh Kalshoven et al. (2011) menyarankan bahawa pengetua yang memberi penghargaan yang adil terhadap usaha guru dapat memperkukuhkan komitmen mereka untuk bekerja keras dalam mencapai matlamat akademik sekolah. Hal ini sejajar dengan penemuan oleh Liu & Yin (2023) yang mendapati bahawa kepimpinan beretika meningkatkan penglibatan guru dalam pengambilan keputusan dan menggalakkan komitmen mereka terhadap organisasi. Pengetua yang bertindak mengikut nilai etika juga meningkatkan rasa kepemilikan guru terhadap keputusan yang diambil, yang akhirnya memperbaiki prestasi dan kualiti pengajaran.

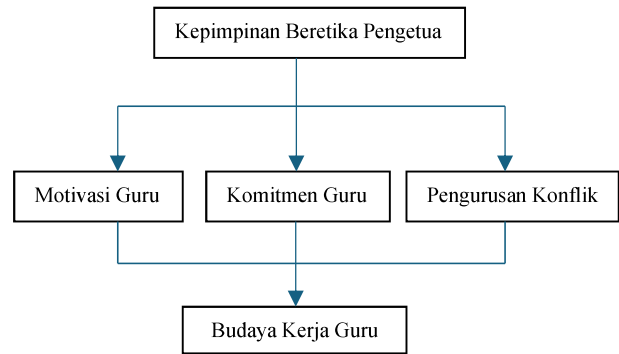
Dapatan ketiga berkaitan dengan pengurusan konflik. Kajian menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika mampu menangani konflik dalam kalangan guru dengan lebih berkesan. Pengetua yang bertindak dengan adil dan bijaksana mampu mengurangkan ketegangan antara guru, yang pada gilirannya mempengaruhi suasana kerja yang lebih positif dan produktif (De Cremer & Van Knippenberg, 2004). Pengurusan konflik yang baik juga memberi kesan langsung terhadap peningkatan prestasi kerja guru, yang membawa kepada pembentukan budaya kerja yang lebih harmonis di sekolah. Dapatan ini juga diperkukuhkan oleh kajian oleh Vikaraman et al. (2021) yang menunjukkan bahawa pengetua yang beretika dapat memperbaiki kepercayaan antara guru, mengurangkan ketegangan, dan mencipta persekitaran yang lebih harmoni. Di samping itu, pengurusan konflik yang berkesan akan membantu meningkatkan kerjasama antara guru, yang akhirnya menyumbang kepada peningkatan budaya kerja yang positif di sekolah.

VI. KERANGKA KONSEP

Kajian ini membangunkan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru di sekolah menengah kebangsaan. Kepimpinan beretika pengetua dilihat sebagai pemboleh ubah bebas yang memberi kesan langsung terhadap pemboleh ubah bersandar, iaitu budaya kerja guru, yang merangkumi elemen-elemen motivasi, komitmen, dan pengurusan konflik. Dalam konteks kajian ini, kepimpinan beretika merujuk kepada amalan kepimpinan yang berlandaskan prinsip-prinsip keadilan, ketelusan, dan integriti yang diterapkan oleh pengetua dalam pengurusan mereka. Elemen-elemen ini dianggap sebagai faktor utama dalam membentuk persekitaran kerja yang kondusif yang memperkukuhkan hubungan interpersonal yang positif di antara pengetua dan guru serta meningkatkan prestasi kerja dalam kalangan tenaga pengajar.

Menurut Bass & Avolio (2004), kepimpinan beretika mempunyai potensi untuk meningkatkan motivasi guru melalui penyediaan persekitaran yang lebih adil, telus, dan menghargai usaha guru. Dalam kerangka ini, kepimpinan beretika pengetua berperanan sebagai pemangkin utama yang mempengaruhi budaya kerja guru. Pengetua yang beretika, melalui pengamalan nilai keadilan dan integriti, mempengaruhi motivasi intrinsik guru, mendorong mereka untuk meningkatkan komitmen terhadap matlamat pendidikan sekolah dan mencipta suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif. Budaya kerja yang positif yang dipupuk melalui kepimpinan beretika juga menyumbang kepada pengurusan konflik yang lebih berkesan di kalangan guru, sekali gus memperkukuhkan kerjasama dalam kalangan tenaga pengajar di sekolah.

Di samping itu, kajian ini mendapati bahawa pengetua yang beretika dapat mengurangkan ketegangan dalam pengurusan konflik dengan pendekatan yang bijaksana dan adil, yang akan memberi kesan langsung terhadap kerjasama dan prestasi kerja guru. Pengurusan konflik yang baik memperbaiki hubungan interpersonal dan meningkatkan kerjasama di kalangan guru, yang akhirnya memperkukuhkan budaya kerja yang lebih harmoni dan produktif. Seperti yang dinyatakan oleh Schein (2010), budaya organisasi yang positif yang terbentuk daripada amalan kepimpinan beretika ini bukan sahaja meningkatkan kepuasan kerja guru tetapi juga memberi kesan langsung terhadap prestasi mereka, menjadikan keseluruhan persekitaran pengajaran dan pembelajaran lebih efektif. Oleh itu, kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan beretika pengetua memainkan peranan yang sangat penting dalam memperkasakan budaya kerja yang lebih produktif dan menyokong pencapaian akademik yang lebih cemerlang di sekolah. Berikut merupakan kerangka konsep yang terhasil:



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan beretika bukan sahaja berperanan dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan pengurusan konflik, tetapi juga dalam memperkasakan budaya kerja di kalangan guru. Pengetua yang mengamalkan nilai-nilai etika dapat mencipta persekitaran kerja yang lebih adil dan berkualiti, yang pada akhirnya memberi kesan positif kepada prestasi guru dan kualiti pendidikan di sekolah.

VII. PERBINCANGAN

Perbincangan dalam kajian kertas konsep ini memberi tumpuan kepada dapatan-dapatan utama yang diperoleh daripada tinjauan literatur, khususnya mengenai kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru di sekolah. Kajian ini menekankan bahawa kepimpinan beretika merupakan elemen utama dalam memperkukuhkan budaya kerja yang positif di kalangan guru. Pengetua yang mengamalkan nilai-nilai seperti keadilan, ketelusan, dan penghargaan terhadap usaha guru dapat meningkatkan motivasi, komitmen, serta memperbaiki hubungan di kalangan guru, seterusnya mengurangkan konflik interpersonal yang sering berlaku dalam organisasi pendidikan. Pengetua yang beretika berupaya mencipta persekitaran kerja yang lebih teratur dan terbuka, yang akhirnya memberi kesan positif terhadap prestasi guru serta meningkatkan kualiti pengajaran mereka.

Motivasi guru dilihat sebagai salah satu elemen penting dalam membentuk budaya kerja yang berkesan dan produktif. Pengetua yang beretika, dengan menerapkan prinsip keadilan dalam pengurusan mereka, dapat memberikan pengiktirafan yang adil kepada semua guru. Ini seterusnya meningkatkan semangat guru untuk bekerja dengan lebih dedikasi dalam pengajaran dan pembelajaran. Bass & Avolio (2004) menyatakan bahawa pengetua yang bertindak sebagai pemimpin transformasional yang beretika mampu membangkitkan motivasi intrinsik guru, yang mendorong mereka untuk mencapai matlamat sekolah dan memberi kesan langsung terhadap peningkatan keseluruhan sekolah. Begitu juga, Zeng & Xu (2020) mendapati bahawa kepimpinan beretika memberi pengaruh positif terhadap penglibatan kerja guru, yang menyumbang kepada prestasi yang lebih baik dalam bidang pengajaran.

Selain itu, komitmen guru terhadap sekolah juga dipengaruhi oleh nilai etika yang diterapkan dalam kepimpinan pengetua. Schein (2010) menekankan bahawa budaya organisasi yang beretika dapat memperbaiki

kepuasan kerja guru dan mengurangkan *turnover*. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika memastikan bahawa guru merasakan keadilan dalam setiap keputusan yang diambil, memberi mereka rasa dihargai dan diiktiraf, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Kalshoven et al. (2011) turut menyatakan bahawa pengetua yang memberikan penghargaan yang adil terhadap usaha guru memperkukuhkan komitmen mereka untuk bekerja semaksimum mungkin dalam mencapai matlamat akademik dan meningkatkan kualiti pengajaran di sekolah.

Pengurusan konflik juga menjadi aspek penting dalam mewujudkan budaya kerja yang lebih produktif di kalangan guru. Kajian ini mendapati bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika dapat mengurangkan konflik interpersonal antara guru dan pengetua, serta antara sesama guru, dengan menggunakan kaedah penyelesaian konflik yang adil dan terbuka. De Cremer & Van Knippenberg (2004) menunjukkan bahawa pengetua yang beretika mampu menguruskan konflik dengan bijaksana, yang seterusnya memperbaiki hubungan antara guru dan pengetua serta meningkatkan kerjasama antara guru. Vikaraman et al. (2021) juga menyatakan bahawa kepercayaan yang dibina melalui pengurusan konflik yang adil dapat memperkukuhkan kerjasama di antara guru dan pengetua, meningkatkan kesejahteraan kerja guru, dan memperbaiki keseluruhan budaya kerja di sekolah.

Secara keseluruhannya, kajian ini menekankan bahawa kepimpinan beretika pengetua memberi kesan yang besar terhadap motivasi, komitmen, dan kerjasama di kalangan guru. Pengetua yang beretika berupaya mencipta persekitaran kerja yang adil dan teratur, yang memberi kesan positif terhadap prestasi pengajaran dan pencapaian pelajar. Kajian ini akan memberi panduan praktikal kepada pengetua dan pengurus pendidikan untuk merangka strategi kepimpinan beretika yang lebih berkesan dalam memperkukuhkan budaya kerja di sekolah-sekolah menengah di Malaysia. Selain itu, pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika dapat membantu memperbaiki motivasi dan komitmen guru serta mengurangkan konflik di tempat kerja, yang akhirnya menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan secara keseluruhan.

VIII. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN CADANGAN UNTUK KAJIAN LANJUTAN

KESIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara kepimpinan beretika pengetua dan budaya kerja guru di sekolah menengah kebangsaan di Melaka melalui pendekatan tinjauan literatur. Berdasarkan tinjauan literatur yang dijalankan, penulis mendapati bahawa kepimpinan beretika yang diterapkan oleh pengetua dapat memberi impak positif terhadap budaya kerja guru, dengan mempengaruhi motivasi, komitmen, dan pengurusan konflik dalam kalangan guru. Kajian ini juga menunjukkan bahawa kepimpinan beretika mencipta persekitaran yang lebih adil, transparan, dan berintegriti, yang seterusnya dapat meningkatkan prestasi guru dan memperbaiki hubungan dalam organisasi sekolah. Dengan mengamalkan nilai-nilai etika seperti keadilan, ketelusan, dan tanggungjawab,

pengetua tidak hanya memperkukuhkan budaya kerja positif, tetapi juga menyumbang kepada pencapaian matlamat pendidikan yang lebih tinggi. Seiring dengan itu, kajian ini menekankan bahawa kepimpinan beretika dapat membantu mengurangkan konflik interpersonal dalam kalangan guru, yang seterusnya membawa kepada suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Melalui sintesis kajian terdahulu, kerangka konseptual yang dibangunkan menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan beretika dan budaya kerja guru adalah sangat dinamik, dengan setiap dimensi kepimpinan memberi kesan kepada motivasi guru dan komitmen mereka terhadap sekolah. Pengurusan konflik yang beretika memainkan peranan utama dalam mewujudkan suasana kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga berkualiti, di mana guru merasa dihargai dan diberi peluang untuk berkembang secara profesional. Oleh itu, kepimpinan beretika tidak hanya memberi kesan kepada kualiti pengajaran dan pencapaian akademik, tetapi juga kepada kesejahteraan profesional guru secara keseluruhan. Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan beretika adalah elemen yang sangat penting dalam memperkukuhkan budaya kerja yang positif dan memajukan pendidikan di sekolah menengah.

IX. BATASAN KAJIAN

Namun begitu, kajian ini juga mempunyai beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, kerana kajian ini berfokus kepada tinjauan literatur dan tidak melibatkan pengumpulan data primer, hasil kajian ini hanya mencerminkan penemuan terdahulu dan tidak memberikan bukti empirikal baru mengenai hubungan antara kepimpinan beretika dan budaya kerja guru di Malaysia. Kedua, kajian ini juga terbatas kepada sekolah-sekolah menengah di Melaka, yang mungkin tidak dapat menggambarkan sepenuhnya konteks pendidikan di negeri lain di Malaysia. Oleh itu, hasil kajian ini tidak semestinya boleh diaplikasikan secara langsung kepada semua sekolah menengah di negara ini, terutamanya apabila mengambil kira perbezaan budaya organisasi, latar belakang guru, dan keperluan pendidikan di setiap negeri.

Selain itu, kajian ini juga tidak menyentuh secara mendalam mengenai aspek-aspek lain yang mungkin mempengaruhi budaya kerja guru, seperti kebijakan pendidikan nasional, struktur organisasi sekolah, dan peranan pihak-pihak berkepentingan lain dalam sistem pendidikan. Keterbatasan metodologi ini, iaitu penggunaan analisis literatur, mungkin menyumbang kepada penyempitan perspektif yang menghalang penyelidik untuk menggali data langsung dari lapangan atau melalui kajian kes.

X. CADANGAN UNTUK KAJIAN LANJUTAN

Bagi kajian lanjutan, beberapa cadangan dapat diberikan untuk memperluas skop penyelidikan ini. Pertama, penyelidikan yang menggunakan kaedah kuantitatif atau pendekatan campuran (*mixed-methods*) adalah lebih sesuai untuk mengkaji kesan kepimpinan beretika terhadap budaya kerja guru, terutama melalui pengumpulan data primer seperti soal selidik dan temu bual dengan pengetua dan guru. Ini dapat memberikan bukti empirikal yang lebih mendalam

mengenai hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini dan bagaimana kepimpinan beretika memberi kesan langsung kepada motivasi, komitmen, dan prestasi kerja guru. Kajian menggunakan pendekatan kajian kes di beberapa sekolah menengah di negeri-negeri lain di Malaysia juga sangat berguna untuk menilai sejauh mana dapatan kajian ini dapat digeneralisasikan kepada sekolah-sekolah lain yang mempunyai konteks budaya dan keperluan pendidikan yang berbeza. Penyelidikan lanjutan dalam konteks sekolah swasta atau sekolah luar bandar yang menghadapi cabaran sosial yang berbeza juga penting untuk memberi gambaran yang lebih holistik mengenai kesan kepimpinan beretika terhadap budaya kerja di pelbagai jenis sekolah.

Selain itu, kajian lanjutan juga perlu memberi perhatian kepada pengaruh faktor luaran yang mungkin mempengaruhi hubungan antara kepimpinan beretika dan budaya kerja guru. Faktor-faktor seperti dasar pendidikan negara, perubahan dalam struktur pengurusan sekolah, serta pendekatan pengurusan konflik yang lebih formal boleh memberi kesan besar terhadap cara kepimpinan beretika diterima dan dilaksanakan di sekolah-sekolah. Kajian lebih mendalam dalam aspek ini akan membantu memahami dinamika yang berlaku dalam konteks pendidikan yang lebih luas.

Penyelidikan longitudinal juga perlu dilakukan untuk mengkaji kesan jangka panjang kepimpinan beretika terhadap budaya kerja guru. Kajian seperti ini akan membantu memahami bagaimana kepimpinan beretika memberi kesan berterusan kepada guru dan suasana kerja di sekolah sepanjang masa, serta melihat perubahan yang berlaku sepanjang tempoh tersebut. Kajian jangka panjang dapat memberi gambaran yang lebih tepat mengenai kestabilan dan kesinambungan kesan yang dibawa oleh kepimpinan beretika dalam membentuk budaya kerja yang positif di sekolah.

Secara keseluruhannya, kajian ini membuka peluang kepada penyelidikan lanjut yang lebih mendalam mengenai kepimpinan beretika dalam konteks pendidikan. Diharapkan kajian-kajian lanjutan ini dapat memberi panduan praktikal dan dasar yang lebih berkesan untuk meningkatkan budaya kerja guru dan kualiti pendidikan di Malaysia, dengan memberi penekanan kepada pendekatan yang lebih komprehensif dan berasaskan bukti empirikal.

PENGAKUAN

Saya ingin merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah menyokong dan membantu sepanjang penulisan kertas konsep ini. Terima kasih kepada penyelia saya, Prof. Madya Dr. Bity Salwana binti Alias dan Dr Aida Hanim binti A.Hamid di atas bimbingan dan nasihat yang sangat berguna. Saya juga menghargai sokongan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) dalam menyediakan kemudahan dan sumber akademik, serta rakan-rakan penyelidik yang memberi pandangan berharga. Terima kasih kepada pihak sekolah yang membantu menyediakan maklumat untuk kajian ini, dan keluarga saya yang sentiasa memberi sokongan moral yang tidak ternilai. Tanpa bantuan mereka, kajian ini tidak dapat diselesaikan dengan baik.

RUJUKAN

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2004). *Leadership: From the inside out*. Sage Publications.
- Bercovitch, J., & Jackson, R. D. W. (2009). *Conflict resolution in the twenty-first century: principles, methods, and approaches*. University of Michigan Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- De Castro, G. B., & Jimenez, E. (2022). Influence of school principal's attributes and 21st-century leadership skills on teachers' performance. *Available at SSRN 4188200*.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational behaviour and human decision processes*, 95(2), 140-155.
- Haryono, S., Amrullah, N. I. H., & Surah, S. (2020). The effect of principal leadership and teacher competence on teacher performance: The role of work motivation. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(4), 9-14.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behaviour and big five factors of personality. *Journal of business ethics*, 100, 349-366.
- Low, E. L., Goh, S. E., & Tan, J. S. Y. (2022). The future of work in education: teachers' professional commitment in a changing world. *New England Journal of Public Policy*, 34(1), 8.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). Examining the role of ethical leadership in employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 527-556.
- Manan, Ahmad Farihan Abdul, Mohamed Yusoff Mohd Nor, & Norasmah Othman (2023). Pengaruh kepimpinan transformasional pengetua terhadap tahap motivasi guru sekolah menengah mengikut kluster di daerah Kuantan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* 8.7: e002160-e002160.
- Muhsin, M. R., Indartono, S., & Astuti, S. I. (2020, March). The role of school culture in teacher professionalism improvement. In *International Conference on Progressive Education (ICOPE 2019)* (pp. 158-162). Atlantis Press.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Purwanti, E., Aripriabowo, T., & Sukaris, S. (2024). The Influence of Organizational Culture, Work Environment, Workload and Discipline on Teacher Performance. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, 5(1), 34-40.
- Rostini, D., Syam, R. Z. A., & Achmad, W. (2022). The significance of principal management on teacher performance and quality of learning. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2513-2520.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Setiyaningsih, T. T. (2020). Influence of school leadership, discipline, and work motivation toward high school teacher performance. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 7(1), 66-77.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. John Wiley & Sons.
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Nor, M. Y. M., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(3), 174-191.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). Ethical leadership and young university teachers' work engagement: a moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 21.