

## **Amalan Kepimpinan Moral Pemimpin Sekolah (SLT) dalam Meningkatkan Kredibiliti Pemimpin Berprestasi Tinggi di Negeri Perak: Satu Kajian Awal**

### *Practices of Moral Leadership by School Leaders (SLT) in Enhancing the Credibility of High-Performing Leaders in the State of Perak: A Preliminary Study*

Shamsul Mohamed Yusak<sup>1</sup>, Tajulashikin Jumahat<sup>2</sup> & Rahmisafa Hamid<sup>3</sup>

<sup>1</sup> JDPP, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia

<sup>2</sup> JKKI, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia

<sup>3</sup> Open University Malaysia

Corresponding authors: [shamsul@iab.edu.my](mailto:shamsul@iab.edu.my), [tajulashikin@iab.edu.my](mailto:tajulashikin@iab.edu.my),  
[rahmisafa@oum.edu.my](mailto:rahmisafa@oum.edu.my)

Received: 02 November 2023 | Accepted: 05 December 2023 | Published: 27 December 2023

**Abstrak:** Usaha berterusan kerajaan melalui Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) adalah untuk mewujudkan pendidikan berkualiti tinggi. Dalam hal ini, pasukan pemimpin sekolah (SLT) merupakan tonggak utama kepada Pengetua/Guru Besar (PGB) dalam mengurus tadbir sekolah dengan berkesan bagi menyokong matlamat ini. Tujuan kajian ini adalah untuk meninjau tahap amalan kepimpinan moral SLT berdasarkan lima dimensi Model Kepimpinan Moral berdasarkan model yang dikemukakan oleh Northouse (2004) iaitu (1) Membina Komuniti Sekolah; (2) Menunjukkan Keadilan; (3) Mempamerkan Kejujuran; (4) Menghormati Warga Sekolah; dan (5) Berkhidmat Untuk Warga Sekolah. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif berbentuk deskriptif ditadbir secara rawak menggunakan 'google form' melibatkan 60 orang responden yang terdiri daripada SLT sekolah-sekolah di negeri Perak. Dapatan kajian menunjukkan bahawa 60% responden mengamalkan gaya kepimpinan moral pada tahap yang agak tinggi. Konstruk memupuk amalan saling hormat-menghormati dalam kalangan warga sekolah mendapat skor min yang tertinggi. Dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan kepada semua pemimpin sekolah untuk menjadikan kepimpinan moral ini sebagai keutamaan dalam pentadbirannya di sekolah. Diharapkan pihak berkepentingan seperti KPM, IAB, JPN, dan PPD memandang serius dalam merangka modul dan latihan yang sesuai untuk meningkatkan kredibiliti pemimpin sekolah berprestasi tinggi, khususnya dalam membentuk kecemerlangan akademik murid, kepuasan kerja guru, penglibatan ibu bapa, dan iklim sekolah yang kondusif.

**Kata kunci:** Kepimpinan Moral, Gaya Kepimpinan, Pengetua/Guru Besar, Pasukan Pemimpin Sekolah (SLT)

**Abstract:** With the ongoing efforts of the government through the Malaysian Ministry of Education (KPM) to create high quality education, the School Leadership Team (SLT) becomes the main pillar of the Principal/Principal (PGB) in managing school governance effectively. PGB leadership issues that need improvement might include democratic leadership, effective communication practices, empathy, fairness, acting rationally, keeping promises, speaking the truth, managing financial matters honestly and trustfully, and appreciating the contributions of the subordinates. The purpose of this study is to review the level of SLT moral leadership practice based on the five dimensions of moral leadership by Northouse (2004) namely: (1) Building the School community, (2) Showing Justice; (3) Showing Honesty, (4) Respecting the School People, and (5) Serving the School People. This study is a descriptive quantitative study that was randomly administered using a 'google form' involving 60

respondents consisting of SLTs in schools in the state of Perak. The findings of the study show that 60% of SLTs practice moral leadership at a relatively high level. The construct of fostering mutual respect among school members got the highest mean score. The findings of this study are expected to be a guide for all school leaders to make moral leadership a priority in their school administration. It is hoped that stakeholders such as KPM, IAB, JPN, and PPD take it seriously in designing appropriate modules and training to increase the credibility of high-performing school leaders, especially in shaping student academic excellence, teacher job satisfaction, parental involvement, and a conducive school climate.

**Keywords:** Moral Leadership, Leadership Style, Principal/Headmaster, School Leadership Team (SLT)

**Cite this article:** Shamsul Mohamed Yusak, Tajulashikin Jumahat & Rahmisafa Hamid. (2023). Amalan Kepimpinan Moral Pemimpin Sekolah (SLT) dalam Meningkatkan Kredibiliti Pemimpin Berprestasi Tinggi di Negeri Perak: Satu Kajian Awal. *Global Journal of Educational Research and Management (GERMANE)*, 3(4), p. 78-89.

## PENGENALAN

Dalam konteks sistem pendidikan Malaysia, kepimpinan memainkan peranan penting dalam membimbing organisasi ke arah matlamat dan objektif yang diinginkan (Suib *et al.*, 2021). Anjakan Ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menekankan akan kepentingan melahirkan pemimpin berprestasi tinggi di semua sekolah (Tahir *et al.*, 2021). Sistem pendidikan Malaysia telah mengalami pembaharuan yang ketara di pelbagai peringkat termasuk pada peringkat kementerian, jabatan, dan juga di sekolah (Mardhiah & Naharul, 2023) Matlamat pembaharuan ini adalah untuk mengukuhkan sistem pendidikan negara yang memerlukan pemimpin yang berkebolehan dan berkelayakan. Sistem pendidikan sering menghadapi cabaran yang memerlukan kepada perancangan yang teliti, pendekatan yang sistematik dan strategi yang komprehensif (Hussin & Peredaryenko, 2023). Pada zaman yang berubah dengan pantas dan tidak menentu hari ini, organisasi dalam sektor pendidikan memerlukan pemimpin yang mempunyai kualiti kepimpinan yang luar biasa untuk mengharungi cabaran ini dengan berkesan (Arfa & Chan, 2023).

Sesungguhnya, pemimpin yang berkualiti adalah tonggak kejayaan sistem pendidikan negara, dan kepimpinan sekolah yang berkesan adalah penting untuk meningkatkan hasil pengajaran dan pembelajaran. Pasukan Pemimpin Sekolah atau dikenali dengan SLT adalah terdiri daripada Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Guru Penolong Kanan Ko-Kurikulum (Norazizah *et al.*, 2022). SLT memainkan peranan yang penting dalam menyumbang kepada pembangunan dan pelaksanaan pelan strategik di sekolah, memacu inisiatif perubahan, menyokong guru, dan memantau kemajuan sekolah. Dalam hal ini, SLT boleh membantu PGB dalam menguruskan sekolah melalui pembangunan kurikulum, penilaian murid, penyeliaan guru, dan pemupukan budaya sekolah yang positif dan kondusif (Pont, 2020).

Di Malaysia, pemimpin yang mengamalkan kepimpinan moral melalui sikap dan akhlak yang terpuji, termasuk merasakan bahawa Tuhan sentiasa mengawasi mereka, dan bersikap ikhlas, adil, proaktif, dan kreatif (Ghani *et al.*, 2009). Kepimpinan moral dalam pendidikan mengutamakan keikhlasan dan keadilan dalam interaksi dengan guru, pelajar, warga sekolah, dan juga pihak berkepentingan yang lain (Vikaraman, 2021). Pendekatan ini adalah untuk memastikan bahawa semua pihak dilayan secara adil dan dihormati, memupuk kepercayaan dan menggalakkan hubungan positif dalam komuniti pendidikan (Arar & Saiti, 2022). Amalan kepimpinan beretika adalah penting bagi pentadbir sekolah bagi mewujudkan budaya sekolah yang positif (Spicer, 2016; Arar & Saiti, 2022).

Kepimpinan moral merupakan salah satu bentuk penyelesaian kepada tingkah laku negatif pemimpin sekolah (Pramath et al., 2021). Kepimpinan moral ini mampu mewujudkan budaya sekolah yang mengutamakan nilai-nilai seperti integriti, kejujuran dan keadilan serta memupuk persekitaran yang positif iaitu seorang pemimpin bertanggungjawab dalam setiap keputusan yang diambil (Seidman 2023). Kajian ini mencadangkan bahawa amalan kepimpinan moral dalam kalangan SLT adalah penting dalam menggalakkan hasil positif di sekolah di Malaysia. Melalui amalan kepimpinan moral, ia akan memudahkan perubahan yang hendak dilaksanakan, menggalakkan kepercayaan kepada pemimpin, dan meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja dalam kalangan guru (Hummel, 2021). Justeru, kajian awal ini memfokuskan kepada tahap amalan kepimpinan moral SLT di sekolah berdasarkan lima dimensi kepimpinan moral yang diasaskan oleh Northouse (2004).

## TINJAUAN LITERATUR

### Konsep Kepimpinan Moral

Konsep kepimpinan moral yang diasaskan oleh Peter G. Northouse menjelaskan bahawa kepimpinan moral ialah pertunjukan tingkah laku yang sesuai secara normatif melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal melalui komunikasi dua hala, peneguhan, dan membuat keputusan (Northouse, 2004). Secara amnya, kajian berkaitan pembangunan kepimpinan moral dalam kalangan PGB di Malaysia masih lagi terhad berbanding dengan kajian mengenai gaya kepimpinan yang lain (Nurlaili & Mohd Yusof, 2018). Sesungguhnya, kepimpinan moral merupakan satu bidang yang perlu diberikan perhatian dan memerlukan penerokaan lanjut dalam konteks kepimpinan pendidikan di Malaysia. Walaupun terdapat kekurangan dalam kajian kepimpinan moral ini, penyelidik merasakan ia merupakan hal yang signifikan untuk meneruskan kajian berkaitan dengan pelaksanaan amalan kepimpinan moral bagi meningkatkan lagi kompetensi diri pemimpin sekolah di Malaysia. Kajian terkini telah menekankan akan kepentingan amalan kepimpinan bermoral dan kepercayaan dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia (Waheed *et al.*, 2019). Oleh itu, kajian lanjut diperlukan untuk meneroka dan menilai landskap amalan kepimpinan moral yang sedang berkembang di institusi pendidikan di Malaysia khususnya di sekolah menengah dan rendah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Kepimpinan moral memberi kesan positif terhadap kepercayaan, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen guru dengan memupuk hubungan positif dan dapat meningkatkan kerjasama dalam kalangan surbodinat. Ini kerana kepimpinan dan tingkah laku moral warga sekolah dapat memberikan kesan yang positif terhadap penilaian dan prestasi sekolah (Arar & Saiti, 2022). Amalan kepimpinan yang berkesan dan bermoral seperti menunjukkan integriti, ketelusan dan keadilan dalam membuat keputusan mampu memberikan kesan yang positif terhadap keselamatan dan prestasi psikologi guru (Imran & Akhtar, 2023). Kepimpinan moral juga melibatkan piawai penjiagaan kemanusiaan yang tinggi, keadilan dan tanggungjawab serta menggalakkan standard moral pengikut melalui komunikasi bersama (Bafadal *et al.*, 2021).

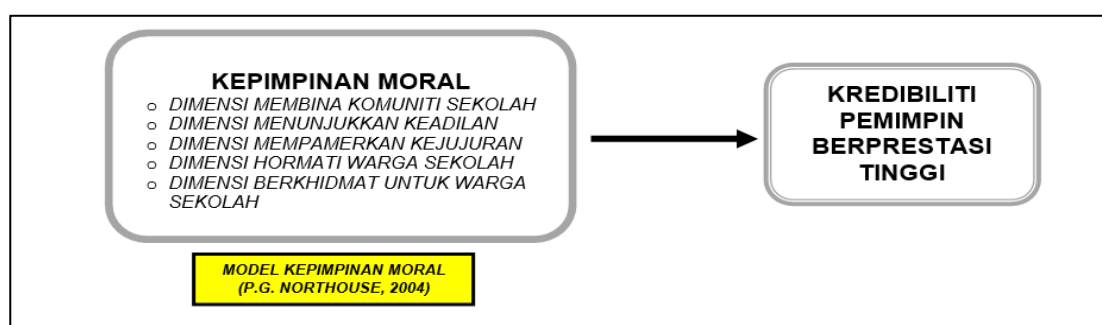
Kepimpinan moral di sekolah merupakan elemen penting dalam sekolah cemerlang dan ia adalah berdasarkan kepada prinsip moral seperti integriti, kejujuran, dan keadilan (Bafadal *et al.*, 2021). Pemimpin moral mampu memberi inspirasi kepada pasukan yang mempunyai standard moral yang tinggi, rasa hormat, kepercayaan dan pasukan mereka dilayan dengan hormat dan bermaruah (Grace, 2023). Oleh itu, kepimpinan moral boleh ditakrifkan sebagai tingkah laku pemimpin yang menunjukkan nilai peribadi yang unggul, disiplin diri dan tidak

mementingkan diri serta mempunyai kesan positif terhadap sikap dan tingkah laku subodinat (Bao & Li, 2019).

Kepimpinan moral juga dikaitkan dengan prinsip moral, etika dan nilai murni yang lain seperti empati, amanah, menepati janji dan tanggungjawab (Shamsul & Norwaliza, 2023). Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan moral lebih mengutamakan kesejahteraan pengikut dan juga masyarakat disekeliling mereka dan tidak semata-mata menumpukan perhatian kepada kepentingan diri dalam organisasi yang dipimpin (Wang & Li, 2019). Boleh dikatakan bahawa kepimpinan moral ini amat menekankan kepada nilai peribadi seperti tidak mementingkan diri, altruisme, dan akauntabiliti. Pemimpin yang bermoral akan menunjukkan contoh kepada orang lain dalam kewajaran melaksanakan sesuatu tindakan, berintegriti dan sentiasa bertanggungjawab dalam menunaikan kewajipan (Roque *et al.*, 2020).

Sistem etika dan tujuan moral yang wujud dapat membimbing seseorang pemimpin membuat keputusan dalam kepimpinan moral (Kaptein, 2016). Pemimpin moral mesti mempunyai visi, pengurusan diri, kecerdasan emosi, kemahiran sosial dan kawalan diri (Raghupathy, 2011). Dengan menjelmakan keutuhan peribadi dan memberi contoh kepada orang lain, pemimpin moral boleh memimpin dan mempengaruhi subodinat dengan berkesan ke arah tingkah laku bermoral dan mencapai matlamat organisasi yang diinginkan (Nair, 2021).

### Kerangka Konseptual Kepimpinan Moral



Rajah 1. Kerangka Konseptual Kajian

Dalam kajian ini, penyelidik mengimplementasikan Model Kepimpinan Moral yang diasaskan oleh Northouse (2004) yang diadaptasikan oleh Muhammad Faizal *et al.* (2009) yang berteraskan lima dimensi utama iaitu: (1) Membina komuniti sekolah; (2) Menunjukkan keadilan; (3) Mempamerkan kejujuran; (4) Menghormati warga sekolah; dan (5) Berkhidmat untuk warga sekolah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1. Setiap dimensi kepimpinan moral ini mempunyai konstruk tersendiri.

Penyelidik memilih Model Kepimpinan Moral Northouse (2004) dalam kajian ini kerana dimensi dan konstruk model ni sangat bersesuaian dengan konteks pendidikan di Malaysia khususnya terhadap pemimpin sekolah iaitu Pengetua/Guru Besar, SLT dan MLT (pemimpin pertengahan). Rasional pemilihan ini adalah berdasarkan perkara berikut. Pertama, model ini memberi penekanan terhadap prinsip seperti keadilan, kejujuran, hormat-menghormati, dan pembinaan masyarakat sejajar dengan nilai budaya di Malaysia yang mempunyai berbilang budaya dan yang kaya dengan tradisi dan nilai (Sultan *et al.*, 2022). Kedua, kepimpinan moral dapat menyediakan asas etika yang kukuh untuk amalan kepimpinan yang merupakan perkara penting dalam konteks pendidikan di negara ini yang mengutamakan kesejahteraan dan pembangunan murid (Vikaraman *et al.*, 2021). Ketiga, fokus model kepimpinan moral ini adalah untuk meningkatkan kredibiliti pemimpin berprestasi tinggi di negara ini iaitu pemimpin sekolah bertanggungjawab membentuk masa depan murid dan

organisasi yang dipimpin (Ng, 2017). Keempat, penekanan terhadap pembinaan komuniti sekolah amat relevan dengan negara Malaysia yang amat menitikberatkan keharmonian masyarakat dan juga komuniti setempat (Hassan *et al.*, 2018). Kelima, berkhidmat kepada komuniti sekolah selaras dengan konsep tanggungjawab sosial yang menjadi semakin penting dalam persekitaran pendidikan Malaysia (Wong, 2013). Akhir sekali, tumpuan model ini adalah tingkah laku dan nilai bermoral yang mampu memberikan impak yang positif kepada murid dengan menyumbang kepada pembangunan sahsiah dan pertumbuhan moral mereka (Noor *et al.*, 2019).

Kesemua dimensi dan konstruk kepimpinan moral ini perlu difahami dan dihayati oleh PGB dan SLT, sekaligus mempraktikkannya dalam mentadbir urus organisasi di sekolah. Ini dapat memberikan kesan dan impak yang maksima khususnya terhadap kecemerlangan sekolah melalui aspek pencapaian akademik murid, kepuasan kerja guru, penglibatan ibu bapa dan iklim sekolah kondusif serta kepada kredibiliti kepimpinan PGB dan SLT itu sendiri.

Dengan mengamalkan gaya kepimpinan bermoral, SLT dapat menyumbang kepada penyelesaian masalah yang dihadapi dalam menguruskan tadbir urus sekolah dengan berkesan. Antaranya ialah (1) Membina komuniti sekolah: SLT dapat memupuk persekitaran yang positif dan menyokong dengan membina semangat kekitaan dan menggalakkan kerjasama dan kerja berpasukan dalam kalangan warga sekolah (Tahir *et al.*, 2018). (2) Menunjukkan keadilan: SLT boleh menggalakkan iklim dan budaya sekolah yang positif dengan menyediakan layanan yang adil dan saksama untuk semua individu, membina kepercayaan, dan memastikan ketelusan dalam membuat keputusan dan komunikasi (Supriadi *et al.*, 2021). (3) Menunjukkan kejujuran: Dengan mengamalkan kepercayaan dan kredibiliti, memupuk komunikasi yang telus, dan bertanggungjawab terhadap tindakan mereka, SLT dapat mewujudkan suasana kejujuran dan integriti di sekolah (Mincu, 2022). Menghormati ahli sekolah: SLT boleh memupuk budaya hormat-menghormati dan persefahaman dengan menghormati pelbagai perspektif dan sumbangan ahli sekolah, menjalinkan hubungan positif, dan menggalakkan keterangkuman (Tahir *et al.*, 2018).

Secara ringkasnya, mengamalkan gaya kepimpinan bermoral dapat membantu SLT menangani dan mengatasi cabaran pengurusan sekolah dengan berkesan. Dengan mengutamakan nilai seperti integriti, kejujuran dan keadilan, memodelkan tingkah laku moral, dan mempamerkan keprihatinan serta keprihatinan terhadap guru, SLT boleh mewujudkan persekitaran sekolah yang positif yang membolehkan keputusan dibuat dengan penuh bertanggungjawab, mengurangkan tingkah laku negatif dan menggalakkan komunikasi terbuka. Dengan berbuat demikian, SLT dapat meningkatkan lagi pencapaian sekolah dan memastikan kejayaan sekolah dicapai dengan jayanya (Bao & Li, 2019).

Justeru, kajian awal yang melibatkan SLT di sekolah rendah di negeri Perak ini bertujuan untuk meninjau tahap amalan kepimpinan moral SLT di sekolah dan mengenal pasti dimensi kepimpinan moral yang menjadi keutamaan berdasarkan lima dimensi kepimpinan moral Northouse (2004) iaitu: (1) Membina komuniti sekolah; (2) Mempamerkan keadilan; (3) Mempamerkan kejujuran; (4) Menghormati warga sekolah; dan (5) Berkhidmat untuk warga sekolah.

## **METODOLOGI**

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif berbentuk deskriptif dengan menggunakan soal-selidik berskala Likert lima mata (1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Agak Setuju, 4= Setuju, dan 5= Sangat Setuju) yang ditadbir secara dalam talian (Sugiyono & Anwar, 2006). Ia melibatkan 60 orang responden SLT yang terdiri daripada Guru Penolong Kanan Pentadbiran,

Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid di negeri Perak. Jadual 1 menunjukkan skor min dan interpretasi tahap amalan kepimpinan SLT. Data soal selidik dianalisis menggunakan *Program Statistical Package for The Social Science (SPSS)* versi 26.0. Kaedah statistik deskriptif yang menggunakan skor min dan sisihan piawai bertujuan untuk menganalisis tahap amalan kepimpinan moral pemimpin sekolah (SLT) seperti mana yang ditunjukkan dalam Jadual 1 yang diadaptasi daripada Zaiham dan Hailmun (2016).

Jadual 1. Interpretasi Skor Min Kepimpinan

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 – 1.89	Sangat Rendah
1.90 – 2.69	Rendah
2.70 - 3.49	Agak Tinggi
3.50 - 4.29	Tinggi
4.30 – 5.00	Sangat Tinggi

## DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian dapat memberikan gambaran awal mengenai gaya kepimpinan moral yang diamalkan oleh SLT di sekolah-sekolah rendah di negeri Perak. Analisis data secara keseluruhan ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2. Tahap Kepimpinan Moral SLT di negeri Perak

Bil	Item	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1	Menggalakkan guru untuk melibatkan diri dalam aktiviti yang menyumbang ke arah penambahbaikan sekolah.	1.35	.475	Sangat Rendah
2	Berkongsi visi dan misi sekolah dengan warga sekolah.	3.00	.180	Agak Tinggi
3	Mendorong guru untuk mengembangkan potensi diri.	2.85	.360	Agak Tinggi
4	Membina visi dan misi bersama barisan pentabdir berdasarkan kepentingan sekolah.	3.00	.250	Agak Tinggi
5	Mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dalam kalangan warga sekolah.	2.90	.325	Agak Tinggi
6	Membina semangat kejelekitan dalam kalangan warga sekolah.	3.00	.180	Agak Tinggi
7	Memegang prinsip bekerja dalam satu pasukan.	3.00	.180	Agak Tinggi
8	Memberi peluang kepada guru untuk menyuarakan pendapat.	3.00	.130	Agak Tinggi
9	Perihatin terhadap hal kebajikan guru.	3.00	.220	Agak Tinggi
10	Melaksanakan program pembangunan staf yang telah dirancang secara berterusan.	1.45	.770	Sangat Rendah
11	Memberikan kebebasan kepada guru untuk melakukan aktiviti yang selari dengan visi dan misi sekolah.	2.80	.390	Agak Tinggi
12	Mengamalkan sikap pilih kasih terhadap guru yang beliau gemari.	2.90	.370	Agak Tinggi
13	Memberi penghargaan hanya kepada guru yang memberi sumbangan besar terhadap sekolah.	1.20	.455	Sangat Rendah

14	Menjaga nama baik warga sekolah kepada pihak lain.	3.00	.250	Agak Tinggi
15	Membuat sesuatu keputusan mengikut emosi	1.15	.470	Sangat Rendah
16	Membudayakan amalan saling menghormati dalam kalangan warga sekolah.	1.15	.470	Sangat Rendah
17	Bersikap toleransi dalam membuat sesuatu keputusan.	3.00	.000	Agak Tinggi
18	Bertolak ansur dengan guru dalam kebanyakan hal.	2.80	.390	Agak Tinggi
19	Bersifat empati terhadap urusan peribadi guru.	2.80	.470	Agak Tinggi
20	Memberi motivasi kepada guru untuk memajukan diri dalam kerjaya mereka.	1.25	.570	Sangat Rendah
21	Menumpukan perhatian kepada staf yang bermasalah.	3.00	.250	Agak Tinggi
22	Mengambil berat perihal guru yang bermasalah.	1.15	.390	Sangat Rendah
23	Memaklumkan kesilapan guru terhadap murid kepada ibu bapa.	1.30	.525	Sangat Rendah
24	Berusaha untuk menunaikan janjinya.	1.30	.625	Sangat Rendah
25	Menjalinkan hubungan yang baik tanpa mengira kaum dan agama.	1.10	.290	Sangat Rendah

Jadual 2 di atas memaparkan dapatan 25 item berdasarkan lima dimensi kepimpinan moral iaitu (1) Membina Komuniti Sekolah; (2) Mempamerkan Keadilan; (3) Mempamerkan Kejujuran; (4) Menghormati Warga Sekolah; dan (5) Berkhidmat Kepada Warga Sekolah.

Dapatan menunjukkan bahawa 15 daripada item kepimpinan moral ini menunjukkan tahap skor min yang *agak tinggi* (skor min 2.70 - 3.49). Manakala 10 item daripadanya berada pada tahap skor *sangat rendah* (skor min 1.00 – 1.89). Namun tiada item yang memperolehi *tahap tinggi* dan *sangat tinggi* (skor min = 3.50 - 5.00).

Skor min tertinggi (min=3.00) bagi 9 item kepimpinan moral iaitu (1) Berkongsi visi dan misi sekolah dengan warga sekolah; (2) Membina visi dan misi bersama barisan pentabdir berdasarkan kepentingan sekolah; (3) Membina semangat kejelekitan dalam kalangan warga sekolah; (4) Memegang prinsip bekerja dalam satu pasukan; (5) Memberi peluang kepada guru untuk menyuarakan pendapat; (6) Perihatin terhadap hal kebajikan guru; (7) Menjaga nama baik warga sekolah kepada pihak lain; (8) Bersikap toleransi dalam membuat sesuatu keputusan; dan (9) Menumpukan perhatian kepada staf yang bermasalah.

Manakalah item yang mendapat skor min 3.00 ke bawah adalah: (1) Mendorong guru untuk mengembangkan potensi diri; (2) Mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dalam kalangan warga sekolah; (3) Memberikan kebebasan kepada guru untuk melakukan aktiviti yang selari dengan visi dan misi sekolah; (4) Mengamalkan sikap pilih kasih terhadap guru yang beliau gemari; (5) Bertolak ansur dengan guru dalam kebanyakan hal; dan (6) Bersifat empati terhadap urusan peribadi guru.

Walau bagaimanapun terdapat 10 item yang memperoleh skor yang *sangat rendah* (skor min 1.00 – 1.89), iaitu: (1) Melaksanakan program pembangunan staf yang telah dirancang secara berterusan; (2) Menggalakkan guru untuk melibatkan diri dalam aktiviti yang menyumbang ke arah penambahbaikan sekolah; (3) Memaklumkan kesilapan guru terhadap murid kepada ibu bapa; (4) Berusaha untuk menunaikan janjinya; (5) Memberi motivasi kepada guru untuk memajukan diri dalam kerjaya mereka; (6) Memberi penghargaan hanya kepada guru yang memberi sumbangan besar terhadap sekolah; (7) Membuat sesuatu keputusan mengikut emosi;

(8) Membudayakan amalan saling menghormati dalam kalangan warga sekolah; (9) Mengambil berat perihal guru yang bermasalah; dan (10) Menjalinkan hubungan yang baik tanpa mengira kaum dan agama.

Berdasarkan huraian di atas menunjukkan bahawa 15 daripada 25 item kepimpinan moral mendapat skor min yang agak tinggi. Manakala 10 konstruk mendapat skor yang sangat rendah dan tiada konstruk yang mendapat skor tinggi dan skor amat tinggi. Ini menunjukkan bahawa majoriti daripada kalangan SLT di negeri Perak ini mengamalkan kepimpinan moral menjalankan tugas harian sebagai barisan pentadbir sekolah dengan baik. Kesemua item yang terlibat ini merupakan elemen yang positif ke arah kecemerlangan sekolah sekaligus mempertingkatkan kredibiliti dan kompetensi diri SLT sebagai pemimpin sekolah berprestasi tinggi.

Oleh yang demikian, item yang memperolehi skor min *sangat rendah* perlu diberikan perhatian yang serius dan perlu dilihat sebagai keutamaan yang diberikan perhatian oleh SLT secara kritikal. Item yang menggambarkan sikap negatif wajar dihindari oleh pemimpin sekolah dalam mengurus tadbir organisasi dan warga sekolah kerana ianya memberi kesan yang tidak baik kepada pencapaian akademik, kepuasan kerja guru, iklim sekolah kondusif dan sekaligus akan mengganggu kelancaran ke arah peningkatan kredibiliti kepimpinan SLT itu sendiri.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa 60% responden daripada kalangan SLT di negeri Perak ini mengamalkan gaya kepimpinan moral pada tahap yang *agak tinggi*, namun masih belum pada tahap yang memuaskan. Ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan moral perlu diamalkan secara menyeluruh oleh SLT. Manakala 40% dapatan yang harus diberi perhatian kritikal agar kredibiliti sebagai pemimpin berprestasi tinggi dapat diimplementasikan melalui amalan kepimpinan moral ini. Justeru, tanggungjawab SLT untuk meningkatkan kefahaman dalam ilmu kepimpinan moral ini dan sekaligus mempraktikkannya serta menjadikan gaya kepimpinan moral ini satu keutamaan dalam menerajui organisasi di sekolah. Ilmu kepimpinan moral perlu dihayati oleh pemimpin sekolah dalam usaha meningkatkan kompetensi diri dan kredibiliti sebagai pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi.

## **PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

Majoriti pemimpin sekolah (SLT) iaitu 60% di negeri Perak ini mengamalkan gaya kepimpinan moral berdasarkan lima dimensi utamanya. Konstruk seperti membina semangat kejelekitan, kerja sepasukan, kebajikan guru, toleransi dalam membuat sesuatu keputusan, menumpukan perhatian kepada staf yang bermasalah sejajar dengan pendapat (Arar & Saiti, 2022) bahawa melalui amalan kepimpinan moral SLT mampu menerapkan kepercayaan, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen guru dengan memupuk hubungan positif serta meningkatkan kerjasama dalam kalangan surbodinam.

Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan moral memberi inspirasi kepada pasukan yang mempunyai standard moral yang tinggi, rasa hormat, dan kepercayaan (Grace, 2023), kerana impaknya kebebasan kepada guru untuk melakukan aktiviti yang selari dengan visi dan misi sekolah, mendorong guru untuk mengembangkan potensi diri, serta memberi peluang kepada guru untuk menyuarakan pendapat demi kepentingan sekolah.

Penerapan elemen integriti, kejujuran, dan keadilan (Bafadal *et al.*, 2021) melalui pengamalan kepimpinan moral SLT ini dapat mengurangkan jurang sikap negatif pemimpin yang membuat sesuatu tindakan dengan beremosi, menghargai sumbangan guru, amalan saling menghormati, menepati janji, menjaga maruah guru, dan menjalinkan hubungan yang harmonis tanpa mengira kaum dan bangsa (Bao & Li, 2019).



Walaupun majoriti SLT mengamalkan kepimpinan moral dengan baik namun secara keseluruhannya amalan kepimpinan moral masih perlu dipertingkatkan lagi pengamalannya, ini kerana elemen negatif pemimpin yang memperolehi skor yang terendah agak membimbangkan dalam kalangan SLT di sekolah-sekolah di negeri Perak ini dan boleh dikategorikan berada di tahap sederhana. Maka, SLT harus mempertingkatkan pengetahuan dan kefahaman tentang gaya kepimpinan moral melalui lima dimensinya yang mengandungi 40 konstruk untuk diimplementasikan dalam mengurus tadbir sekolah khususnya terhadap guru-guru dan staf sokongan. Berdasarkan kajian ini, perkara utama yang ingin diketengahkan adalah nilai moral yang tinggi melalui amalan kepimpinan moral untuk pemimpin sekolah. Di samping harus difahami dan dihayati oleh barisan pentadbir iaitu PGB dan SLT bahawa gaya kepimpinan moral boleh dianggap seperti satu ilmu baharu dalam bidang kepimpinan di Malaysia khususnya di sekolah-sekolah Kementerian Pendidikan Malaysia.

Ini merupakan cabaran utama dalam kepimpinan pendidikan yang perlu dipandang serius oleh pihak berkepentingan dalam pendidikan di Malaysia khususnya Institut Aminuddin Baki, KPM, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah. Rentetan daripada hasil kajian ini menimbulkan kekusaran kepada Pengetua/Guru Besar dan SLT di sekolah-sekolah untuk melakukan perubahan yang positif dan mengamalkan kepimpinan moral dengan berkesan terhadap warga sekolah (Mohd Yusaini & Mohd Izham, 2020). Ini bermakna kepimpinan moral dalam kalangan SLT masih belum diamalkan sepenuhnya di sekolah-sekolah di negeri Perak ini. Oleh itu, pemimpin sekolah harus mempertingkatkan pengetahuan dan kefahaman tentang gaya kepimpinan moral melalui 5 dimensinya dan 40 konstruk untuk diaplikasikan semasa mengurus sekolah khususnya terhadap guru-guru. selain itu perlu disedari oleh PGB dan SLT agar menjadikan amalan kepimpinan moral sebagai satu keutamaan, ini kerana kepimpinan bermoral memberi impak positif kepada kepuasan kerja guru (Cansoy *et al.*, 2021). Walaupun tidak dapat dinafikan tugas dan tanggungjawab berat SLT dalam meneraju dan mengurus sekolah, namun sering menghadapi pelbagai isu dan masalah yang boleh menghalang keberkesanan dan kelancaran perjalanan sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Akhirnya, PGB dan SLT berupaya mengamalkan gaya kepimpinan moral yang dapat memacu kecemerlangan sekolah khususnya terhadap pencapaian akademik murid dan kepuasan kerja guru melalui amalan kepimpinan moral sekaligus meningkatkan kredibiliti dan kompetensi diri sebagai pemimpin berprestasi tinggi.

Implikasi hasil daripada kajian ini kepada pemimpin sekolah khususnya PGB dan SLT agar menyedari kepentingan dan keutamaan kepimpinan moral untuk diamalkan di sekolah. Malah pemimpin sekolah dapat merealisasikan visi dan misi sekolah dan membangunkan sekolah bersama surbodinatnya dengan sejahtera berteraskan dimensi dan konstruk kepimpinan moral, sekaligus memberi impak yang maksima terhadap kecemerlangan sekolah khususnya pencapaian akademik murid. Kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan khusus kepada pemimpin sekolah sedia ada, pemimpin sekolah novis yang baharu dilantik, dan peserta NPQEL yang berkursus di Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia (IAB) yang berperanan sebagai peneraju sekolah dan dalam masa yang sama mempertingkatkan kompetensi diri menjadi pemimpin berprestasi tinggi, selaras dengan Anjakan ke 5 Pelan Pembangunan Pendidikan 2013–2025 (KPM, 2013).

Sehubungan dengan itu, kajian ini dilihat mampu berperanan sebagai kajian rintis tentang pelaksanaan amalan kepimpinan moral pemimpin sekolah di sekolah rendah dan menengah khususnya sekolah-sekolah di bawah kelolaan KPM. Di samping ianya mampu menjadi contoh teladan kepada pemimpin sekolah lain dalam menentukan gaya kepimpinan yang terbaik untuk memacu kecemerlangan organisasinya. Rentetan daripada ini, diharapkan agar pihak yang

berkepentingan seperti PPD, JPN dan KPM khususnya Institut Aminuddin Baki untuk merangka modul dan latihan yang sesuai bagi meningkatkan kefahaman dan amalan kepimpinan moral pemimpin sekolah

Akhir sekali, kajian ini diharapkan dapat berperanan sebagai pembuka ruang kepada pengkaji lain untuk menjalankan kajian yang lebih mendalam mengenai amalan dan gaya kepimpinan moral pemimpin di institusi pendidikan yang terdapat di Malaysia. Cadangan kajian akan datang agar gaya kepimpinan moral ini turut diperluaskan di seluruh negara termasuk Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Aliran Mara (MRSM), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Negeri (SABK), Sekolah Aliran Swasta, Politeknik, Kolej Vokasional, Kolej Matrikulasi, dan Institut Pendidikan Guru Malaysia.

## RUJUKAN

- Arar, K & Saiti, A. (2022). Ethical Leadership, Ethical Dilemmas and Decision Making Among School Administrators. *Equity in Education & Society*, 1, 275264612110708. <https://doi.org/10.1177/27526461211070828>
- Arfa, A., & Chan, N. (2023). Malaysia's Educational Reform 2023: Paving the Path to Success. Retrieved from <https://university.taylors.edu.my/en/campus-life/news-and-events/news/malaysia-educational-reform-2023-paving-the-path-to-success.html>
- Bafadal, I., Nurabadi, A., Gunawan, I., Juharyanto, Amirul Adha, M., Hung, M.-L., Pratiwi, F. D., & Akhbar, A. F. (2021). Moral as the Basis of Leadership Practices in Excellent Schools. In *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 601, 7th International Conference on Education and Technology (ICET 2021)
- Bao, Y & Li, C (2019). From Moral Leadership to Positive Work Behavior: The Mediating Role of Value Congruence and Leader-Member Exchange - *Frontiers of Business Research in China*. SpringerOpen. <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0052-3>
- Cansoy, Ramazan & Parlar, Hanifi & Türkoğlu, Muhammet (2021). The Effect of School Principals' Ethical Leadership on Teacher Job Satisfaction: The Mediating Role of School Ethical Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8, 210-222. 10.52380/ijpes.2021.8.4.600. <http://dx.doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.4.600>
- Ghani, M. F. A., Siraj, S., Radzi, N. M., & Adam, M. (2009). Kepimpinan Moral Pengetua Pamacu Keberkesanan Sekolah: Satu Tinjauan Awal. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2).
- Grace, C. (2023). Why Moral And Ethical Leadership Is Important To Business In 2023. LRN Catalyst.
- Hassan, R., Ahmad, J. & Boon, Y. (2018). Instructional Leadership in Malaysia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 7, 424-432. 10.14419/ijet.v7i3.30.18346.
- Hummel, A. L. (2021, March 14). What Is Moral Leadership? Retrieved from [https://byumsasiapacific.com/what-is-moral-leadership/?expand\\_article=1](https://byumsasiapacific.com/what-is-moral-leadership/?expand_article=1)
- Hussin, R., & Peredaryenko, M. (2023, April 3). Urgent Need to Reform Malaysian Education System. Retrieved from <https://www.emirresearch.com/urgent-need-to-reform-malaysian-education-system/>
- Imran, M & Akhtar, N. (2023). Impact Of Ethical Leadership Practices On Teachers' Psychological Safety And Performance: A Case Of Primary School Heads In Karachi, Pakistan. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 3(2), 172-181. <https://doi.org/10.48112/aessr.v3i2.505>
- Kaptein, M (2016). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *J Bus Ethics* 156, 1135–1150 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>

- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Retrieved from: <https://www.moe.gov.my/dasarmenu/pelan-pembangunan-pendidikan-2013-2025>
- Mardhiah, A., & Naharul, M. A. (2023). Comprehensive Education Reform Needed. The Malaysian Reserve. Retrieved from <https://themalaysianreserve.com/2023/06/19/comprehensive-education-reform-needed/>
- Mincu, M. (2022). Why Is School Leadership Key To Transforming Education? Structural And Cultural Assumptions For Quality Education In Diverse Contexts. *Prospects (Paris)*, 52(3-4), 231-242. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>
- Mohd Yusaini, Y., Izham, M., & Hamzah, M. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu Dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1).
- Nair, K. (2021). Moral Leadership: Meaning, Characteristics And Examples. Harappa. <https://harappa.education/harappa-diaries/moral-leadership/>
- Ng, A. Y.-M. (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 1002–1019. <https://doi.org/10.1177/1741143216662922>
- Noor, S. A., Anis, A., Ghani, A. & Abdullah, K. (2019). The Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern part of Peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*. 12. 10.29333/iji.2019.1225a.
- Norazizah, A. R. N., Mustan, N., Hashim, N. H., Ismail, I. S., Mohd Sani, M. H., Minhath, N., & Peng, T. K. (2022). Keberkesanan Kursus Penyelidikan Kajian Tindakan Dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Di Terengganu. *Global Journal of Educational Research and Management (GERMANE)*, 2(4), 386-394. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730645>
- Nurlaili, A. W., & Mohd Yusof, A. (2018). Hubungan Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Kerja Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal Ilmi*, 8, 136–150.
- Pont, B. (2020). Literature Review About School Leadership Policy Reform. *European Journal of Education*. Advance Online Publishing. <https://doi.org/10.1111/ejed.12398>
- Raj Sinha & Shreyasi Singh. (2021). Moral Leadership: Meaning, Characteristics And Examples. Harappa Diaries. <https://harappa.education/harappa-diaries/moral-leadership/>
- Raghupathy, S. (2011). Ethics And Moral Leadership In Project Management. Paper Presented At PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Roque, A., Moreira, J.M., Dias Figueiredo, J., Albuquerque, R. and Gonçalves, H. (2020), "Ethics Beyond Leadership: Can Ethics Survive Bad Leadership?", *Journal of Global Responsibility*, 11(3), pp. 275-294. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2019-0065>
- Seidman, D. (2023). What is Moral Leadership? The HOW Institute. Retrieved from <https://thehowinstitute.org/moral-leadership/>
- Shamsul, M. Y. & Norwaliza, A. W. (2023). Amalan Kepimpinan Moral Pemimpin Pertengahan (MLT) di Malaysia: Satu Kajian Awal. *Proceedings of the International Postgraduate Academic Colloquium (IPAC)*, Universiti Pendidikan Sultan Idris 2023.
- Siva Vikaraman, S., Mansor, A. N., Mohd Nor, M. Y., Alias, B. S., and Gurusamy, V. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(3). <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i3.14509>
- Spicer & Felecia V. (2016). "School Culture, School Climate, and The Role Of The Principal." Dissertation, Georgia State University. doi: <https://doi.org/10.57709/8618737>
- Sugiyono (2006). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta
- Suib, A. F., Ghazali, P. L., Abdul Halim, B. B., & Mohammed Foziah, N. H. (2021). Educational Leadership Models in Malaysia. *Journal of Management and Training for*

- Industries, 2(2). Retrieved from  
<https://journal.unisza.edu.my/jmtp/index.php/jmtp/article/view/105>
- Sultan, F. M. M., Karuppanan, G., & Rumpod, J. (2022). Instructional Leadership Practices Among Head Teachers and Their Relationship with Primary School Achievement in Sabah, Malaysia. *English Language Teaching*, 15(2), 50-60.
- Supriadi, D., Usman, H., Jabar, A., & Widyastuti, I. (2021). Good School Governance: An Approach to Principal's Decision-Making Quality in Indonesian Vocational School. *Research in Educational Administration & Leadership*, 4(2). <https://doi.org/10.30828/real/2021.4.2>
- Tahir, L. M., Samah, N. A., Anis, S. N. M., & Ali, M. F. (2021). Implementing Teacher Leadership In Malaysian Schools: Exploring secondary principals' perspectives. *Management in Education*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/08920206211053099>
- Tahir, Z., Zalina, A., & Salleh, N. (2018). Effectiveness of Coaching by School Improvement Partners through Good Relationship and Professionalism Skills Practiced. *Research in Social Sciences and Technology*, 3, 16-35. <https://doi.org/10.46303/ressat.03.01.2>
- Waheed, Z., Hussin, S., Khan, M. I., Ghavifekr, S., & Bahadur, W. (2019). Ethical Leadership And Change: A Qualitative Comparative Case Study In Selected Malaysian Transformed Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 624–639. <https://doi.org/10.1177/1741143217751076>
- Wang, Y. & Li, H. (2019). Moral Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 10:2640. <https://doi:10.3389/fpsyg.2019.02640>
- Wong, K. C. (2013). Culture And Moral Leadership In Education. In *Leading Schools In A Global Era* (Pp. 106-125). Routledge