

## Gaya Kepimpinan Demokratik Pentadbir Sekolah dan Hubungannya dengan Kerja Berintegriti dalam kalangan Guru

### *(School Administrator's Democratic Leadership Style And Its Relationship With Work Integrity Among Teachers)*

Angela Lang<sup>1\*</sup>, Mohamed Yusof Mohd Noor<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.  
Email: P118943@siswa.ukm.edu.my

<sup>2</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.  
Email: Yusoff1963@ukm.edu.my

#### CORRESPONDING

#### AUTHOR (\*):

Angela Lang  
(P118943@siswa.ukm.edu.my)

#### KATA KUNCI:

Kepimpinan Demokratik  
Disiplin Kerja  
Integriti Guru  
Keberhasilan Sekolah  
Kualiti Pendidikan

#### KEYWORDS:

Democratic Leadership  
Work Discipline  
Teacher Integrity  
School Success  
Educational Quality

#### CITATION:

Angela Lang, & Mohamed Yusof Mohd Noor. (2024). Gaya Kepimpinan Demokratik Pentadbir Sekolah dan Hubungannya dengan Kerja Berintegriti dalam kalangan Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(2), e002686. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i2.2686>

#### ABSTRAK

Kajian-kajian lepas menunjukkan hubungan positif antara persepsi terhadap kepimpinan demokratik dan disiplin kerja. Ini memberikan gambaran bahawa hubungan yang erat di antara pemimpin dan subordinat dapat mencetuskan semangat kerja yang tinggi. Namun, apakah kesan kepimpinan demokratik terhadap integriti guru di Zon Kapit? Kajian ini mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di Sekolah Menengah Zon Kapit, Malaysia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan borang soal selidik, kajian ini memeriksa persepsi guru terhadap tingkat kepemimpinan demokratik pengetua dan tahap integriti mereka. Dapatan menunjukkan bahawa guru menyatakan tahap yang tinggi dalam kepemimpinan demokratik pengetua dan integriti guru secara keseluruhan. Analisis menunjukkan perbezaan dalam persepsi guru terhadap beberapa aspek kepemimpinan demokratik, terutama dalam keputusan yang melibatkan perkembangan sekolah. Hasil kajian juga menggambarkan bahawa walaupun integriti guru dianggap tinggi secara umum, terdapat perbezaan pandangan dalam aspek konsistensi dalam amalan baik. Selain itu, kajian ini membahas implikasi teori terhadap keberhasilan sekolah dan kualiti pengajaran. Kepentingan pendekatan kepemimpinan demokratik dan integriti guru sebagai faktor penentu dalam membentuk sekolah yang berjaya dan pembelajaran yang bermutu ditekankan. Implikasi praktikal termasuk peningkatan latihan kepemimpinan demokratik dan penekanan pada partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. Walaupun kajian ini memberikan wawasan yang bernilai, terdapat batasan metodologi dan geografi yang perlu diperhatikan. Kajian masa depan disarankan untuk fokus pada hubungan antara kepemimpinan demokratik dan motivasi guru, perbandingan gaya kepemimpinan dalam konteks bandar

dan luar bandar, serta pengaruh budaya tempatan terhadap amalan kepemimpinan demokratik. Dengan demikian, kajian ini menyumbang kepada pemahaman yang lebih baik tentang dinamika sekolah menengah dan keberhasilan pendidikan di Malaysia.

### ABSTRACT

Past studies indicate a positive correlation between perceptions of democratic leadership and work discipline. This suggests that a close relationship between leaders and subordinates can foster high work morale. This study explores the relationship between the democratic leadership of principals and the integrity of teachers in Secondary Schools in the Kapit Zone, Malaysia. The study uses quantitative approach and survey questionnaires to examine teachers' perceptions of the level of democratic leadership of principals and their level of integrity. Findings indicate that teachers report a high level of democratic leadership of principals and overall integrity of teachers. Analysis reveals differences in teachers' perceptions of various aspects of democratic leadership. The study also highlights that although the integrity of teachers is generally considered high, there are differing views on the consistency of ethical practices. Additionally, the study discusses theoretical implications for school success and teaching quality. The importance of the democratic leadership approach and the integrity of teachers as determining factors in shaping successful schools and quality education is emphasized. Practical implications include enhancing democratic leadership training and emphasizing teacher participation in decision-making. While this study provides valuable insights, there are methodological and geographical limitations to consider. Future research is recommended to focus on the relationship between democratic leadership and teacher motivation, compare leadership styles in urban and rural contexts, and explore the influence of local culture on democratic leadership practices. Thus, this study contributes to a better understanding of the dynamics of secondary schools and the success of education in Malaysia.

**Sumbangan/Keaslian:** Kajian ini memberikan sumbangan penting kepada literatur sedia ada dengan membuka jalan untuk pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di sekolah menengah.

## 1. Pengenalan

Sistem pendidikan di negara kita menekankan pendekatan berpusat, dengan mengamalkan dasar dan matlamat Pendidikan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Kejayaan sebuah sekolah dipengaruhi oleh gaya kepimpinan pengetua, yang dapat membentuk guru-guru berintegriti (Idi et al., 2021). Integriti, yang melibatkan kejujuran dan ketulusan, penting untuk menjaga nama baik dan mencegah penyelewengan (Mustafa et al., 2021). Dasar dan matlamat yang ditetapkan perlu

dilaksanakan di semua peringkat sekolah. Di sekolah, Pengetua atau Guru Besar memainkan peranan utama dalam memastikan keberhasilan pelaksanaan dasar dan matlamat tersebut (Saberi & Hamzah, 2020). Kepemimpinan yang berjaya melibatkan komunikasi terbuka melalui perbincangan dan mesyuarat, di mana tugas didelegasikan kepada kakitangan. Pemimpin demokratik memberi autoriti kepada bawahan, mendorong kebebasan dan kreativiti guru (Tukiman & Noor, 2022). Keistimewaan kepemimpinan demokratik melibatkan percaya kepada penglibatan menyeluruh dalam keputusan, dengan percaya kepada kekuatan keseluruhan organisasi. Pengagihan tugas dan kuasa memberi keyakinan kepada semua pihak dalam menjalankan tugas masing-masing, menyumbang kepada kelancaran dan kemajuan organisasi sekolah (Munian & Hasan, 2020).

Pemimpin demokratik dianggap sebagai perangsang untuk meningkatkan pencapaian matlamat melalui pendekatan strategik (Musa et al., 2022). Dengan sifat membantu, pemimpin demokratik mendapat penghargaan dan hormat dari kakitangan, bahkan dalam situasi yang mencabar. Pengetua yang cekap dalam kepemimpinan dapat memainkan peranan penting dalam mencapai kecemerlangan sekolah, seperti yang ditunjukkan oleh kajian yang dilakukan oleh Bugang et al. (2023). Walaupun sekolah menghadapi cabaran dan masalah, masih terdapat sekolah yang berprestasi tinggi. Kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan pengetua perlu berubah mengikut keperluan situasi, dan peranan kepemimpinan sangat penting dalam mencapai matlamat organisasi. Kajian lepas oleh Izzatunnisa et al. (2023) juga membuktikan bahawa sistem pendidikan kita bergantung kepada kepemimpinan yang efektif, terutamanya dari segi integriti, komunikasi terbuka, dan penglibatan aktif dari pengetua dan guru di sekolah.

### 1.1. Permasalahan Kajian

Pendidikan memainkan peranan penting dalam membentuk masyarakat yang cemerlang. Dalam konteks ini, pengetua sebuah sekolah memiliki peranan yang sangat signifikan dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sekolah. Menurut kajian oleh Saberi dan Hamzah (2020), pengetua tidak hanya perlu memiliki kebijaksanaan dalam kepemimpinan, tetapi juga harus mampu mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dinamika dan keperluan sekolah.

Keupayaan pengetua dalam mengamalkan kepemimpinan demokratik menjadi aspek utama dalam mencapai matlamat kecemerlangan sekolah. Tukiman dan Noor (2022) menegaskan bahawa kepemimpinan demokratik membawa kepada pembahagian tugas yang meluas dan melibatkan subordinat dalam proses membuat keputusan. Keputusan yang melibatkan rundingan dengan subordinat dapat membina hubungan yang kukuh antara pemimpin dan bawahan, mencipta suasana di mana pemimpin dan subordinat bersama-sama membentuk keputusan.

Namun, bagaimana kepemimpinan demokratik mempengaruhi integriti guru di Zon Kapit masih menjadi persoalan. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab isu ini. Pemimpin yang menganut kepemimpinan demokratik dijangka dapat mendekati subordinat, dan dalam konteks sekolah, integriti guru tidak hanya berkaitan dengan tanggungjawab peribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan pengetua. Adakah guru merasakan penghargaan dan keterlibatan dalam proses membuat keputusan? Adakah integriti guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pengetua?

Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang hubungan antara kepemimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di Zon Kapit. Dengan melihat kepada realiti sekolah di sana, kita mungkin mendapati petunjuk yang bermakna tentang bagaimana budaya kepemimpinan dapat membentuk integriti individu dalam organisasi pendidikan. Kesimpulannya, kajian ini berpotensi memberikan sumbangan yang bernilai dalam pemikiran dan strategi pembangunan pendidikan untuk mencapai sekolah yang cemerlang dan berintegriti.

## 1.2. Objektif Kajian

Secara umumnya objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Untuk mengenal pasti tahap kepimpinan demokratik pengetua di sekolah menengah Zon Kapit.
- ii. Untuk mengenal pasti tahap integriti guru sekolah menengah di Zon Kapit.
- iii. Untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan demokratik pengetua terhadap integriti guru di sekolah menengah Zon Kapit.

## 2. Sorotan Literatur

### 2.1. Gaya Kepimpinan Pengetua

Gaya kepimpinan pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sebuah sekolah. Kepimpinan yang efektif dapat mempengaruhi guru-guru dan hasilnya, menghasilkan tenaga pengajar yang berintegriti (Idi et al., 2021). Program Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) menyumbang kepada usaha memperbaiki sistem pendidikan dengan mengidentifikasikan 11 anjakan, salah satunya adalah anjakan kualiti (KPM, 2012). Kualiti guru menjadi fokus utama, kerana kualiti yang tinggi membawa kepada perubahan positif. Dalam konteks ini, gaya kepimpinan pengetua memainkan peranan penting, terutamanya gaya kepimpinan demokratik (Ambotang & Jadin, 2020). Pendekatan ini memberi tumpuan kepada kolaborasi dan partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini memastikan guru tidak hanya menerima arahan tetapi turut terlibat dalam membuat keputusan, terutamanya berkaitan dengan dasar sekolah, program pembelajaran, dan isu-isu strategik lain (Yusak, 2023).

Kelebihan gaya kepimpinan demokratik termasuk membuka peluang untuk perbincangan dan pendapat guru-guru, mencipta komunikasi terbuka dan jujur, serta membangun hubungan kepercayaan antara pentadbir dan guru (Mahmud & Ab Jalil, 2022). Guru merasa lebih selesa menyuarakan pendapat mereka tanpa takut represi, mencipta budaya kerja berintegriti di sekolah. Kepercayaan yang terbina menyumbang kepada identiti sekolah yang kukuh. Pentingnya pendidikan dan pembangunan profesional juga ditekankan dalam gaya kepimpinan demokratik. Pembelajaran bersama, perkongsian idea, dan perkembangan kemahiran guru adalah elemen-elemen yang diutamakan (Tukiman & Noor, 2022). Guru yang terlibat dalam pembangunan profesional cenderung lebih peka terhadap isu-isu etika dan integriti dalam pendidikan. Secara keseluruhan, gaya kepimpinan demokratik bukan hanya satu pendekatan pengurusan, tetapi juga falsafah yang membentuk dasar budaya kerja berintegriti di sekolah (Saberi & Hamzah, 2020).

## 2.2. Integriti Guru

Integriti guru di sekolah memainkan peranan penting dalam membentuk persekitaran pendidikan yang seimbang dan efektif. Integriti ini merangkumi kejujuran, tanggungjawab, dan moraliti tinggi dalam setiap tindakan dan keputusan guru (Romly & Ishak, 2021). Gaya kepimpinan demokratik oleh pentadbir sekolah turut membentuk budaya sekolah yang menitikberatkan nilai-nilai integriti (Tuin et al., 2021). Pentadbir yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik memberikan ruang kepada guru untuk terlibat aktif dalam proses pembuatan keputusan, mencipta atmosfera yang mendorong integriti. Guru merasa dihargai dan diiktiraf sebagai rakan sekerja yang berperanan penting dalam pengurusan sekolah (Mustafa et al., 2021). Dalam suasana demokrasi, guru dapat menyuarakan pandangan tanpa takut atau tekanan, memperkuatkan integriti dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

Kebebasan untuk menyuarakan pandangan tanpa penghakiman atau penindasan adalah elemen kunci dalam mengekalkan integriti guru. Pentadbir dengan gaya kepimpinan demokratik membina hubungan saling penghargaan dan kepercayaan antara guru dan pentadbiran (Ferguson et al., 2021). Hubungan erat antara gaya kepimpinan demokratik dan kerja berintegriti mencerminkan amalan terbaik dalam pentadbiran sekolah. Pentadbir yang mengamalkan kepimpinan demokratik membangunkan budaya di mana kejujuran dan tanggungjawab dihargai, memotivasikan guru untuk mengamalkan integriti dalam setiap aspek pekerjaan (Mat Zaid et al., 2022).

## 2.3. Pentadbir Sekolah

Pendidikan memegang peranan penting dalam pembangunan masyarakat dan negara. Untuk memastikan keberkesanan operasi sekolah, pentadbir sekolah, termasuk ketua sekolah dan penolong-penolong pentadbir, memainkan peranan utama dalam mengurus dan mentadbir operasi harian sekolah. Kajian oleh Fitri dan Permatasari (2022) menekankan pentingnya kepemimpinan pendidikan. Gaya kepimpinan yang berfokus pada pembangunan staf, penglibatan komuniti, dan penekanan pada pembelajaran telah dikaitkan dengan prestasi yang lebih baik dalam konteks sekolah. Oleh itu, pentadbir sekolah berperanan dalam membentuk gaya kepimpinan yang sesuai dengan keperluan sekolah dan komunitinya.

Kajian oleh Said et al. (2023) menyoroti pengurusan sumber manusia dalam pendidikan. Pentadbir sekolah memainkan peranan kunci dalam meningkatkan motivasi guru, pembangunan profesional, dan penilaian prestasi. Sokongan ini memberi impak besar terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Kajian oleh Omar dan Ismail (2020) pula berfokuskan pembangunan organisasi sekolah. Pentadbir sekolah memimpin dan menguruskan perubahan, seperti pelaksanaan kurikulum baru, teknologi pendidikan, dan strategi pembelajaran inovatif. Pembentukan budaya sekolah yang positif juga merupakan tanggungjawab pentadbir untuk mencipta persekitaran yang menyokong pembelajaran, keamanan, dan penyertaan komuniti. Secara ringkasnya, peranan pentadbir sekolah tidak terhad kepada tugas-tugas pentadbiran harian tetapi juga melibatkan kepemimpinan, pengurusan sumber daya manusia, pembangunan organisasi, dan peningkatan keberkesanan sekolah.



## 2.4. Kajian Lepas

Gaya kepemimpinan dalam pentadbiran sekolah memainkan peranan penting dalam membentuk budaya organisasi dan tingkah laku guru. Gaya kepemimpinan demokratik, dengan menekankan keterlibatan kolektif, kerjasama, dan pengambilan keputusan bersama, semakin mendapat perhatian sebagai pendekatan yang berpotensi membentuk integriti kerja guru. Kajian oleh [Munian dan Hasan \(2020\)](#) membandingkan sekolah dengan gaya kepemimpinan demokratik dan yang tidak, menilai integriti kerja guru di kedua kumpulan sekolah. Hasil kajian ini memberikan wawasan mengenai impak positif gaya kepemimpinan demokratik terhadap tingkah laku berintegriti dalam kalangan guru.

Kajian oleh [Mahmud dan Ab Jalil \(2022\)](#) mendalami pandangan guru terhadap gaya kepemimpinan demokratik. Penilaian ini memungkinkan pemahaman tentang sejauh mana gaya kepemimpinan tersebut memengaruhi tingkah laku berintegriti dalam kalangan guru. Kajian oleh [Musa et al. \(2022\)](#) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dan etika profesional guru, memberikan pemahaman mendalam tentang kontribusi gaya kepemimpinan demokratik terhadap perkembangan etika profesional guru.

Kajian oleh [Bugang et al. \(2023\)](#) menyiasat dampak gaya kepemimpinan ini terhadap integriti kerja guru sepanjang masa, memberikan wawasan yang berharga. Keseluruhannya, kajian-kajian ini menyimpulkan bahawa gaya kepemimpinan demokratik memainkan peranan yang penting dalam membentuk budaya organisasi positif dan tingkah laku kerja berintegriti dalam kalangan guru. Analisis ini memberikan pemahaman komprehensif tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan integriti kerja guru, membuka peluang untuk strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan integriti dan prestasi guru dalam sistem pendidikan. Dengan demikian, penggunaan gaya kepemimpinan demokratik bukan sahaja bijak tetapi juga langkah progresif untuk mencapai tujuan pendidikan holistik dan memberdayakan komuniti pendidikan.

## 2.5. Teori Behaviorisme (*Behavioral Theory*)

Teori Behaviorisme, atau Behavioral Theory, memainkan peranan penting dalam bidang pendidikan dengan menekankan bukan hanya pencapaian akademik tetapi juga pembentukan budaya dan integriti guru. Teori ini, dipopularkan oleh [Skinner \(2019\)](#), fokus pada pengkajian tingkah laku manusia sebagai respons terhadap persekitaran, menekankan observasi dan pengukuran tingkah laku yang dapat diperhatikan. Pendekatan ini memanfaatkan konsep penguatan, hukuman, generalisasi, pelaziman, dan pemodelan ([Aziz et al., 2022](#)). Penguatan, baik positif mahupun negatif, dapat mempengaruhi kemungkinan tingkah laku berulang. Hukuman, seperti penguatan, dapat mempengaruhi frekuensi tingkah laku, positif menambah sesuatu yang tidak diinginkan, dan negatif menghapus sesuatu yang diinginkan.

Teori ini mengatakan individu cenderung merespons stimulus serupa dengan stimulus asal (generalisasi) dan membezakan di antara stimulus yang berbeza (diskriminasi). Pelaziman, sebagai proses pembentukan hubungan antara stimulus dan respons, dapat terjadi melalui penguatan atau hukuman. Pemodelan melibatkan pembelajaran melalui pemerhatian dan peniruan tingkah laku orang lain. Aplikasi Teori Behaviorisme meluas, termasuk dalam pengurusan organisasi, psikologi klinikal, dan tingkah laku pengguna ([Syafei & Ulfah, 2020](#)). Dalam pengurusan, konsep penguatan digunakan untuk memotivasi pekerja dan membentuk tingkah laku yang diinginkan. Dalam pendidikan, teori ini digunakan untuk merancang strategi pembelajaran yang efektif. Walaupun

memberikan wawasan berharga, teori ini juga dikritik karena kurang memperhatikan aspek dalaman seperti pemikiran dan perasaan. Namun, sumbangannya dalam memahami dan meramalkan tingkah laku manusia tetap signifikan dalam pelbagai konteks pendidikan dan pengurusan.

### 3. Metod Kajian

Kajian kuantitatif ini direka bentuk dengan tujuan menilai tahap kepimpinan demokratik pengetua dan tahap integriti guru di Zon Kapit. Metodologi ini bertujuan memastikan kajian berjalan lancar dan memberikan gambaran komprehensif tentang gaya kepimpinan demokratik pentadbir sekolah serta hubungannya dengan integriti guru. Soal selidik berstruktur digunakan sebagai instrumen utama untuk mengumpul data. Soal selidik ini direka untuk merangkumi aspek-aspek kunci berkaitan dengan kepimpinan demokratik dan integriti guru.

Kajian ini melibatkan populasi guru sekolah menengah di Zon Kapit, Sarawak, yang berjumlah 280 orang. Sampel kajian sebanyak 162 guru akan dipilih secara rawak untuk mewakili keseluruhan populasi. Proses pemilihan rawak ini memastikan keadilan dan keterwakilan disiplin pelbagai. Senarai guru-guru sekolah menengah diambil, dan sebahagian dari mereka dipilih secara rawak untuk penyelidikan ini. Pemilihan rawak ini penting untuk kesaksamaan pensampelan, membolehkan hasil kajian digeneralisasikan kepada keseluruhan populasi. Penggunaan soal selidik dalam talian memudahkan pengumpulan data dari responden yang berada di pelbagai lokasi geografi. Saiz sampel 162 dipilih berdasarkan teknik pensampelan [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#) untuk memastikan representasi yang tepat. Pemilihan guru-guru berdasarkan kepelbagaian disiplin dan pengalaman mengajar bertujuan mencerminkan pandangan holistik tentang tahap kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru sekolah menengah. Keperluan untuk saiz sampel yang sesuai penting untuk memastikan hasil kajian yang sah dan mewakili populasi dengan betul.

Kajian di beberapa sekolah menengah Zon Kapit, Sarawak, memberikan wawasan penting terhadap pendidikan tempatan. Meneliti budaya pendidikan, kepimpinan demokratik pengetua, dan integriti guru, kajian ini merangkumi variasi dalam praktik kepimpinan dan integriti guru di setiap sekolah. Hasil kajian dapat menjadi panduan untuk pihak berkuasa pendidikan dalam merancang langkah-langkah peningkatan kualiti pendidikan di Zon Kapit. Pemahaman terhadap corak kepimpinan dan integriti guru juga dapat membentuk dasar pendidikan tempatan melalui program pembangunan profesional dan inisiatif peningkatan mutu pendidikan, memberikan sumbangan yang relevan dan aplikasi dalam konteks kehidupan sebenar di Zon Kapit.

Penyelidikan ini menggunakan borang soal selidik standard yang terbahagi kepada tiga bahagian: Demografi Responden, Tahap Kepimpinan Demokratik Pengetua, dan Tahap Integriti Guru Sekolah Menengah. Borang ini direka untuk mendapatkan maklumat demografi responden dan menilai amalan kepimpinan demokratik serta integriti guru. Kajian ini melibatkan 43 item dalam keseluruhan. Instrumen ini diadaptasi daripada soal selidik LBDQ XII oleh [Hemphill \(1957\)](#) serta instrumen amalan integriti oleh [Don et al. \(2021\)](#) dengan sedikit penyesuaian. Skala Likert lima mata digunakan sebagai skala jawapan responden. Sebuah kajian rintis awal dilakukan untuk menilai kebolehpercayaan dan ketepatan kandungan soal selidik. Kajian ini melibatkan 30 guru dan membantu memperbaiki soal selidik sebelum pengumpulan data sebenar dilakukan.

Analisis deskriptif dipilih dalam kajian ini kerana memberikan ringkasan komprehensif tentang set data. Dengan melibatkan kekerapan, peratusan, nilai minimum, dan sisihan piawai, pendekatan ini memberikan gambaran yang jelas. Demografi responden dan pemboleh ubah kajian dianalisis secara deskriptif. Dalam analisis inferensi, korelasi Pearson digunakan untuk menerangkan kekuatan dan arah hubungan antara pemboleh ubah. [Jadual 1](#) memaparkan siri tafsiran bagi skor minimum yang menjadi rujukan dalam penyelidikan ini.

Jadual 1: Julat interpretasi skor min

SKOR MIN	INTERPRETASI
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.66	Sederhana
3.67 – 5.00	Tinggi

Sumber: [Muhammad dan Ibrahim \(2022\)](#)

Skor minimum yang terdapat dalam [Jadual 1](#) memberikan panduan untuk menjelaskan dan menilai tahap prestasi atau nilai yang diperoleh dalam sesuatu pengukuran atau penilaian. Skor di antara 1.00 hingga 2.33 dianggap sebagai skor rendah. Prestasi atau nilai dalam julat ini dianggap kurang memuaskan atau di bawah standard yang diinginkan. Di sisi lain, skor di antara 2.34 hingga 3.66 dianggap sebagai skor sederhana. Prestasi atau nilai dalam julat ini dianggap memadai atau sederhana. Manakala, skor di antara 3.67 hingga 5.00 dianggap sebagai skor tinggi. Skor tinggi ini mencerminkan prestasi atau nilai yang sangat baik atau tinggi, menunjukkan pencapaian yang memuaskan atau melebihi standard yang diinginkan.

Analisis inferensi dalam penyelidikan ini melibatkan penganalisan korelasi Pearson dengan tujuan menjelaskan kekuatan dan arah hubungan antara dua pemboleh ubah yang terlibat, yang mempunyai skala pengukuran selang atau nisbah. Untuk menilai nilai kekuatan hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut, digunakan pekali korelasi ( $r$ ). Nilai  $r$  ini berada dalam julat antara +1.00 dan -1.00. Arah hubungan pula ditentukan oleh simbol positif (+) dan negatif (-) yang terletak di hadapan nilai  $r$  tersebut. Dalam penyelidikan ini, penilaian kekuatan hubungan antara pemboleh ubah tersebut dibuat berdasarkan anggaran yang terdapat dalam [Jadual 2](#).

Jadual 2 Anggaran kekuatan perhubungan antara dua pemboleh ubah

Nilai pekali korelasi ( $r$ )	Kekuatan hubungan
$\pm 0.00 - \pm 0.20$	Sangat rendah
$\pm 0.21 - \pm 0.40$	Rendah
$\pm 0.41 - \pm 0.60$	Sederhana
$\pm 0.61 - \pm 0.80$	Tinggi
$\pm 0.81 - \pm 1.00$	Sangat Tinggi

Sumber: [Muhammad dan Ibrahim \(2022\)](#)

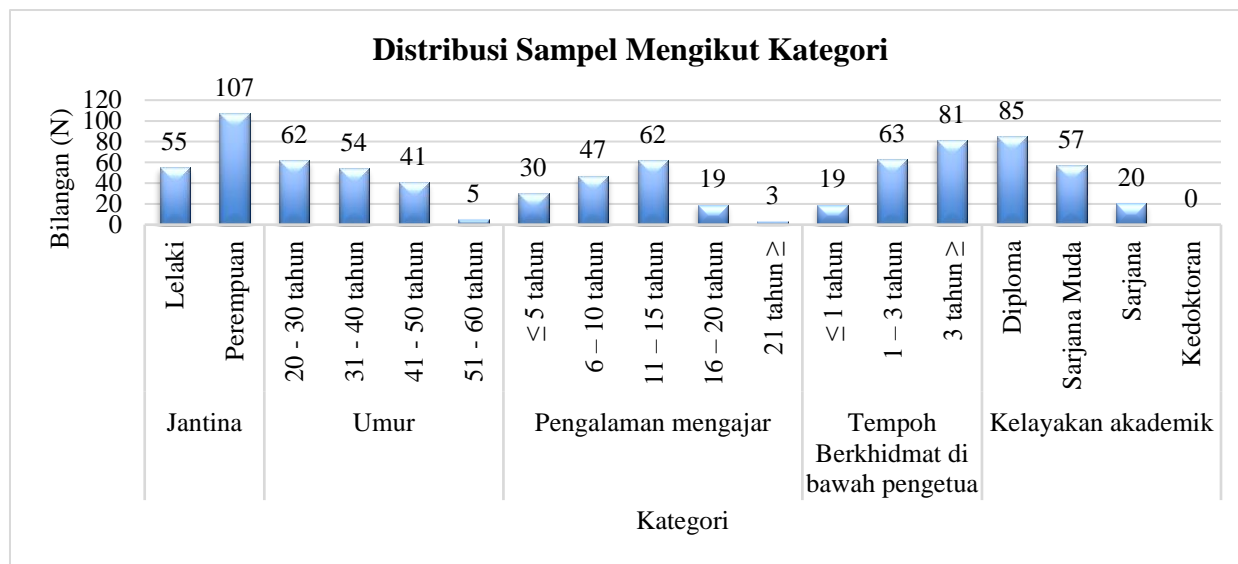
## 4. Hasil Kajian

### 4.1. Maklumat Demografi Responden



Kajian ini menganalisis data daripada 162 responden untuk memahami profil mereka. **Rajah 1** menunjukkan gambaran komprehensif mengenai ciri-ciri demografi responden, termasuk jantina, umur, pengalaman mengajar, tempoh berkhidmat di bawah pengetua, dan kelayakan akademik. Peratusan lelaki dalam kajian adalah 34.1%, sementara majoriti (65.9%) adalah perempuan, mencipta keseimbangan jantina. Responden berusia 20 hingga 30 tahun menyumbang 38.4%, diikuti oleh 31 hingga 40 tahun (33.2%). Pengalaman mengajar antara 11 hingga 15 tahun paling tinggi (38.4%), dengan majoriti memiliki Diploma (52.3%).

Rajah 1: Profil demografi responden



#### 4.2. Tahap Kepimpinan Demokratik Pengetua

**Jadual 3** menunjukkan taburan skor keseluruhan dan menyediakan statistik seperti peratusan skor, purata, dan sisihan piawai bagi tahap kepimpinan demokratik pengetua di sekolah menengah Zon Kapit.

Jadual 3: Tahap kepimpinan demokratik pengetua di sekolah menengah Zon Kapit

Aspek	Pernyataan	Peratusan Skor (%)					SP	Min	Interpretasi Min
		STS %	TS %	TP %	S %	SS %			
Kepimpinan	B1. Pengetua seringkali mengambil inisiatif dan membuat keputusan untuk memandu perkembangan sekolah.	1.2	9.9	42.6	41.4	4.9	0.782	3.39	Sederhana
	B2. Pengetua mampu menangani situasi yang memerlukan perubahan rancangan atau strategi dengan cekap.	1.2	8.0	36.4	44.4	9.9	0.828	3.54	Sederhana
	B3. Pendekatan penyelesaian konflik oleh pengetua dapat memberikan keadilan dan kepuasan kepada guru-guru.	0.0	13.6	34.0	43.2	9.3	0.843	3.48	Sederhana

Aspek	Pernyataan	Peratusan Skor (%)					SP	Min	Interpretasi Min
		STS %	TS %	TP %	S %	SS %			
Penyertaan	B4. Pengetua memberi peluang kepada guru-guru untuk memberi masukan dalam pembuatan keputusan penting.	0.0	13.0	32.7	47.5	6.80	0.805	3.48	Sederhana
	B5. Pengetua mampu meramal dan merancang untuk mengatasi cabaran dan isu-isu yang mungkin timbul.	0.0	11.1	42.6	41.4	4.90	0.751	3.40	Sederhana
	B6. Pengetua dapat mengambil alih dan mengendalikan situasi krisis untuk memastikan kejayaan sekolah.	1.9	13.0	27.8	53.7	3.70	0.834	3.44	Sederhana
	B7. Pengetua boleh menangguhkan tindakan sehingga masa yang sesuai tanpa menjejaskan keberkesanan.	1.2	7.4	29.0	54.3	8.00	0.791	3.60	Sederhana
	B8. Pengetua dapat mengendalikan situasi di mana cadangan atau keputusan beliau tidak selaras dengan pihak atasan.	0.0	8.0	35.8	49.4	6.80	0.740	3.55	Sederhana
	B9. Pengetua dapat menyesuaikan diri dengan kelewatan dan ketidakpastian tanpa mengganggu kesejahteraan guru-guru.	0.0	8.0	25.3	57.4	9.30	0.753	3.68	Tinggi
	B10. Pengetua memberi galakan terhadap inovasi dan inisiatif dalam pengajaran yang diberikan oleh guru-guru.	0.0	3.7	30.9	51.2	14.2	0.738	3.76	Tinggi
	B11. Pengetua memastikan komunikasi yang baik dan adil dengan guru, serta memberi perhatian kepada pandangan mereka.	1.9	6.8	30.9	55.6	4.9	0.773	3.55	Sederhana
	B12. Pengetua menggalakkan keseimbangan antara dorongan untuk meningkatkan prestasi dan menjaga keseimbangan kerja guru-guru.	1.9	6.8	30.9	51.9	8.6	0.816	3.59	Sederhana

Aspek	Pernyataan	Peratusan Skor (%)					SP	Min	Interpretasi Min
		STS %	TS %	TP %	S %	SS %			
Pendekatan Seimbang atau Pertimbangan	B13. Guru-guru dipercayai dan diberi tanggungjawab melaksanakan tugas berdasarkan kepercayaan pengetua.	0.0	9.3	29.6	56.8	4.3	0.722	3.56	Sederhana
	B14. Pengetua memiliki cara untuk memberi semangat dan inspirasi kepada guru-guru ketika berhadapan dengan cabaran pendidikan.	0.0	10.5	34.6	45.7	9.3	0.805	3.54	Sederhana
	B15. Pengetua menjaga hubungan yang positif dengan guru-guru dan selalu terlibat dalam isu-isu sekolah.	0.0	13.6	35.8	41.4	9.3	0.842	3.46	Sederhana
	B16. Pengetua memberi penekanan kepada kesejahteraan dan perkembangan peribadi guru-guru.	0.0	6.8	40.1	46.9	6.2	0.715	3.52	Sederhana
	B17. Pengetua memberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dan inisiatif bagi guru-guru dalam pengajaran mereka.	1.9	8.0	42.6	38.3	9.3	0.842	3.45	Sederhana
	B18. Pengetua dapat mengelakkan keberangkalan ketidakselesaian guru-guru terhadap perubahan atau prosedur baru.	1.9	0	26.5	49.4	22.2	0.805	3.90	Tinggi
	B19. Pengetua memberi kebebasan bagi guru-guru untuk menetapkan tempoh dalam pengajaran.	1.2	3.7	22.2	55.6	17.3	0.795	3.84	Tinggi
	B20. Pengetua memperhatikan kebajikan peribadi guru-guru dan menyokong pembangunan peribadi mereka.	3.1	5.6	21.6	50	19.8	0.933	3.78	Tinggi
	B21. Pengetua menggalakkan keseimbangan antara memberi kebebasan individu dan penerapan prosedur seragam di kalangan guru-guru.	3.1	4.9	18.5	46.3	27.2	0.963	3.90	Tinggi
	B22. Pengetua memberi kebebasan bagi guru-guru untuk menetapkan pendekatan mereka dalam pengajaran.	3.1	6.2	30.9	48.1	11.7	0.889	3.59	Sederhana

Aspek	Pernyataan	Peratusan Skor (%)					SP	Min	Interpretasi Min
		STS %	TS %	TP %	S %	SS %			
Berorientasi atau Berfokus pada Kejayaan	B23. Pengetua mempunyai pendekatan yang berkesan untuk menyelesaikan konflik dan mencapai penyelesaian positif.	1.9	3.7	24.7	51.2	18.5	0.845	3.81	Tinggi
	B24. Pengetua memastikan guru-guru selari dengan matlamat dan arahan yang ditetapkan oleh pihak atasan.	4.3	8.6	25.3	45.7	16.0	0.999	3.60	Sederhana
	B25. Pengetua berkolaborasi dengan guru-guru untuk mencapai kejayaan dalam projek dan inisiatif sekolah.	1.9	3.1	21.3	62.7	11.7	0.759	3.79	Tinggi
	B26. Pengetua menjaga standard prestasi yang tinggi dan memberikan sokongan untuk mencapainya.	4.3	5.6	28.4	51.9	9.9	0.904	3.57	Sederhana
	B27. Pengetua menjaga kekompakan kumpulan guru dan memupuk semangat kerja berpasukan.	2.5	15.4	27.2	43.8	11.1	0.966	3.46	Sederhana
	B28. Kepentingan dan pandangan pengetua dihargai oleh pihak atasan, memberikan pengaruh positif dalam membuat keputusan.	1.2	7.4	30.9	53.7	6.8	0.779	3.57	Sederhana
	B29. Pengetua memberi inisiatif untuk menggalakkan penggunaan prosedur seragam dalam menjalankan operasi sekolah.	4.9	1.9	24.1	42.6	26.5	1.003	3.84	Tinggi
	B30. Pengetua tahu cara mengendalikan perubahan di mana perubahan diperlukan untuk mencapai kejayaan sekolah.	1.9	0	20.4	49.4	28.4	0.811	4.02	Tinggi
	Keseluruhan							3.72	Tinggi

Nota: STS=sangat tidak setuju/ TS=tidak setuju/ TP=tidak pasti/ S=setuju/ SS=sangat setuju

Analisis soal selidik menunjukkan tahap kepemimpinan demokratik pengetua di sekolah menengah Zon Kapit. Pernyataan B30 menunjukkan pemahaman dan keterampilan pengetua dalam mengendalikan perubahan dengan peratusan skor 28.4% dan purata 4.02, menunjukkan persetujuan responden terhadap kemampuan pengetua. Namun, pernyataan B1 menggambarkan variasi pandangan terhadap inisiatif dan keputusan pengetua, dengan peratusan skor tinggi (42.6%) dan purata rendah 3.39. Secara

keseluruhan, tahap kepemimpinan demokratik pengetua di Zon Kapit dilihat tinggi dengan keseluruhan skor min 3.72. Wawasan dari pernyataan lain menyoroti aspek-aspek kepemimpinan demokratik seperti kebijakan partisipatif, pengelolaan konflik, dan perhatian terhadap kebutuhan guru. Hasil ini menjadi landasan untuk memahami dinamika kepemimpinan sekolah dan mengidentifikasi perkara yang perlu perhatian atau perbaikan. Dengan memahami pandangan guru, sekolah dapat mengambil langkah-langkah untuk memperkuat kepemimpinan positif dan mendukung perkembangan sekolah.

Pendidikan merupakan elemen penting dalam membentuk masyarakat yang berbudaya dan berilmu. Penyelidikan dalam bidang pendidikan menjadi kritikal untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi kualiti pembelajaran. Pernyataan B30 menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap keupayaan pengetua dalam mengendalikan perubahan untuk mencapai kejayaan sekolah. Ini mencerminkan keyakinan dalam kebolehan pengetua mengatasi cabaran perubahan. Namun, pernyataan B1 menunjukkan variasi pendapat mengenai sejauh mana pengetua aktif dalam membuat keputusan untuk memandu perkembangan sekolah. Penelitian menekankan pentingnya kepemimpinan demokratik pengetua, yang membuka ruang untuk partisipasi guru dan siswa dalam pengambilan keputusan. Ini mencipta iklim sekolah inklusif dan meningkatkan motivasi guru serta pencapaian siswa. Hasil kajian [Waluyo dan Sukatiman \(2021\)](#) menyoroti peningkatan signifikan dalam keterampilan mengajar dan motivasi guru melalui pelatihan demokratis. Penelitian [Samauna et al. \(2022\)](#) menunjukkan sekolah dengan sistem partisipatif mencipta iklim sekolah yang lebih positif dan prestasi siswa yang lebih unggul. Guru yang merasakan terlibat secara aktif cenderung lebih motivasi dan memberikan kontribusi lebih besar dalam pelaksanaan program pengajaran. Ini menggarisbawahi hubungan positif antara partisipasi guru dan kejayaan sekolah. Namun, kajian [Lembong et al. \(2023\)](#) menunjukkan hasil yang berbeza, dengan kepemimpinan autoritarian diidentifikasi memberikan kesan positif terhadap pencapaian akademik siswa dan kesejahteraan guru. Ini menunjukkan variasi hasil yang mungkin dipengaruhi oleh konteks sekolah dan dimensi kepemimpinan yang diukur. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahawa pendekatan kepemimpinan yang efektif bervariasi bergantung pada konteks sekolah. Kepemimpinan demokratik dan autoritarian masing-masing memiliki kelebihan tergantung pada keperluan dan dinamika setiap lingkungan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan yang berjaya memerlukan fleksibiliti dan adaptasi untuk memenuhi tuntutan unik setiap institusi pendidikan. Dapatan ini memberikan wawasan penting untuk peningkatan sistem kepemimpinan di dalam dunia pendidikan yang kompleks.

### 4.3. Tahap Integriti Guru

[Jadual 4](#) menunjukkan taburan skor keseluruhan dan menyediakan statistik seperti peratusan skor, purata, dan sisihan piawai bagi tahap integriti guru di sekolah menengah Zon Kapit.

Jadual 4: Tahap integriti guru di sekolah menengah Zon Kapit

Pernyataan	Peratusan Skor (%)					SP	Min	Interpretasi Min
	STS %	TS %	TP %	S %	SS %			
C1. Integriti adalah keadaan sempurna, utuh dan kukuh	1.9	2.5	21.6	45.7	28.40	0.877	3.96	Tinggi



Pernyataan	Peratusan Skor (%)					SP	Min	Interpretasi Min
	STS %	TS %	TP %	S %	SS %			
C2. Integriti membawa maksud keutuhan peribadi	1.9	0.0	17.3	51.9	29.00	0.794	4.06	Tinggi
C3. Integriti adalah himpunan nilai positif dan amalan mulia dalam kehidupan	4.9	1.9	24.1	42.6	26.50	1.003	3.84	Tinggi
C4. Integriti adalah konsisten terhadap segala amalan dan perbuatan yang baik	1.9	6.8	27.2	48.8	15.40	0.880	3.69	Tinggi
C5. Integriti adalah keselarasan di antara percakapan dan perbuatan guru	1.9	1.2	18.5	55.6	22.80	0.795	3.96	Tinggi
C6. Guru yang berintegriti adalah guru yang sempurna tingkah laku	4.9	1.2	13.0	63.0	17.90	0.890	3.88	Tinggi
C7. Integriti adalah memperbaiki dan memajukan diri dalam setiap tugas agar menjadi sempurna	1.9	3.1	22.2	52.5	20.40	0.838	3.86	Tinggi
C8. Integriti adalah nilai murni yang selari dengan ajaran setiap agama	1.9	0.0	26.5	49.4	22.20	0.805	3.90	Tinggi
Keseluruhan							3.92	Tinggi

STS=sangat tidak setuju/ TS=tidak setuju/ TP=tidak pasti/ S=setuju/ SS=sangat setuju

Pernyataan C1, "Integriti adalah keadaan sempurna, utuh, dan kukuh," merupakan aspek yang paling signifikan dalam interpretasi min tinggi dengan nilai purata 3.96. Hal ini diperkuat oleh tingginya peratusan skor "setuju" (S) sebanyak 45.7%, menunjukkan sokongan majoriti guru terhadap konsep integriti yang melibatkan keadaan yang sempurna dan utuh. Di sisi lain, Pernyataan C4, "Integriti adalah konsisten terhadap segala amalan dan perbuatan yang baik," mendapat min rendah dengan peratusan skor "sangat setuju" (SS) hanya 15.4%, mencerminkan ketidaksepakatan dalam hal konsistensi terhadap amalan baik. Secara keseluruhan, integriti guru di Sekolah Menengah Zon Kapit ditemui tinggi dengan skor keseluruhan 3.92.

Keputusan ini dapat menjadi panduan untuk mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan dalam pemahaman dan amalan integriti guru, serta merancang tindakan perbaikan yang sesuai. Kajian ini memberikan pandangan yang berharga kepada pihak sekolah dan pengurus pendidikan untuk meningkatkan kesedaran terhadap integriti dalam konteks pengajaran dan pembelajaran. Fokus pada hubungan antara integriti dan tingkah laku guru, seperti yang diungkapkan dalam Pernyataan C6, dapat membantu membina imej positif guru dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang bermoral di Sekolah Menengah Zon Kapit.

Dalam kajian ini, tahap integriti guru di Sekolah Menengah Zon Kapit menonjol tinggi. Analisis menunjukkan bahawa pernyataan paling signifikan adalah Pernyataan C1, yang menyatakan "Integriti adalah keadaan sempurna, utuh, dan kukuh." Min interpretasi yang tinggi menunjukkan pemahaman integriti sebagai keutuhan dan kekokohan. Kecenderungan positif ini memberi peluang untuk memperkukuhkan lagi pemahaman dan pelaksanaan integriti di kalangan guru. Walaupun keseluruhan tahap integriti tinggi, terdapat aspek tertentu yang mendapat skor rendah. Pernyataan C4, "Integriti adalah konsisten terhadap segala amalan dan perbuatan yang baik," mencerminkan ketidakpastian atau ketidaksepakatan dalam kalangan responden. Kajian sebelumnya

oleh Khadka dan Bhattarai (2021) mengenai integriti guru di sekolah menengah desa menunjukkan tahap integriti yang tinggi, dengan kecenderungan guru menjalankan tindakan selaras dengan nilai-nilai moral. Ferguson et al. (2021) menunjukkan hasil serupa di persekitaran bandar dan subbandar, menekankan konsistensi tingkah laku etika dalam menilai integriti guru. Kajian oleh Nordin (2022) yang menyeluruh menegaskan kesepaduan antara kata-kata dan tindakan guru sebagai tema mencolok. Tema ini merentasi sempadan persekitaran sekolah, menunjukkan kesepaduan antara kata-kata dan tindakan sebagai unsur penting dan universal dalam menilai integriti guru. Sintesis dapatan kajian menunjukkan kesepaduan antara kajian terkini dan terdahulu mengenai integriti guru. Tahap integriti yang tinggi di sekolah menengah, dengan fokus utama pada kesepaduan antara nilai-nilai moral dan tindakan guru, memberikan keyakinan kepada pendekatan yang diambil untuk memupuk integriti dalam komuniti pendidikan. Langkah seterusnya dapat diarahkan kepada pembangunan inisiatif yang lebih mendalam untuk memperkukuhkan pemahaman dan pelaksanaan integriti di kalangan guru di Sekolah Menengah Zon Kapit.

#### 4.4. Hubungan antara Tahap Kepimpinan Demokratik Pengetua dan Integriti Guru

Dalam menjalankan tugas harian di sekolah, peranan pengetua memiliki pengaruh besar terhadap kejayaan sistem pendidikan. Kepimpinan yang demokratik menjadi aspek penting dalam mencapai kecemerlangan pendidikan. Satu petunjuk penting dalam hal ini adalah integriti guru. Jadual 5 menyajikan analisis korelasi Pearson mengenai hubungan antara tahap kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di sekolah menengah Zon Kapit.

Jadual 5: Analisis Korelasi Pearson

Pemboleh ubah	Nilai Pearson (r)	Interpretasi
Integriti Guru	0.73	Tinggi

\*\*  $p < 0.01$  (2-ekor)

Nilai Pearson yang dicatatkan ialah  $r=0.73$ ,  $p < 0.01$ , menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Nilai ini memberikan petanda positif, menandakan adanya hubungan positif yang kukuh antara tahap kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru. Interpretasi "tinggi" bagi nilai Pearson menyifatkan bahawa hubungan antara tahap kepimpinan demokratik dan integriti guru adalah sangat signifikan.

Kepentingan kepimpinan dalam konteks sekolah tidak boleh diabaikan, khususnya dalam usaha mencapai kecemerlangan pendidikan. Kepimpinan demokratik pengetua semakin diakui sebagai elemen penting dalam mencapai matlamat ini. Satu aspek kritikal yang menjadi tumpuan adalah integriti guru, yang memainkan peranan penting dalam keberhasilan sistem pendidikan. Dalam konteks Malaysia, kajian telah menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di sekolah menengah. Kajian oleh Iminza et al (2021) di sebuah bandar di Malaysia menyoroti kaitan yang kuat antara amalan kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru. Kajian ini melibatkan responden dari pelbagai latar belakang dan etnik, memberikan pandangan komprehensif tentang peranan kepimpinan demokratik dalam menyokong integriti guru. Kepimpinan yang menekankan keadilan, kerjasama, dan partisipasi bersama membentuk persekitaran di mana guru merasakan kepercayaan, keadilan, dan tanggungjawab, merangsang tingkah laku integriti dalam tugas harian

mereka. Kajian lain oleh [Mat Zaid et al. \(2022\)](#) di kawasan luar bandar menekankan hubungan positif antara kepemimpinan demokratik dan integriti guru. Meskipun konteks geografi berbeza, nilai dan norma yang memandu integriti guru mungkin seragam di seluruh negara. Ini mencerminkan potensi kejelasan dalam amalan kepemimpinan yang merangkumi nilai-nilai demokrasi, pembahagian kuasa, dan pembinaan hubungan saling percaya dalam pelbagai konteks sekolah. [Izzatunnisa et al. \(2023\)](#) memberikan dukungan tambahan terhadap dapatan-dapatan sebelumnya, mengukuhkan kaitan positif antara kepemimpinan demokratik dan integriti guru. Kesimpulan dari ketiga kajian ini menunjukkan bahawa kepemimpinan demokratik pengetua memainkan peranan signifikan dalam membentuk integriti guru di sekolah-sekolah Malaysia. Persamaan dalam dapatan-dapatan ini memberikan wawasan kepada pengaruh faktor budaya dan sistem pendidikan serupa di seluruh negara. Kesimpulan ini menggariskan kepentingan terus memahami dan menyokong amalan kepemimpinan demokratik dalam membina integriti guru untuk memajukan sistem pendidikan negara.

## 5. Implikasi kajian

Hasil kajian menunjukkan kepentingan pemimpin sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratik dalam mencapai kejayaan sekolah. Pendekatan ini, yang melibatkan penyertaan aktif guru dan pelajar dalam proses membuat keputusan, memberikan kesan positif terhadap kesejahteraan guru dan pencapaian akademik pelajar. Implikasi teori ini menekankan bahawa pemimpin yang memudahkan penyertaan dan keterlibatan aktif dapat menjadi pendorong utama untuk meningkatkan dinamika sekolah. Selain itu, integriti guru juga terbukti sebagai faktor penting dalam membentuk konteks pendidikan. Integriti yang tinggi, dengan tumpuan kepada kejujuran dan konsistensi dalam tindakan, bukan hanya membentuk sebuah sekolah tetapi juga memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kualiti pembelajaran. Implikasi teori ini menggariskan peranan penting integriti guru dalam membentuk institusi pendidikan yang berkualiti. Keperluan untuk mempertimbangkan konteks sekolah dalam memilih pendekatan kepemimpinan juga ditekankan. Keberkesanan pendekatan demokratik atau otoriter boleh berbeza-beza bergantung kepada faktor-faktor kontekstual seperti lokasi geografi dan ciri-ciri setiap persekitaran pendidikan. Secara keseluruhan, implikasi teori dan praktikal kajian ini memberikan panduan yang berharga kepada pembuat dasar dan pengurusan sekolah untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih baik dan meningkatkan kualiti pendidikan secara menyeluruh.

Kajian ini menghadapi beberapa batasan yang perlu diperhatikan untuk memahami hasil dan interpretasi dengan lebih tepat. Metodologi kajian ini, yang berdasarkan pendekatan kuantitatif menggunakan borang soal selidik, mungkin tidak mampu menangkap dengan sepenuhnya konteks kompleks di dalam sekolah. Pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam, dapat memberikan pandangan holistik yang lebih baik terhadap pengalaman guru. Selain itu, batasan geografi dan budaya juga perlu diambil kira, dengan hasil kajian ini mungkin tidak dapat secara langsung diterapkan ke sekolah lain dengan konteks yang berbeza. Batasan masa juga menjadi kekhawatiran, di mana dapatan kajian mungkin menjadi usang atau tidak relevan dalam perubahan pendidikan yang cepat. Oleh itu, untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara kepemimpinan demokratik dan integriti guru, kajian lanjutan dengan pemantauan berterusan atau jangka panjang adalah diperlukan, sambil mengatasi batasan-batasan tersebut.

Kajian ini menawarkan beberapa cadangan untuk penyelidikan mendalam dalam bidang pendidikan dan kepemimpinan sekolah menengah. Pertama, penelitian masa depan dapat

difokuskan pada "Pengaruh Kepemimpinan Demokratik terhadap Motivasi Guru dan Prestasi Akademik Siswa." Penelitian ini akan memberikan wawasan mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan demokratik dan motivasi guru serta pencapaian akademik siswa. Kedua, kajian perbandingan antara "Kepemimpinan Demokratik dan Kepemimpinan Autoritarian dalam Konteks Sekolah Bandar dan Luar Bandar" dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang efek kedua-dua gaya kepemimpinan dalam konteks yang berbeza. Ketiga, kajian longitudinal "Keberlanjutan dan Kesan Jangka Panjang Kepemimpinan Demokratik dalam Sekolah Menengah" dapat menyediakan pemahaman tentang impak jangka panjang amalan kepemimpinan demokratik terhadap perkembangan sekolah dan pencapaian pelajar. Keempat, kajian "Pengaruh Budaya dan Nilai Tempatan terhadap Amalan Kepemimpinan Demokratik" akan membuka pintu untuk pemahaman lebih mendalam tentang interaksi antara budaya, nilai tempatan, dan kepemimpinan demokratik. Dengan mengeksplorasi cadangan ini, kita dapat mengembangkan pandangan yang lebih kaya dan komprehensif terhadap dinamika pendidikan dan peranan kepemimpinan di sekolah menengah, memberikan sumbangan penting kepada pemahaman dan peningkatan sistem pendidikan pada masa hadapan.

## 6. Kesimpulan

Kajian ini memberikan wawasan mendalam mengenai kepemimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di Sekolah Menengah Zon Kapit. Pengetua diakui memainkan peranan penting dalam membentuk iklim positif sekolah, dengan fokus pada kemampuan mereka dalam mengendalikan perubahan dan memimpin perkembangan institusi pendidikan. Meskipun terdapat variasi persepsi tentang penglibatan pengetua dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan demokratik dianggap pendorong utama untuk meningkatkan dinamika sekolah dan prestasi pendidikan. Dalam hal integriti guru, kajian menunjukkan secara keseluruhan guru di sekolah ini menunjukkan tahap integriti yang tinggi, dengan penekanan pada nilai moral yang konsisten. Kajian juga menyoroti hubungan positif antara kepemimpinan demokratik pengetua dan integriti guru. Implikasi praktikal mencakup perlunya mempromosikan kepemimpinan demokratik dalam pengurusan sekolah, dengan fokus pada pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Bagi kajian masa depan, penelitian lebih mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan demokratik terhadap motivasi guru dan pencapaian akademik siswa diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih terperinci. Keseluruhan, kajian ini memberikan sumbangan penting dalam pemahaman hubungan antara kepemimpinan demokratik pengetua dan integriti guru, membuka jalan untuk pembangunan pendidikan yang holistik dan efektif di Malaysia.

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

Penyelidik menggunakan panduan etika penyelidikan yang diberikan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua langkah yang diambil dalam kajian ini yang melibatkan peserta manusia telah dilaksanakan mengikut standard etika yang ditetapkan oleh jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan untuk menyertai kajian juga telah diperolehi daripada semua peserta kajian.

### **Penghargaan (*Acknowledgement*)**

Terima kasih kepada pengetua, guru-guru, dan responden yang telah memberikan kerjasama serta pandangan yang berharga. Penghargaan juga diberikan kepada pihak keluarga dan rakan-rakan yang sentiasa memberikan sokongan dan dorongan sepanjang proses penyelidikan ini. Terima kasih kepada semua yang terlibat dalam menjadikan kajian ini satu pengalaman pembelajaran yang bermakna.

### **Kewangan (*Funding*)**

Kajian dan penerbitan ini tidak melibatkan sebarang peruntukan atau bantuan kewangan dari mana-mana pihak. Tiada konflik kewangan yang perlu diambil kira dalam pelaksanaannya.

### **Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)**

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

### **Rujukan**

- Ambotang, A. S., & Jadin, H. (2020). Hubungan Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Kecerdasan Emosi Dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Di Daerah Semporna Sabah. *Jurnal Kesidang*, 5(1), 31-39.
- Aziz, A. N., Rahmatullah, A. S., Makrufi, A. D., & Samsudin, M. (2022). Pembelajaran Online dalam Perspektif Teori Behavioristik. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, 8(4), 1285-1298.
- Bugang, L., Ishak, R., & Ghani, M. F. A. (2023). Hubungan Gaya Komunikasi Kepimpinan Guru Besar Dengan Tahap Efikasi Kendiri Guru Sekolah Rendah Daerah Dalat, Sarawak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(3), 13-26.
- Don, A. G., Puteh, A., & Ali, N. A. M. (2021). Kefahaman Kakitangan Jabatan Imigresen Malaysia Negeri Kedah Terhadap Konsep Integriti [Kedah State Immigration Department Staff's Understanding On The Concept Of Integrity]. *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences*, 4(2), 182-191.
- Ferguson, T., Roofe, C., & Cook, L. D. (2021). Teachers' perspectives on sustainable development: the implications for education for sustainable development. *Environmental Education Research*, 27(9), 1343-1359.
- Fitri, A. A., & Permatasari, T. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 2(1), 669-677.
- Hemphill, J. K. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire." In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Editors), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. (pp. 6-38). Columbus : Ohio State University, Bureau of Business.
- Idi, V. J. A., Abdullah, Z., & Kenayathulla, H. B. (2021). Tinjauan Kajian Empirikal Mengenai Komuniti Pembelajaran Profesional Di Malaysia (2010-2020): Dapatan Dan Tema (A Review Of Empirical Research On Professional Learning Communities In Malaysia (2010-2020): Findings And Themes). *Geografia*, 17(2).
- Ilminza, Z., Jeffri, M. Y., Yusoff, M. N., & Bity, S. A. (2021). Pengaruh Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Terhadap Kemenjadian Murid. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J)*, 4(2), 96-111.



- Izzatunnisa, L., Putrawan, I. M., & Rini, D. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Guru (Teachers Leadership) dan Integritas (Integrity) terhadap Students Performance. *IJEEM-Indonesian Journal of Environmental Education and Management*, 8(2), 21-33.
- Khadka, B. B., & Bhattarai, P. C. (2021). Integrity triad as doubled edged sword for head-teachers' integrity: a case from Nepal. *International Journal for Educational Integrity*, 17(1), 1-13.
- KPM. (2012). *Pelan pembangunan pendidikan malaysia 2013-2025*. Putrajaya:KPM.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample for research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lembong, J. M., Tuerah, P. R., & Sumual, S. D. (2023). Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah Menengah Pertama Di Kabupaten Minahasa Tenggara. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(3), 1202-1216.
- Mahmud, W. M. W., & Ab Jalil, H. (2022). Corak Kepimpinan Pentadbir di Sekolah: Analisis Kajian-kajian Lepas [Leadership Patterns of Administrators in Schools: An Analysis of Literature Reviews]. *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences*, 5(3), 106-121.
- Mat Zaid, M. Z., Yusof, M. R., & Awang, M. I. (2022). The measurement model of authentic leadership and job satisfaction in suburban primary schools. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 7(46), 215-235. <https://doi.org/10.35631/ijepc.746018>.
- Muhammad, S., & Ibrahim, N. N. (2022). Readiness of STEM Teachers to Implement STEM Education in Coastal Schools. *International Online Journal of Language, Communication, and Humanities*, 52-70.
- Munian, S., & Hasan, S. (2020). Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(6), 136-150.
- Musa, A., Ahmad, A., & Othman, S. (2022). Pembentukan Sahsiah Murid Melalui Program Sahsiah Unggul Murid (SUMUR) di Malaysia. *E-Jurnal Penyelidikan dan Inovasi*, 9(1), 109-134. <https://doi.org/10.53840/ejpi.v9i1.71>.
- Mustafa, M. N., Umbak, C. M., Martin, J., & Ayudin, A. R. (2021). Amalan Kepimpinan Holistik Pengetua Mengikut Persepsi Guru-Guru Dalam Membentuk Kepuasan Kerja Di Sekolah Menengah Agama Bantuan Kerajaan (Sabk) Tun Ahmad Zaidi (Tunaz) Kuching, Sarawak: [The Influence of Principals' Holistic Leadership Practices In Government Aided Religious Schools (Sabk) On Teachers' Work Commitment In Kuching District, Sarawak]. *KQT eJurnal*, 1(2), 51-68.
- Nordin, M. B. H. (2022). Penerapan 5M Dalam Kepimpinan Organisasi. *Jurnal Refleksi Kepimpinan*, 4. Retrieved from <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/jrk/article/view/19853>
- Omar, M. N., & Ismail, S. N. (2020). Karakter Kepimpinan Teknologi Pengetua Dalam Pengintegrasian ICT Di Sekolah Menengah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1), 28-46.
- Romly, M. N. A., & Ishak, R. (2021). Amalan Organisasi Pembelajaran Dan Hubungannya Dengan Kepimpinan Guru Sekolah Pedalaman (P1 & P2) Daerah Batang Padang, Perak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2), 13-24.
- Saberi, N. S. B. N., & Hamzah, M. I. M. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan keberkesanan sekolah kebangsaan di Hulu Langat, Selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(3), 20-37.
- Said, A. R. M., Omar, M. C., Omar, N., & Ghazali, M. A. (2023). Meningkatkan Pembangunan Profesional dan Kompetensi Guru Kementerian Pendidikan Malaysia: Satu Analisis Kritis. *Global Journal of Educational Research and Management*, 3(1), 62-70.

- Samauna, W., Ansar, A., & Sukung, A. (2022). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Motivasi Kerja Guru. *Student Journal of Educational Management*, 180-191.
- Skinner, B. F. (2019). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. BF Skinner Foundation.
- Syafei, I., & Ulfah, A. F. (2020). Implementation of Behaviorism Learning Theories in Arabic Learning Planning. *Al Mi'yar: Jurnal Ilmiah Pembelajaran Bahasa Arab dan Kebahasaaraban*, 3(2), 197-214.
- Tuin, S., Mohamad, S. I. S., & Ishak, R. (2021). Key Leadership Styles and Perception Differences Among Sabah Rural School Principals: Gaya kepemimpinan utama dan perbezaan persepsi dalam kalangan Pengetua Sekolah pedalaman Sabah. *Management Research Journal*, 10(1), 137-143.
- Tukiman, R., & Noor, M. Y. M. (2022). Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Terhadap Autonomi Guru Dalam Pembelajaran Dan Pemudahcaraan (PdPc) Sekolah Amanah Di Kuala Lumpur. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(4), 62-78.
- Waluyo, W., & Sukatiman, S. (2021). Peningkatan Minat Guru pada Perencanaan Penelitian Tindakan Kelas Berkarakter Pembelajaran Abad-21. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 13(2), 359-380.
- Yusak, S. M. (2023). The Influence of Principal/Headmaster's Moral Leadership (PGB) and Parent/Community Involvement in School Excellence. *Management Research Journal*, 12, 53-63.