

ORIGINAL ARTICLE



MJSSH
Muallim Journal of
Social Science and Humanities

AMALAN PENGURUSAN TINDAKAN TATATERTIB SEBAGAI ASAS PENGUKUHAN INTEGRITI PENTADBIR SEKOLAH RENDAH

[DISCIPLINARY ACTION MANAGEMENT PRACTICES AS A FOUNDATION FOR STRENGTHENING THE INTEGRITY OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS]

**Abang Gharul Annuar Abg Abdul Gani¹;
Mohd Khairuddin Abdullah ²; Ben @ Mohd Hidayat Salim ³;
Kamrul Zaman Othman⁴**

¹Faculty of Education and Sports Studies, Univeristy Malaysia Sabah, Malaysia.

Email: abangggharul@gmail.com

²Faculty of Education and Sports Studies, Univeristy Malaysia Sabah, Malaysia.

Email: khai@ums.edu.my

³Faculty of Education and Sports Studies, Univeristy Malaysia Sabah, Malaysia.

Email: benrich8809@gmail.com

⁴Malaysia Headmasters Association, Sabah Branch, Malaysia. Email: kamrul.othman@gmail.com

*Corresponding author

DOI: <https://doi.org/10.33306/mjssh/452>

Abstract

Integrity is a fundamental element in ensuring that school administration is conducted transparently, responsibly, and in accordance with sound governance principles. This study aimed to examine the relationship between disciplinary action management practices and integrity among primary school administrators in Sabah. A quantitative approach was employed involving 426 primary school administrators from 12 selected districts in Sabah. Data were collected using a questionnaire and analysed using Pearson correlation analysis to determine the direction and strength of the relationships between the study variables. The findings revealed a positive and significant relationship between management practices and integrity ($r = .294, p < .001$). Further analysis across the dimensions of management practices also indicated significant positive relationships for planning ($r = .167, p = .001$), problem solving ($r = .223, p < .001$), guidance ($r = .106, p = .028$), and operational supervision ($r = .245, p < .001$). These findings indicate that better management practices are associated with higher levels of integrity among school administrators. The study highlights the importance of strengthening systematic management practices as an approach to supporting the cultivation of integrity within school administration.

Keywords: disciplinary action management, integrity, primary school administrators, school governance, public service

Abstrak

Keutuhan integriti merupakan elemen penting dalam memastikan pentadbiran sekolah dilaksanakan secara telus, bertanggungjawab dan berlandaskan tatakelola yang baik. Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di Sabah. Kajian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 426 orang pentadbir sekolah rendah daripada 12 daerah terpilih di Sabah. Data dikumpulkan menggunakan instrumen soal selidik dan dianalisis melalui Korelasi Pearson bagi menentukan arah serta kekuatan hubungan antara pemboleh ubah kajian. Dapatan menunjukkan bahawa amalan pengurusan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti ($r = .294$, $p < .001$). Analisis mengikut dimensi turut menunjukkan hubungan positif yang signifikan bagi perancangan ($r = .167$, $p = .001$), penyelesaian masalah ($r = .223$, $p < .001$), bimbingan ($r = .106$, $p = .028$) dan menyelia operasi ($r = .245$, $p < .001$). Dapatan ini menunjukkan bahawa amalan pengurusan yang lebih baik berkait dengan keutuhan integriti yang lebih tinggi dalam kalangan pentadbir sekolah. Kajian ini menekankan kepentingan pengukuhan amalan pengurusan secara sistematik sebagai salah satu pendekatan untuk menyokong pembudayaan integriti dalam pentadbiran sekolah.

Kata kunci: pengurusan tindakan tatatertib, keutuhan integriti, pentadbir sekolah rendah, tadbir urus sekolah, perkhidmatan awam

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License



Received 10th July 2026, revised 10th August 2026, accepted 1st September 2026

Introduction

Keutuhan integriti merupakan asas penting dalam pembentukan tadbir urus organisasi yang bertanggungjawab, telus dan berakuntabiliti. Dalam organisasi sektor awam, integriti tidak seharusnya difahami hanya sebagai kepatuhan individu terhadap peraturan, tetapi turut merangkumi penghayatan nilai, amalan etika, sistem pengurusan dan budaya organisasi yang membentuk pelaksanaan sesuatu tanggungjawab. Penyelidikan menunjukkan bahawa tahap etika dan integriti dalam sektor awam turut berkait dengan kompetensi, iklim etika serta persekitaran organisasi yang menyokong tingkah laku beretika (Sajari et al., 2023). Perspektif ini selari dengan pandangan bahawa integriti organisasi perlu diterjemahkan secara konsisten melalui nilai, sistem, prosedur dan tindakan sebenar dalam organisasi (Fuerst et al., 2023; Roy et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan, kedudukan pentadbir sekolah sebagai pemimpin organisasi menjadikan integriti semakin penting. Pentadbir bertanggungjawab terhadap pengurusan sumber, pelaksanaan dasar, pembuatan keputusan dan pembentukan persekitaran kerja sekolah. Penyelidikan berkaitan kepimpinan sekolah menunjukkan bahawa keberkesanan sesebuah sekolah mempunyai kaitan dengan keupayaan pemimpinnya mengurus tuntutan organisasi, membangunkan kapasiti kepimpinan dan mewujudkan keadaan yang menyokong pencapaian matlamat pendidikan (Hallinger, 2020; Leithwood et al., 2020; Harris & Jones, 2022). Dalam konteks Malaysia, penyelidikan terhadap amalan kepimpinan pengetua turut menunjukkan bahawa

fungsi kepemimpinan dan pengurusan perlu disesuaikan dengan tuntutan organisasi serta persekitaran pendidikan setempat (Harris et al., 2017).

Pengurusan yang berkesan tidak terhad kepada penyempurnaan tugas pentadbiran rutin. Bush (2020, 2022) meletakkan kepimpinan dan pengurusan pendidikan dalam kerangka yang melibatkan struktur, proses organisasi serta peranan pemimpin dalam menggerakkan institusi pendidikan. Dalam kajian ini, pemahaman terhadap amalan pengurusan turut berasaskan Teori Peranan Pengurusan Mintzberg yang menghuraikan fungsi pengurus melalui peranan interpersonal, pengurusan maklumat dan pembuatan keputusan (Mintzberg, 1973, 1980). Kerangka ini relevan dengan tanggungjawab pentadbir sekolah yang perlu mengurus maklumat, berinteraksi dengan warga organisasi, membuat pertimbangan dan memastikan operasi sekolah dilaksanakan secara teratur.

Keupayaan tersebut menjadi semakin penting dalam pengurusan tindakan tatatertib kerana pentadbir berhadapan dengan tanggungjawab yang melibatkan pematuhan terhadap peraturan, pertimbangan profesional dan keadilan dalam membuat keputusan. Hubungan antara akauntabiliti profesional dengan nilai serta pertimbangan pentadbir telah diberikan perhatian dalam kajian pengurusan pendidikan (Mintrop, 2012). Dalam konteks sektor awam, sistem integriti, kawalan organisasi dan amalan kepimpinan turut dikenal pasti sebagai komponen yang berkaitan dengan pengukuhan akauntabiliti (Mohamad Azizal Abd Aziz et al., 2015). Oleh itu, pengurusan tindakan tatatertib tidak seharusnya dilihat sebagai proses penguatkuasaan semata-mata, tetapi sebagai sebahagian daripada mekanisme tadbir urus yang memerlukan pertimbangan profesional, ketelusan dan tanggungjawab pentadbiran.

Amalan pengurusan tindakan tatatertib dalam kajian ini diteliti melalui empat dimensi, iaitu perancangan, penyelesaian masalah, bimbingan dan menyelia operasi. Keempat-empat dimensi tersebut menggambarkan proses pengurusan yang saling melengkapi. Perancangan menyediakan hala tuju tindakan, manakala penyelesaian masalah memerlukan pentadbir menilai maklumat dan membuat pertimbangan berdasarkan situasi yang dihadapi. Bimbingan pula membantu warga organisasi memahami tanggungjawab dan peraturan, sementara penyeliaan operasi memastikan pelaksanaan tugas dipantau secara berterusan. Dimensi-dimensi ini selaras dengan pemikiran Mintzberg (1973) mengenai sifat kerja pengurusan yang melibatkan pelbagai peranan secara serentak serta pandangan Bush (2022) tentang kepelbagaian fungsi dalam kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Keutuhan integriti pula tidak terbentuk melalui satu mekanisme organisasi sahaja. Kajian dalam sektor awam menunjukkan bahawa pembudayaan integriti memerlukan sokongan kepimpinan, iklim etika, kompetensi, mekanisme pemantauan dan sistem organisasi yang berfungsi secara berterusan (Sajari et al., 2023; Wook et al., 2023). Pada peringkat kepimpinan, Johari et al. (2022) turut menunjukkan kepentingan kompetensi kepimpinan, integriti dan keadilan terhadap keberkesanan pemimpin institusi. Fuerst et al. (2023) pula menjelaskan integriti organisasi sebagai konstruk yang merangkumi nilai, budaya, tadbir urus dan tingkah laku, manakala Roy et al. (2024) memberikan perhatian kepada peranan budaya etika, kepimpinan dan sistem akauntabiliti dalam organisasi.

Walaupun kajian berkaitan integriti sektor awam, iklim etika, sistem akauntabiliti dan kepimpinan sekolah telah berkembang, aspek-aspek tersebut lazimnya diteliti secara berasingan. Kajian pengurusan pendidikan pula lebih banyak memberikan perhatian kepada keberkesanan

kepemimpinan dan pencapaian organisasi (Hallinger, 2020; Leithwood et al., 2020; Liebowitz & Porter, 2019). Namun demikian, penelitian yang secara khusus menguji hubungan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti pentadbir sekolah masih terhad. Jurang ini penting dalam konteks sekolah rendah di Sabah kerana pentadbir bertanggungjawab memastikan pengurusan sekolah, tatakelakuan warga organisasi dan pematuhan terhadap peraturan perkhidmatan awam dilaksanakan secara berintegriti.

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di Sabah. Penelitian turut dilakukan terhadap empat dimensi amalan pengurusan, iaitu perancangan, penyelesaian masalah, bimbingan dan menyelia operasi. Sumbangan baharu artikel ini ialah penyediaan bukti empirikal tentang hubungan amalan pengurusan secara keseluruhan dan mengikut dimensi dengan keutuhan nilai integriti dalam konteks pentadbiran sekolah rendah. Kajian ini turut memperluas penggunaan Teori Peranan Pengurusan Mintzberg dalam menjelaskan perkaitan antara pelaksanaan fungsi pengurusan dengan integriti pentadbir sekolah.

Skop Kajian

Kajian ini memfokuskan hubungan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di Sabah. Amalan pengurusan tindakan tatatertib diteliti berdasarkan empat dimensi, iaitu perancangan, penyelesaian masalah, bimbingan dan menyelia operasi. Penelitian terhadap setiap dimensi membolehkan pola hubungannya dengan keutuhan nilai integriti dikenal pasti secara lebih khusus, di samping menilai hubungan antara kedua-dua konstruk secara keseluruhan.

Kajian melibatkan pentadbir sekolah rendah kerajaan yang berkhidmat di 12 daerah terpilih di Sabah. Kumpulan sasaran terdiri daripada Guru Besar dan Penolong Kanan yang terlibat dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Pemilihan kumpulan ini selaras dengan konteks kajian kerana mereka bertanggungjawab terhadap pelaksanaan dasar, pengurusan warga sekolah, pematuhan terhadap peraturan perkhidmatan awam serta pengendalian perkara yang berkaitan dengan tatakelakuan dan tatatertib.

Pemilihan lokasi kajian dilakukan secara bertujuan berdasarkan rekod kes salah laku dan tindakan tatatertib bagi tempoh 2016 hingga 2025. Pemilihan tersebut membolehkan kajian dilaksanakan dalam konteks yang relevan dengan isu pengurusan tindakan tatatertib yang menjadi fokus penyelidikan. Artikel ini secara khusus memilih dua konstruk, iaitu amalan pengurusan tindakan tatatertib dan keutuhan nilai integriti, kerana hubungan langsung antara kedua-duanya merupakan fokus satu objektif dan satu hipotesis kajian yang tersendiri. Pembatasan ini membolehkan hubungan amalan pengurusan secara keseluruhan dan empat dimensinya dengan keutuhan nilai integriti diuraikan secara lebih terfokus dan mendalam. Pemboleh ubah pengetahuan dan pelaksanaan tindakan tatatertib yang terdapat dalam kajian asal tidak dibincangkan kerana kedua-duanya diuji melalui objektif dan hipotesis yang berasingan.

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan keratan rentas bagi meneliti hubungan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti dalam kalangan pentadbir sekolah rendah. Data dikumpulkan dalam satu tempoh masa dan

dianalisis untuk menentukan arah serta kekuatan hubungan antara pemboleh ubah kajian. Oleh sebab reka bentuk keratan rentas tidak menentukan turutan masa antara pemboleh ubah, dapatan kajian tidak membolehkan inferens sebab-akibat dibuat.

Populasi sasaran terdiri daripada 2,644 orang pentadbir yang berkhidmat di 661 buah sekolah rendah kerajaan dalam 12 daerah terpilih di Sabah. Pentadbir yang terlibat terdiri daripada Guru Besar dan Penolong Kanan yang mempunyai tanggungjawab langsung terhadap pengurusan, pentadbiran dan pematuhan peraturan perkhidmatan awam di sekolah. Saiz minimum yang diperlukan berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970) ialah 335 orang, manakala analisis dalam artikel ini melibatkan 426 orang responden. Pemilihan sampel dilaksanakan melalui tiga peringkat. Pada peringkat pertama, 12 daerah dipilih secara bertujuan berdasarkan rekod kes salah laku dan tindakan tatatertib tertinggi bagi tempoh 2016 hingga 2025. Pada peringkat kedua, setiap Pejabat Pendidikan Daerah dijadikan sebagai satu kelompok persampelan dan sampel diagihkan secara berkadar mengikut jumlah populasi pentadbir di setiap daerah. Pada peringkat ketiga, responden dipilih menggunakan persampelan rawak mudah dalam setiap kelompok bagi memberikan peluang yang sama kepada pentadbir dalam populasi untuk dipilih.

Data dikumpulkan menggunakan instrumen soal selidik yang diadaptasi dan diubah suai daripada beberapa instrumen terdahulu. Instrumen amalan pengurusan diadaptasi daripada *Managerial Practices Survey* yang dibangunkan oleh Yukl, Wall dan Lepsinger (1990) serta instrumen yang digunakan oleh Laimah Sungap (2014). Kandungan item turut diselaraskan dengan dokumen rasmi pengurusan tindakan tatatertib Kementerian Pendidikan Malaysia bagi memastikan kesesuaiannya dengan konteks pentadbiran sekolah dan perkhidmatan awam. Instrumen keutuhan nilai integriti pula diadaptasi dan diubah suai daripada Inventori Nilai Integriti (InNI) yang dibangunkan oleh Amini Amir Abdullah et al. (2005). Konstruk ini merangkumi tiga dimensi, iaitu amanah, bersih dan bijaksana. Proses adaptasi melibatkan penyesuaian kandungan, istilah dan pernyataan item agar selaras dengan objektif kajian serta konteks pentadbir sekolah rendah di Sabah.

Kesahan kandungan instrumen dinilai oleh empat orang panel pakar berdasarkan kesesuaian konstruk, kejelasan bahasa, penggunaan istilah dan struktur ayat. Beberapa penambahbaikan dilakukan berdasarkan maklum balas panel sebelum kajian rintis dilaksanakan. Kajian rintis melibatkan 104 orang pentadbir daripada 56 buah sekolah rendah yang tidak terlibat dalam kajian sebenar. Pengujian kebolehpercayaan menunjukkan bahawa instrumen amalan pengurusan memperoleh nilai Alpha Cronbach keseluruhan sebanyak $\alpha = .957$, manakala instrumen keutuhan nilai integriti memperoleh $\alpha = .909$. Nilai kebolehpercayaan bagi dimensi amanah ialah $\alpha = .873$, bersih $\alpha = .718$ dan bijaksana $\alpha = .852$. Nilai tersebut menunjukkan bahawa instrumen mempunyai tahap ketekalan dalaman yang memuaskan dan sesuai digunakan dalam kajian sebenar.

Data dianalisis menggunakan Korelasi Pearson bagi menentukan hubungan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti. Analisis turut dilakukan terhadap dimensi perancangan, penyelesaian masalah, bimbingan dan menyelia operasi bagi mengenal pasti arah serta kekuatan hubungannya dengan keutuhan nilai integriti. Aras kesignifikanan statistik ditetapkan pada $p < .05$.

Dapatan Kajian

Analisis Korelasi Pearson dijalankan bagi menentukan arah, kekuatan dan kesignifikan hubungan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti dalam kalangan pentadbir sekolah rendah. Analisis dilakukan pada dua peringkat, iaitu hubungan antara konstruk amalan pengurusan secara keseluruhan dengan keutuhan nilai integriti serta hubungan antara setiap dimensi amalan pengurusan dengan keutuhan nilai integriti. Empat dimensi yang dianalisis ialah perancangan, penyelesaian masalah, bimbingan dan menyelia operasi. Pendekatan ini membolehkan pola hubungan keseluruhan dikenal pasti, di samping memberikan gambaran yang lebih terperinci tentang dimensi amalan pengurusan yang mempunyai perkaitan lebih kuat atau lebih lemah dengan keutuhan nilai integriti. Keputusan analisis ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1

Hubungan Amalan Pengurusan Tindakan Tatatertib dengan Keutuhan Nilai Integriti

Pemboleh ubah / Dimensi	<i>r</i>	<i>p</i>	Keputusan
Amalan Pengurusan	.294	< .001	Signifikan
Perancangan	.167	.001	Signifikan
Penyelesaian Masalah	.223	< .001	Signifikan
Bimbingan	.106	.028	Signifikan
Menyelia Operasi	.245	< .001	Signifikan

Nota. $N = 426$; aras signifikan $p < .05$.

Berdasarkan Jadual 1, amalan pengurusan tindakan tatatertib secara keseluruhan menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti ($r = .294, p < .001$). Dapatan ini menunjukkan bahawa skor amalan pengurusan yang lebih tinggi mempunyai perkaitan dengan skor keutuhan nilai integriti yang lebih tinggi dalam kalangan pentadbir sekolah rendah. Walau bagaimanapun, nilai pekali tersebut menunjukkan bahawa kekuatan hubungan antara kedua-dua konstruk adalah rendah dan tidak boleh ditafsirkan sebagai hubungan sebab-akibat.

Analisis mengikut dimensi menunjukkan bahawa kesemua dimensi amalan pengurusan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti. Dimensi menyelia operasi mencatatkan pekali korelasi tertinggi ($r = .245, p < .001$), diikuti penyelesaian masalah ($r = .223, p < .001$), perancangan ($r = .167, p = .001$) dan bimbingan ($r = .106, p = .028$). Walaupun magnitud hubungan berbeza antara dimensi, kesemua hubungan yang diperoleh bergerak dalam arah positif.

Secara keseluruhannya, keputusan analisis menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti dalam kalangan pentadbir sekolah rendah yang dikaji. Oleh itu, hipotesis nol yang menyatakan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti ditolak.

Keputusan dan Perbincangan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan pengurusan tindakan tatatertib mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti pentadbir sekolah rendah ($r = .294$, $p < .001$). Hubungan positif tersebut menunjukkan bahawa pentadbir yang mencatatkan skor amalan pengurusan yang lebih tinggi cenderung mencatatkan skor keutuhan nilai integriti yang lebih tinggi. Walau bagaimanapun, nilai pekali korelasi menunjukkan bahawa kekuatan hubungan antara kedua-dua konstruk adalah rendah. Dapatan ini perlu ditafsirkan sebagai suatu perkaitan dan bukannya hubungan sebab-akibat kerana integriti tidak terbentuk melalui satu faktor secara tersendiri, tetapi berkait dengan interaksi antara nilai individu, sistem pengurusan, kepimpinan dan persekitaran organisasi (Sajari et al., 2023; Fuerst et al., 2023; Roy et al., 2024).

Dapatan tersebut mempunyai persamaan dengan literatur kepimpinan dan pengurusan pendidikan yang menekankan kedudukan pemimpin dalam membentuk proses serta persekitaran organisasi. Hallinger (2020) memberikan perhatian kepada peranan kepimpinan dalam pembangunan dan penambahbaikan organisasi pembelajaran, manakala Leithwood et al. (2020) menegaskan kepentingan kepimpinan sekolah terhadap keberkesanan organisasi. Bush (2022) pula melihat kepimpinan dan pengurusan pendidikan melalui pelbagai perspektif organisasi yang menuntut pemimpin menyesuaikan tindakan dengan konteks institusi. Dalam persekitaran yang berhadapan dengan perubahan dan cabaran, kapasiti kepimpinan serta daya tahan organisasi turut penting bagi memastikan fungsi sekolah dapat dilaksanakan secara berkesan (Harris & Jones, 2022).

Hubungan antara amalan pengurusan dengan keutuhan nilai integriti turut dapat diuraikan melalui Teori Peranan Pengurusan Mintzberg. Mintzberg (1973, 1980) menjelaskan bahawa tugas seseorang pengurus melibatkan peranan interpersonal, pengurusan maklumat dan pembuatan keputusan. Dalam konteks kajian ini, perancangan, penyelesaian masalah, bimbingan dan menyelia operasi menggambarkan fungsi pengurusan yang memerlukan pentadbir berinteraksi dengan warga organisasi, menilai maklumat, membuat pertimbangan dan memastikan tanggungjawab dilaksanakan secara teratur. Oleh itu, hubungan positif yang ditemukan memberikan petunjuk bahawa pelaksanaan fungsi pengurusan dan keutuhan nilai integriti merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam pentadbiran sekolah.

Analisis berdasarkan dimensi menunjukkan bahawa menyelia operasi mencatatkan pekali korelasi tertinggi dengan keutuhan nilai integriti ($r = .245$, $p < .001$). Dapatan ini memberikan petunjuk tentang kepentingan fungsi penyeliaan dalam memastikan tugas, prosedur dan tanggungjawab organisasi diberikan perhatian secara berterusan. Dalam pengurusan tindakan tatatertib, keberkesanan sesuatu peraturan bukan sahaja bergantung pada kewujudannya, tetapi turut memerlukan pelaksanaan dan pemantauan yang konsisten. Wook et al. (2023) menunjukkan bahawa pembudayaan etika dan integriti dalam organisasi sektor awam memerlukan komitmen pengurusan serta mekanisme pemantauan yang berkesan. Oleh itu, penyeliaan operasi boleh menjadi salah satu fungsi pengurusan yang menyokong akauntabiliti dan pematuhan terhadap prosedur dalam pentadbiran sekolah.

Dimensi penyelesaian masalah menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti ($r = .223$, $p < .001$). Dalam pengurusan tindakan tatatertib, pentadbir boleh berhadapan dengan situasi yang memerlukan penelitian maklumat, pertimbangan terhadap peraturan dan keputusan yang mengambil kira tanggungjawab profesional. Hal ini menjadikan

proses membuat keputusan sebahagian penting daripada amalan pengurusan. Mintzberg (1973) meletakkan pembuatan keputusan sebagai salah satu kelompok peranan utama seseorang pengurus, manakala Mintrop (2012) memperlihatkan cabaran pemimpin pendidikan dalam mengimbangi tuntutan akauntabiliti, nilai profesional dan keperluan organisasi dengan integriti.

Dimensi perancangan turut mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti ($r = .167, p = .001$). Perancangan menyediakan hala tuju bagi pelaksanaan sesuatu tanggungjawab dan membantu pentadbir menentukan tindakan, prosedur serta keutamaan sebelum sesuatu keputusan dilaksanakan. Dalam pengurusan sekolah, kejelasan proses dan pembahagian tanggungjawab dapat membantu mewujudkan pentadbiran yang lebih teratur dan telus. Penyelidikan mengenai kepimpinan sekolah turut menunjukkan bahawa tindakan pemimpin dan keupayaan organisasi mempunyai kedudukan penting dalam pencapaian serta penambahbaikan sekolah (Hallinger, 2020; Leithwood et al., 2020; Liebowitz & Porter, 2019).

Walaupun bimbingan menunjukkan pekali korelasi paling rendah antara empat dimensi, hubungannya dengan keutuhan nilai integriti masih signifikan ($r = .106, p = .028$). Dapatan ini tidak bermaksud bimbingan tidak penting, tetapi menunjukkan bahawa perkaitannya dengan integriti adalah lebih kecil berbanding dimensi lain dalam sampel kajian. Bimbingan melibatkan interaksi, komunikasi dan sokongan profesional yang dapat membantu warga organisasi memahami tanggungjawab, prosedur serta jangkaan organisasi. Kepimpinan yang berorientasikan pembangunan kapasiti dan sokongan profesional turut diberikan perhatian dalam literatur kepimpinan sekolah (Hallinger, 2020; Bush, 2022). Johari et al. (2022) pula menunjukkan bahawa kompetensi kepimpinan, termasuk aspek integriti dan keadilan, mempunyai kedudukan penting dalam keberkesanan pemimpin institusi.

Secara keseluruhannya, pola hubungan positif bagi keempat-empat dimensi memperlihatkan bahawa keutuhan nilai integriti mempunyai perkaitan dengan pelaksanaan beberapa fungsi pengurusan dan tidak tertumpu kepada satu dimensi sahaja. Dapatan ini selari dengan kajian sektor awam yang menunjukkan bahawa integriti organisasi berkait dengan iklim etika, kompetensi, komitmen pengurusan dan faktor organisasi (Sajari et al., 2023). Mohamad Azizal Abd Aziz et al. (2015) turut menghubungkan sistem integriti, kawalan dalaman dan amalan kepimpinan dengan akauntabiliti sektor awam.

Dapatan kajian juga menyokong pandangan bahawa integriti perlu difahami melebihi pematuhan formal terhadap peraturan. Fuerst et al. (2023) mengetengahkan integriti organisasi sebagai konstruk yang melibatkan nilai, budaya organisasi, tadbir urus dan tingkah laku. Roy et al. (2024) pula menekankan kedudukan budaya etika, kepimpinan dan sistem akauntabiliti dalam organisasi. Dalam konteks Malaysia, kajian Sajari et al. (2023) dan Wook et al. (2023) turut menunjukkan bahawa pembudayaan integriti memerlukan sokongan sistem organisasi, kepimpinan dan mekanisme pengurusan yang berfungsi secara berterusan.

Dari sudut praktikal, dapatan kajian memberikan petunjuk bahawa usaha memperkukuh integriti pentadbir sekolah boleh dilaksanakan seiring dengan pembangunan kompetensi pengurusan. Program pembangunan profesional boleh mempertimbangkan pengintegrasian kemahiran merancang, menyelesaikan masalah, memberikan bimbingan dan menyelia operasi dengan pertimbangan etika, akauntabiliti serta tanggungjawab profesional. Pendekatan tersebut dapat membantu pentadbir mengurus tanggungjawab secara lebih sistematik tanpa memisahkan kecekapan pengurusan daripada penghayatan nilai integriti.

Walau bagaimanapun, hasil kajian perlu ditafsirkan berdasarkan batas reka bentuk penyelidikan. Oleh sebab kajian menggunakan reka bentuk keratan rentas dan Korelasi Pearson, hubungan yang signifikan tidak membuktikan bahawa amalan pengurusan menyebabkan peningkatan keutuhan nilai integriti. Dapatan hanya menunjukkan bahawa kedua-dua konstruk mempunyai perkaitan positif dalam kalangan pentadbir yang dikaji. Integriti juga merupakan konstruk yang kompleks dan boleh dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepimpinan, iklim etika, nilai individu serta sistem akauntabiliti. Oleh itu, dapatan kajian lebih tepat ditafsirkan sebagai bukti empirikal mengenai perkaitan antara amalan pengurusan tindakan tatatertib dengan keutuhan nilai integriti dan bukannya bukti hubungan sebab-akibat.

Kesimpulan

Kajian ini mendapati bahawa amalan pengurusan tindakan tatatertib mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti dalam kalangan pentadbir sekolah rendah ($r = .294$, $p < .001$). Kesemua dimensi amalan pengurusan yang diteliti turut menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan keutuhan nilai integriti. Dimensi menyelia operasi mencatatkan pekali hubungan tertinggi, diikuti penyelesaian masalah, perancangan dan bimbingan. Walaupun kekuatan hubungan yang ditemukan adalah rendah, pola hubungan positif tersebut menunjukkan bahawa pelaksanaan fungsi pengurusan yang lebih sistematik mempunyai perkaitan dengan keutuhan nilai integriti pentadbir sekolah.

Dapatan ini memberikan sumbangan empirikal dengan menghubungkan amalan pengurusan tindakan tatatertib secara keseluruhan dan mengikut dimensi dengan keutuhan nilai integriti dalam konteks pentadbiran sekolah rendah di Sabah. Kajian ini turut memperluas penggunaan Teori Peranan Pengurusan Mintzberg dalam menjelaskan bahawa fungsi perancangan, penyelesaian masalah, bimbingan dan penyeliaan operasi bukan sahaja berkaitan dengan kecekapan pengurusan organisasi, tetapi turut mempunyai perkaitan dengan nilai integriti pentadbir sekolah.

Dari sudut praktikal, program pembangunan profesional pentadbir sekolah boleh mempertimbangkan pengintegrasian kompetensi pengurusan dengan pertimbangan etika, akauntabiliti dan tanggungjawab profesional. Walau bagaimanapun, reka bentuk keratan rentas dan penggunaan data penilaian sendiri tidak membolehkan kesimpulan sebab-akibat dibuat. Kajian akan datang boleh menggunakan reka bentuk longitudinal atau kaedah campuran serta meneliti faktor lain seperti budaya organisasi, iklim etika, kepimpinan dan sistem akauntabiliti bagi memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang keutuhan nilai integriti pentadbir sekolah.

Rujukan:

- Amini Amir Abdullah, Azizan Bahari, Hasnah Ibrahim, Rozmi Ismail, Rumaya Juhari, Siti Raba'ah Hamzah, Sidek Mohd Noah, Turiman Suandi, Turiman Md. Tahir, & Zarina Othman. (2005). *Laporan kajian audit nilai integriti*. Institut Pengajian Sains Sosial, Universiti Putra Malaysia.
- Bush, T. (2020). School leadership and management in England: The paradox of simultaneous centralisation and decentralisation. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5(1), 1–23.

- Bush, T. (2022). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Fuerst, M. J., Luetge, C., Max, R., & Kriebitz, A. (2023). Toward organizational integrity measurement: Developing a theoretical model of organizational integrity. *Business and Society Review*, 128(3), 417–435. <https://doi.org/10.1111/basr.12329>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). Leading schools in disruptive times: How school leaders manage crisis and build resilience. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–252. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1816899>
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207–221. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2016-0051>
- Johari, J., Shamsudin, F. M., Zainun, N. F. H., Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2022). Institutional leadership competencies and job performance: The moderating role of proactive personality. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1027–1045. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2021-0280>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Laimah Sungap. (2014). *Amalan pengurusan kurikulum, komitmen kerja dan kepuasan kerja ketua panitia serta hubungannya dengan prestasi akademik sekolah menengah di Sabah* [Tesis kedoktoran, Universiti Malaysia Sabah].
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Mintrop, H. (2012). Bridging accountability obligations, professional values and (perceived) student needs with integrity. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 695–726. <https://doi.org/10.1108/09578231211249871>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mohamad Azizal Abd Aziz, Rahman, H. A., Alam, M. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system and leadership practices: A review study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163–169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01096-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01096-5)
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Sajari, A., Said, J., Alam, M. M., & Mohamed, A. (2023). Factors influencing the level of ethics and integrity in Malaysian public sector. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(1), 141–158. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2021-0256>
- Wook, I., Haron, H., Rosli Shaari, R. S., Abd Ghani, Z., Mohad, A. H., & Md Yusof, A. F. (2023). Ethics and integrity in a public sector organisation in Malaysia: An assessment of

understanding and perception of the employees. *Journal of Governance and Integrity*, 5(3), 382–392. <https://doi.org/10.15282/jgi.5.3.2022.7442>

Yukl, G., Wall, S., & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the Managerial Practices Survey. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 223–238). Leadership Library of America.