

**TAHAP KEPIMPINAN BERETIKA, TINGKAH LAKU
KEWARGANEGARAAN ORGANISASI, PENGUPAYAAN GURU, DAN
PENGURUSAN DISIPLIN GURU SEKOLAH RENDAH DI NEGERI
SABAH**

***LEVEL OF ETHICAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR, TEACHER EMPOWERMENT, AND DISCIPLINE MANAGEMENT OF
PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN THE STATE OF SABAH***

Morris Lat^{1*}, Dg Norizah Ag Kiflee @ Dzulkifli²

Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu, Sabah,
Malaysia^{1,2}

Jabatan Kepimpinan Kualiti dan Inovasi, Institut Aminuddin Baki, Cawangan Sabah, Kota
Kinabalu, Sabah, Malaysia¹

morrislat@iab.edu.my¹, dndz@ums.edu.my²

Corresponding Author*

Received: 31 Oktober 2025

Accepted: 06 November 2025

Published: 14 November 2025

To link to this article: <https://doi.org/10.51200/jpp.v13i1.6928>

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan pengupayaan guru, dan pengurusan disiplin guru sekolah rendah di negeri Sabah. Reka bentuk kajian ini berbentuk tinjauan kuantitatif menggunakan soal selidik yang diadaptasi daripada instrumen sedia ada merangkumi empat konstruk utama iaitu kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan pengurusan disiplin serta diubah suai mengikut konteks tempatan. Seramai 65 orang guru sekolah rendah di Sabah yang dipilih melalui persampelan rawak mudah dipilih sebagai responden kajian rintis. Hasil deskriptif menunjukkan skor min bagi konstruk keempat-empat konstruk berada pada tahap yang tinggi. Nilai min ini menandakan bahawa kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan pengurusan disiplin berada pada keadaan yang positif dalam konteks sekolah rendah di Sabah. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru di sekolah rendah di Sabah mengamalkan kepimpinan beretika memainkan peranan penting dalam mencorak budaya organisasi sekolah melalui amalan keadilan, teladan moral, serta komunikasi nilai secara berterusan. Guru mempamerkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi menyumbang kepada peningkatan kebertanggungjawaban bersama dalam menangani isu disiplin. Guru yang diupayakan berasa dipercayai dan diberi kuasa dalam membuat keputusan profesional serta melaksanakan pengurusan disiplin dengan baik, walaupun masih terdapat ruang untuk penambahbaikan. Hasil kajian ini dijangka dapat menyumbang kepada

pembangunan model pengurusan disiplin berasaskan etika, kolaboratif dan pemberdayaan, sekali gus memperkukuh kecekapan guru dan keberkesanan kepimpinan sekolah dalam mengurus cabaran pengurusan disiplin secara holistik di sekolah rendah di Sabah.

Kata Kunci: kepimpinan beretika, pengupayaan guru, pengurusan disiplin, tingkah laku kewarganegaraan organisasi

ABSTRACT

This study aimed to identify the level of ethical leadership, organizational citizenship behavior, teacher empowerment, and discipline management of primary schools teachers in the state of Sabah. The design of this study is in the form of a quantitative survey using questionnaires adapted from existing instruments covering four main constructs namely ethical leadership, organizational citizenship behavior and discipline management and modified according to the local context. A total of 65 primary school teachers in Sabah who were selected through random sampling were easily selected as respondents to the pilot study. This mean value indicates that ethical leadership, organizational civic behavior, teacher empowerment and discipline management are in a positive state in the context of primary schools in Sabah. These findings show that primary schools teachers in Sabah practicing ethical leadership play an important role in shaping the culture of school organizations through the practice of justice, moral exemplarity, and continuous communication of values. Teachers exhibit organizational civic behavior contributing to increased mutual accountability in addressing disciplinary issues. Aspiring teachers feel trusted and empowered in making professional decisions and implementing discipline management well, although there is still room for improvement. The results of this study are expected to contribute to the development of ethical, collaborative and empowerment-based discipline management models, thus strengthening the competence of teachers and the effectiveness of school leadership in managing discipline management challenges holistically in primary schools in Sabah.

Keywords: *ethical leadership, organizational citizenship behavior, teacher empowerment, discipline management*

PENGENALAN

Pengurusan disiplin yang baik dan sistematik akan menentukan keberkesanan sesebuah sekolah untuk mengurus, merancang, mentadbir dan akhirnya dapat membendung kesalahan disiplin dalam kalangan murid secara berkesan. Muhammad Faizal A. Ghani *et al.* (2014), dalam kajian mereka mendapati bahawa kepentingan faktor sekolah terutamanya pemimpin sekolah dalam menguruskan disiplin pelajar secara sistematik melibatkan perancangan, pengaturan, kepimpinan dan kawalan.

Rohaiza Rozali dan Jamalul Lail Abdul Wahab (2020) dalam kajian mereka mendapati dalam menyelesaikan masalah disiplin di sekolah ramai guru telah menyerahkan masalah tersebut kepada guru-guru tertentu atau menyerahkannya kepada guru besar walaupun masalah yang ditimbulkan oleh murid adalah masalah yang remeh-temeh. Menurut Syahril dan Hadiyanto (2018), keberkesanan pengurusan disiplin sekolah dapat dicapai melalui kecekapan pihak pentadbiran yang sentiasa peka dalam menangani pelbagai isu berkaitan tingkah laku

negatif murid serta persepsi murid yang kurang positif terhadap pelaksanaan disiplin di sekolah.

Darling-Hammond *et al.* (2023) dalam kajiannya mendapati sekolah yang tidak memantau jurang disiplin sejak awal menunjukkan peningkatan ketara dalam kes-kes disiplin. Pemantauan dan intervensi berasaskan data penting bagi mengawal trend pelanggaran. Bagi negeri Sabah, jumlah kes disiplin yang direkodkan agak tinggi merangkumi kes disiplin ringan, sederhana dan berat dalam 3 tahun iaitu tahun 2019, 2020 dan 2021. Jumlah kes yang dicatatkan adalah seperti berikut 2019 (27,856 kes), tahun 2020 (7,225 kes dan tahun 2021 (2032 kes) (Jabatan Pendidikan Negeri Sabah, 2022) Jumlah ini menunjukkan keadaan yang agak membimbangkan dan memberi isyarat kepada keperluan pengurusan disiplin yang lebih teratur dan sistematik.

Pengurusan disiplin yang sistematik juga didukung oleh faktor lain seperti kepimpinan seseorang guru besar. Dalam kajian ini kepimpinan beretika menjadi focus untuk dikaji. Guru besar yang mengamalkan kepimpinan beretika bertindak sebagai model teladan, memupuk nilai moral, dan mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif untuk pembentukan disiplin murid. Pendekatan ini melibatkan komunikasi yang berkesan, pengurusan konflik, dan penerapan nilai integriti serta empati dalam kalangan warga sekolah.

Faktor lain seperti tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) juga dikaji dalam kajian ini sama ada terdapat hubungan atau tidak dengan pengurusan disiplin. Ibrahim dan Othman (2018), Yusof dan Ahmad (2020), Rahman dan Mohamad (2021) bersetuju OCB oleh guru bukan sahaja meningkatkan prestasi dan motivasi mereka, tetapi ia juga memberi kesan yang ketara kepada suasana pembelajaran dan pembentukan sahsiah murid. Guru yang proaktif, membantu, dan bekerja lebih daripada tugas rasmi menunjukkan contoh kepada pelajar mereka. Ini membina sikap dan prinsip positif dalam diri mereka.

Pengupayaan guru juga amat penting dalam membentuk kemahiran dan kebolehan seseorang guru dalam mengurus disiplin di sekolah. Yakcop Jantan dan Chua Yan Piau (2017), dalam kajian mereka mendapati guru yang diupayakan akan memberikan komitmen seseorang guru untuk mengajar yang akan membantu mereka membentuk sahsiah murid. Guru berperanan sebagai fasilitator dan keupayaan mereka untuk meningkatkan motivasi murid menunjukkan kesan sederhana hingga kuat ke atas pembentukan disiplin murid.

Kajian ini bertujuan membangunkan dan menilai instrumen soal selidik yang mengukur kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru, serta pengurusan disiplin. Sehubungan itu, kajian rintis dijalankan untuk memastikan instrumen adalah jelas, sesuai, dan boleh dipercayai sebelum diguna pakai dalam kajian sebenar. Objektif kajian rintis ini adalah untuk;

- i) mengenal pasti tahap kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan amalan pengurusan disiplin guru sekolah rendah di Sabah.

Dari sudut kepentingan, kajian ini menyumbang dalam dua dimensi utama. Pertama, ia memperkukuh rujukan ilmiah dengan menilai hubungan antara kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan pengurusan disiplin melalui instrumen yang terbukti sah dan boleh dipercayai. Kedua, ia menyediakan maklumat empirikal awal mengenai corak kepimpinan, tahap pengupayaan, amalan prososial guru serta

keberkesanan pengurusan disiplin di sekolah pedalaman Sabah. Penemuan ini boleh dijadikan asas penting dalam merangka program latihan profesional, pembangunan kapasiti guru, serta dasar intervensi disiplin yang lebih berfokus oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Sumbangan tersebut juga selaras dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013–2025) yang menekankan pengukuhan kompetensi pemimpin sekolah dan profesionalisme guru bagi mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif serta bebas daripada masalah disiplin serius.

SOROTAN LITERATUR

Pengurusan disiplin di sekolah bukan hanya tugas pengetua, guru penolong kanan, guru disiplin atau guru besar; ia adalah tanggungjawab semua guru (Mazlan *et al.*, 2021). Oleh itu, guru mesti mencari pendekatan yang sesuai untuk pembentukan dan pemupukan disiplin supaya mereka boleh mencapai objektif utama, iaitu menanamkan penghayatan disiplin tinggi dalam jiwa setiap pelajar (Hassan & Hamzah, 2020).

Oleh itu, pengurusan disiplin sebagai keadaan disiplin pelajar yang berlaku di sekolah termasuk laluan proses pengetahuan, yang terdiri daripada idea dan peranan yang perlu dipatuhi dalam peraturan disiplin sekolah (Kalaichalvi, 2012). Dalam pendidikan, pengurusan disiplin ialah istilah yang merujuk kepada cara mengurus disiplin pelajar yang berkesan oleh guru untuk menjamin bahawa pelajar mematuhi peraturan disiplin yang ditetapkan berdasarkan amalan dan pengetahuan yang kukuh (Nasrul Hisyam dan Zarina, 2017).

Model Pengurusan Disiplin Murid (1988) dicipta oleh KPM untuk digunakan sebagai garis panduan untuk menguruskan disiplin sekolah, terutamanya untuk guru dan pengetua atau guru besar. Selain itu, Model Pengurusan Disiplin KPM terdiri daripada lima elemen utama yang memberikan garis panduan untuk cara guru, terutamanya ahli jawatankuasa pengurusan disiplin sekolah, menguruskan disiplin sekolah. Sire Etum *et al.* (2021), pengurusan disiplin sekolah merupakan aspek yang penting dalam memastikan kehidupan murid lebih berkualiti tinggi. Setiap sekolah mempunyai sistem peraturan masing-masing yang diwujudkan bagi membendung masalah disiplin para murid.

Disamping itu, kejayaan sesebuah organisasi pada masa akan datang hanya dapat dicapai sekiranya pemimpin yang dibentuk pada hari ini benar-benar berkualiti dari sudut kepimpinan. Kepimpinan etika yang bercirikan moral, etika dan profesional dapat menghasilkan satu peningkatan positif dari pelajar (Ehrich, *et al.*, 2015). Kajian oleh Ghavifekr dan Ibrahim (2019) mendapati bahawa guru besar yang mengamalkan kepimpinan beretika mampu mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif dan menyokong perkembangan sahsiah murid. Amalan kepimpinan yang berpaksikan nilai moral dan integriti bukan sahaja meningkatkan hubungan kerja antara guru besar dan guru-guru, malah turut menyumbang kepada budaya sekolah yang positif serta harmoni. Dalam konteks Malaysia, Ibrahim dan Mohamed (2020), mendapati bahawa guru besar yang mengamalkan prinsip moral dan profesionalisme dalam kepimpinan mereka dapat meningkatkan motivasi kerja guru serta mengukuhkan budaya hormat-menghormati dalam kalangan murid. Kepimpinan etika terbukti sebagai faktor penting dalam memastikan iklim sekolah yang harmoni dan terarah kepada pembentukan akhlak murid.

Kalshoven *et al.* (2011) telah membangunkan satu instrumen baharu yang dikenali sebagai *Ethical Leadership at Work Questionnaire* (ELW). Instrumen ini disusun berdasarkan kerangka konseptual kepimpinan beretika yang lebih komprehensif serta menepati pelbagai konteks pekerjaan dan organisasi. Model Kepimpinan Beretika (Kalshoven *et al.* 2011) mengandungi tujuh dimensi utama kepimpinan beretika iaitu berorientasikan Manusia, keadilan, integriti, penjelasan peranan, bimbingan beretika, keprihatinan terhadap kelestarian dan perkongsian kuasa.

Manakala kajian lepas berkaitan OCB pula, merujuk kepada tingkah laku yang dilakukan secara sukarela oleh individu dalam organisasi, yang bukan merupakan tugas formal atau kewajiban mereka, tetapi dilakukan atas inisiatif sendiri untuk memberikan sumbangan terbaik kepada organisasi. Tingkah laku ini mencakup tindakan seperti membantu rakan sekerja, menunjukkan sikap positif, dan mempromosikan organisasi tanpa mengharapkan ganjaran langsung seperti bayaran atau bonus. OCB ini melebihi tanggungjawab formal dan bertujuan meningkatkan keberkesanan serta prestasi organisasi secara keseluruhan (Dina Syamilah Zaid dan Nor Saidi Mohamed Nasir, 2025).

OCB yang diperkenalkan oleh Dennis W. Organ (1988) merujuk kepada tingkah laku sukarela pekerja yang tidak termasuk dalam tugas rasmi tetapi menyumbang kepada keberkesanan organisasi. Dalam konteks pendidikan, OCB merangkumi tindakan guru yang melangkaui tanggungjawab formal demi kemajuan pelajar dan sekolah. Dennis Organ menyenaraikan lima dimensi yang paling biasa: *altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship dan civic virtue*.

Pengupayaan ialah amalan yang membenarkan guru mengambil bahagian dalam penentuan tujuan dan dasar sekolah melalui penilaian profesional mereka. Pengurusan sekolah harus berusaha untuk meningkatkan amalan pengupayaan dengan melibatkan guru dalam membuat keputusan dalam hal-hal yang berkaitan dengan bidang pengajaran dan pembelajaran, memberi peluang kepada guru untuk memberi kesan dalam bidang mereka serta memberi mereka lebih kuasa untuk mengendalikan pengajaran dan pembelajaran dalam bidang mereka sendiri (Abdul Jalil Ali *et al.*, 2019).

Short dan Rinehart (1992), melalui Teori Pengupayaan Guru menjelaskan bahawa pengupayaan guru, ialah proses yang memberikan guru sekolah kemahiran yang mereka perlukan untuk mengawal perkembangan mereka sendiri dan menangani isu mereka sendiri. Guru yang berasa diupayakan lebih cenderung untuk berbangga dengan profesion mereka, yang membawa kepada kesedaran yang lebih baik tentang tanggungjawab mereka dan peranan mereka dalam mencipta senario menang-menang. Pengupayaan dilihat sebagai pendekatan baru untuk menangani isu di tempat kerja.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk tinjauan (*survey research design*) yang sesuai untuk mengukur persepsi secara sistematik terhadap pemboleh ubah yang ditentukan, iaitu kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan pengurusan disiplin. Reka bentuk tinjauan dipilih kerana ia membolehkan pengumpulan data berskala besar melalui instrumen soal selidik yang standard, sekali gus memudahkan analisis statistik yang mantap (Creswell & Creswell, 2018). Walaupun kajian

penuh belum dilaksanakan, artikel ini memberi tumpuan khusus kepada kajian rintis yang dijalankan bagi menguji keberkesanan instrumen serta kesesuaian prosedur sebelum diaplikasikan kepada populasi sasaran sebenar.

Kajian rintis dilaksanakan dengan melibatkan 65 orang guru dari beberapa buah sekolah rendah di Sabah yang tidak termasuk dalam sampel kajian utama tetapi memiliki ciri yang setara. Kaedah persampelan adalah menggunakan persampelan rawak mudah. Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak mudah bagi memilih sampel kajian daripada populasi guru sekolah rendah di semua daerah negeri Sabah. Kaedah ini dipilih kerana setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden kajian, seterusnya mengurangkan kemungkinan berlakunya bias dalam pemilihan sampel (Gay *et al.*, 2012). Persampelan rawak mudah digunakan supaya setiap ahli dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih untuk berada dalam sampel. Ia mengelakkan bias dan menyumbang kepada representativiti yang tinggi bagi populasi.

Bagi tujuan analisis data, kajian rintis ini menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan tahap kebolehpercayaan instrumen. Pekali *Cronbach's Alpha* dikira dengan menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) V26, manakala semakan kesahan kandungan ditriangulasikan melalui pandangan pakar. Kaedah analisis ini memberi keyakinan bahawa instrumen yang digunakan mempunyainya ketekalan dalaman yang tinggi dan sesuai digunakan dalam kajian utama. Menurut Johanson dan Brooks (2010), kajian rintis yang mempunyai saiz sampel melebihi 30 orang adalah memadai untuk memberikan gambaran awal tentang kebolehpercayaan instrumen, dan dalam konteks ini, sampel 65 orang guru memberikan justifikasi yang lebih kukuh.

Kajian rintis ini telah membolehkan pengkaji menilai keberkesanan reka bentuk soal selidik serta kesesuaian prosedur lapangan. Dapatan yang diperoleh bukan sahaja menyokong penggunaan instrumen ini dalam kajian sebenar, tetapi juga memberikan sumbangan metodologi kepada penyelidikan pendidikan di Malaysia terutamanya berdasarkan pembolean ubah yang digunakan, khususnya dalam konteks sekolah rendah.

DAPATAN

Bahagian ini membentangkan dapatan awal kajian rintis yang dijalankan untuk menilai tahap kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan pengurusan disiplin guru sekolah rendah di negeri Sabah. Kajian rintis ini bertujuan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, dan pengupayaan guru dalam pengurusan disiplin, sebelum pelaksanaan kajian sebenar.

Dapatan yang diperoleh dianalisis secara deskriptif menggunakan purata (*mean*), taburan (*standard deviation*), dan peratusan, bagi setiap item dalam empat konstruk utama kajian: (i) Kepimpinan Beretika, (ii) Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi, (iii) Pengupayaan Guru, dan (iv) Pengurusan Disiplin. Analisis ini memberikan pemahaman awal mengenai kekuatan dan kelemahan guru, serta aspek yang memerlukan penambahbaikan atau pembangunan profesional lanjut.

Dapatan Deskriptif Konstruk Kepimpinan Beretika

Purata keseluruhan bagi konstruk kepimpinan beretika guru sekolah rendah di negeri Sabah ialah 3.838 pada skala 1 hingga 5. Purata ini diperoleh daripada skor min bagi 35 item soal selidik.

Jadual 1. Dapatan Deskriptif Konstruk kepimpinan Beretika

Item	Penyataan	Purata (Mean)	Taburan (Std. Dev.)	Kategori
B1	Berminat mengetahui keadaan diri saya.	3.63	1.273	Sederhana
B2	Berminat mengetahui perasan diri saya.	3.60	1.133	Sederhana
B3	Memberi perhatian tentang keperluan peribadi saya.	3.33	1.155	Kelemahan
B4	Meluangkan masa untuk bercakap tentang emosi berkaitan kerja.	3.47	1.252	Kelemahan
B5	Benar-benar mengambil berat terhadap pembangunan peribadi saya.	3.43	1.223	Kelemahan
B6	Bersimpati terhadap saya sekiranya ada masalah.	3.73	1.285	Sederhana
B7	Mengambil berat terhadap semua guru.	3.73	1.258	Sederhana
B8	Mempertanggungjawabkan tugas yang dalam kawalan saya.	4.17	0.747	Kekuatan
B9	Membantu orang lain untuk mencapai kejayaan bersama.	3.90	0.995	Sederhana
B10	Lebih tertumpu kepada mencapai matlamat bersama.	3.80	1.270	Sederhana
B11	Membimbing saya secara bijaksana.	3.80	1.349	Sederhana
B12	Sentiasa menunaikan janji.	3.90	1.029	Sederhana
B13	Boleh dipercayai untuk melakukan perkara yang diucapkannya.	3.87	1.332	Sederhana
B14	Boleh diharapkan untuk menunaikan komitmen yang dinyatakan.	4.00	1.083	Kekuatan
B15	Sentiasa mengotakan kata-katanya.	3.87	1.306	Sederhana
B16	Menetapkan petunjuk prestasi kerja yang diharapkan daripada setiap guru.	4.10	0.607	Kekuatan
B17	Menjelaskan harapan yang diletakkan ke atas setiap unit/panitia.	4.17	0.698	Kekuatan
B18	Menjelaskan harapan yang diletakkan ke atas saya.	3.93	1.048	Sederhana
B19	Menjelaskan keutamaan sesuatu tugas.	4.13	0.937	Kekuatan
B20	Menjelaskan harapan yang diletakkan ke atas staf yang lain.	3.97	0.928	Sederhana
B21	Menjelaskan tanggungjawab setiap orang.	4.07	0.907	Kekuatan
B22	Menerangkan dengan jelas kod integriti berkaitan tingkah laku.	4.20	0.761	Kekuatan
B23	Menerangkan kepada guru perkara yang diharapkan dari segi tingkah laku berintegriti.	4.17	0.874	Kekuatan
B24	Memastikan semua staf mematuhi garis panduan integriti.	4.03	1.299	Kekuatan
B25	Menjelaskan akibat yang mungkin terhasil daripada tingkah laku yang tidak beretika.	4.30	0.749	Kekuatan
B26	Meransang perbincangan isu-isu integriti dalam	3.93	1.048	Sederhana

	kalangan guru.			
B27	Memberikan pujian kepada guru yang berkelakuan mengikut garis panduan integriti.	4.03	0.889	Kekuatan
B28	Suka bekerja dalam persekitaran yang mesra.	3.83	1.315	Sederhana
B29	Menunjukkan keprihatinan terhadap isu kemampunan warga sekolah.	3.93	1.172	Sederhana
B30	Meransang kitar semula bahan dalam kawasan sekolah.	3.57	1.223	Kelemahan
B31	Membenarkan orang bawahan mempengaruhi keputusan penting pengurusan sekolah.	3.07	1.112	Kelemahan
B32	Mendapatkan pandangan daripada orang bawahan berkenaan strategi sekolah.	3.63	1.273	Sederhana
B33	Mempertimbangkan semula keputusan berdasarkan cadangan orang bawahan.	3.57	1.223	Kelemahan
B34	Memberikan tanggungjawab yang mencabar kepada orang bawahan.	3.70	1.055	Sederhana
B35	Membenarkan saya memainkan peranan dalam menetapkan matlamat prestasi sendiri.	3.77	1.278	Sederhana

Berdasarkan Jadual 1, item dengan min tertinggi ialah B25 (4.30), B22 (4.20), B17 (4.17), B8 (4.17) dan B23 (4.17), menunjukkan kepimpinan beretika guru menekankan aspek integriti, penjelasan harapan serta pemantapan tanggungjawab dalam pengurusan disiplin. Sebaliknya, item dengan min terendah seperti B31 (3.07), B3 (3.33), B30 (3.57) dan B33 (3.57) menandakan kelemahan dalam pengupayaan guru, perhatian terhadap keperluan peribadi, dan isu kemampunan sekolah. Secara keseluruhan, dapatan ini menggambarkan bahawa kepimpinan beretika guru sekolah rendah di Sabah adalah kuat dalam aspek integriti dan akauntabiliti, namun masih memerlukan penambahbaikan dalam pemberdayaan guru dan penglibatan terhadap isu kesejahteraan serta kelestarian sekolah.

Dapatan Deskriptif Konstruk Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (OCB)

Purata keseluruhan bagi konstruk OCB guru sekolah rendah di negeri Sabah ialah 4.158 pada skala 1 hingga 5. Purata ini diperoleh daripada skor min bagi 20 item soal selidik.

Jadual 2. Dapatan Deskriptif Konstruk Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (OCB)

Item	Penyataan	Purata (Mean)	Taburan (Std. Dev.)	Kekuatan / Kelemahan
C1	Saya dapat membantu guru lain yang mempunyai beban kerja yang berat.	4.20	0.551	Kekuatan
C2	Saya dapat membantu melaksanakan kerja guru lain yang tidak hadir berkerja.	4.20	0.610	Kekuatan
C3	Saya dapat meluangkan masa untuk menolong orang lain yang mengalami masalah kerja.	4.03	0.718	Sederhana
C4	Saya dapat memberikan tunjuk ajar kepada guru baharu walaupun tidak diminta.	4.07	0.44978	Sederhana
C5	Saya dapat berbincang terlebih dahulu dengan Guru Besar mengenai tindakan yang dilakukan.	4.30	0.651	Kekuatan
C6	Saya dapat memaklumkan terlebih dahulu kepada Guru Besar setiap pekerjaan yang dilakukan.	4.37	0.669	Kekuatan
C7	Saya dapat menjaga hak guru-guru lain daripada	3.73	1.081	Kelemahan

	ditindas.			
C8	Saya dapat mengambil langkah-langkah untuk menghindari masalah dengan guru lain.	4.30	0.596	Kekuatan
C9	Saya dapat lebih fokus terhadap pandangan positif berkaitan pekerjaan.	3.93	1.112	Kelemahan
C10	Saya dapat mengelakkan diri daripada memperbesarkan sesuatu masalah.	4.20	0.551	Kekuatan
C11	Saya dapat mengelakkan diri daripada melakukan perkara-perkara yang tidak penting.	4.13	0.819	Sederhana
C12	Saya dapat mengelak untuk bercakap tentang berhenti dari pekerjaan ini.	4.17	0.791	Sederhana
C13	Saya dapat mendisiplinkan diri datang kerja tepat pada waktunya.	4.40	0.621	Kekuatan
C14	Saya dapat mengurus masa rehat dengan baik.	3.87	1.137	Kelemahan
C15	Saya dapat menggunakan waktu istirehat yang diberikan dengan baik.	3.77	1.194	Kelemahan
C16	Saya dapat mematuhi peraturan kerja tanpa pengawasan.	4.30	0.749	Kekuatan
C17	Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan jabatan/unit.	4.10	0.712	Sederhana
C18	Saya dapat mengambil tindakan yang dapat membantu imej sekolah.	4.37	0.556	Kekuatan
C19	Saya dapat turut serta dalam setiap mesyuarat jabatan/sekolah.	4.40	0.621	Kekuatan
C20	Saya dapat mengikuti perkembangan jabatan/sekolah.	4.13	0.899	Sederhana

Berdasarkan Jadual 2, item dengan min tertinggi ialah C13 (4.40), C19 (4.40), C6 (4.37), dan C18 (4.37), menunjukkan kekuatan guru dalam aspek disiplin sendiri, komunikasi dengan Guru Besar, serta tindakan yang meningkatkan imej sekolah. Sebaliknya, item dengan min terendah seperti C15 (3.77), C7 (3.73), C14 (3.87), dan C9 (3.93) menandakan kelemahan dalam pengurusan masa rehat, menjaga hak guru lain, dan mengekalkan fokus positif. Secara keseluruhannya, dapatan ini menunjukkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi guru berada pada tahap tinggi, namun masih memerlukan penambahbaikan dalam aspek kesejahteraan diri dan solidariti sesama guru.

Dapatan Deskriptif Konstruk Pengupayaan Guru

Bagi konstruk pengupayaan guru sekolah rendah di negeri Sabah pula, purata keseluruhan ialah 4.256 pada skala 1 hingga 5. Purata ini diperoleh daripada skor mean bagi 16 item soal selidik.

Jadual 3. Dapatan Deskriptif Konstruk Pengupayaan Guru

Item	Penyataan	Purata (Mean)	Taburan (Std. Dev.)	Kekuatan / Kelemahan
D1	Saya mampu diberi tanggungjawab untuk memantau sesuatu program.	4.20	0.805	Kekuatan
D2	Saya mampu terlibat dalam membuat keputusan mengenai pelaksanaan program baru di sekolah.	4.00	1.083	Sederhana
D3	Saya mampu terlibat dalam membuat keputusan bajet sekolah. (Program/Panitia/Unit).	3.87	1.106	Kelemahan

D4	Saya mampu diberi peluang untuk membimbing guru-guru lain. (PLC/CPD/LDP).	4.03	0.928	Sederhana
D5	Saya mampu merancang jadual sendiri.	4.17	0.531	Sederhana
D6	Saya mampu memberikan nasihat kepada orang lain.	4.17	0.531	Sederhana
D7	Saya mampu berfungsi dalam persekitaran yang profesional.	4.47	0.571	Kekuatan
D8	Saya mampu bertindak secara profesionalisme.	4.37	0.556	Kekuatan
D9	Saya mampu untuk meningkatkan tahap profesionalisme.	4.37	0.615	Kekuatan
D10	Saya mampu sekiranya diberi peluang untuk meneruskan pengajian.	3.80	0.847	Kelemahan
D11	Saya mampu bekerjasama dengan guru-guru lain di sekolah saya.	4.53	0.681	Kekuatan
D12	Saya mampu membantu murid-murid supaya lebih berdiskari.	4.43	0.626	Kekuatan
D13	Saya mampu terlibat dalam program penting bagi kanak-kanak.	4.43	0.728	Kekuatan
D14	Saya mampu bekerja di sebuah sekolah yang mana anak-anak diutamakan.	4.47	0.730	Kekuatan
D15	Saya mampu untuk meningkatkan prestasi jika bekerja setiap hari bersama murid- murid.	4.40	0.724	Kekuatan
D16	Saya mampu kebolehan yang ada dalam diri untuk mengajar murid-murid.	4.40	0.724	Kekuatan

Berdasarkan Jadual 3, item dengan skor min tertinggi ialah D11 (4.53), D7 (4.47), D14 (4.47), dan D12 (4.43), menunjukkan kekuatan pengupayaan guru dalam aspek kerjasama, profesionalisme, dan memberi keutamaan kepada murid. Sebaliknya, item dengan skor min terendah seperti D10 (3.80), D3 (3.87), dan D2 (4.00) menandakan kelemahan dari segi peluang membuat keputusan bajet, pelaksanaan program baharu, serta pembangunan akademik sendiri. Secara keseluruhannya, pengupayaan guru berada pada tahap tinggi, namun masih memerlukan ruang peningkatan dalam aspek penglibatan keputusan strategik dan pembangunan kerjaya.

Dapatan Deskriptif Konstruk Pengurusan Disiplin

Analisis deskriptif bagi konstruk pengurusan disiplin guru sekolah rendah di Sabah menunjukkan bahawa tahap pengetahuan dan kemahiran guru dalam pengurusan disiplin berada pada tahap tinggi. Nilai min keseluruhan adalah 3.91 dengan sisihan piawai yang sederhana, menandakan kebanyakan guru berupaya memahami konsep disiplin, melaksanakan tanggungjawab, dan mengamalkan amalan pengurusan disiplin dengan baik. Purata ini diperoleh daripada 18 item soal selidik yang diuji.

Jadual 4. Dapatan Deskriptif Konstruk Pengurusan Disiplin

Item	Penyataan	Purata (Mean)	Taburan (Std. Dev.)	Kekuatan / Kelemahan
E1	Saya tahu konsep penting berkaitan disiplin.	4.30	0.596	Kekuatan
E2	Saya tahu falsafah disiplin dengan mendalam.	3.97	0.615	Sederhana
E3	Saya tahu prosedur mengurus disiplin dengan tepat.	3.93	0.521	Sederhana

E4	Saya tahu setiap aktiviti murid di dalam kawasan sekolah.	4.17	0.592	Sederhana
E5	Saya tahu setiap aktiviti murid di luar kawasan sekolah.	3.57	0.858	Kelemahan
E6	Saya boleh menggunakan pendekatan tingkah laku secara berkesan dalam menangani masalah disiplin murid.	3.97	0.718	Sederhana
E7	Saya boleh berinteraksi secara berkesan dengan ibu bapa yang mempunyai anak bermasalah disiplin pada bila-bila masa.	4.00	0.587	Sederhana
E8	Saya boleh memegang jawatan sebagai guru disiplin yang baik.	3.57	1.006	Kelemahan
E9	Saya boleh bekerja secara berpasukan dalam jawatankuasa disiplin sekolah.	4.10	0.759	Sederhana
E10	Saya dapat mengenali murid yang bermasalah disiplin secara mendalam.	3.97	0.850	Sederhana
E11	Saya dapat memberikan perhatian terhadap perkembangan diri murid selepas selesai menerima hukuman disiplin.	4.00	0.871	Sederhana
E12	Saya dapat menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap aktiviti-aktiviti unit disiplin.	4.13	0.682	Sederhana
E13	Saya dapat menjalin kerjasama erat dengan pelbagai pihak luar.	4.20	0.761	Kekuatan
E14	Saya sentiasa merekod sebarang salah laku murid dengan tepat terlebih dahulu di dalam Rekod Disiplin Murid.	3.57	0.858	Kelemahan
E15	Saya sentiasa melakukan tugas berkaitan disiplin tanpa had masa.	3.70	0.915	Kelemahan
E16	Saya sentiasa melakukan tugas berkaitan disiplin tanpa had lokasi.	3.60	0.894	Kelemahan
E17	Saya sentiasa menghadiri kursus-kursus berkaitan pengurusan disiplin.	3.27	0.739	Kelemahan
E18	Saya sentiasa mendahulukan kepentingan murid.	4.33	0.802	Kekuatan

Berdasarkan Jadual 4, kekuatan utama guru dalam pengurusan disiplin terletak pada aspek mendahulukan kepentingan murid, pengetahuan jelas mengenai konsep disiplin, serta kebolehan menjalin kerjasama dengan pihak luar. Selain itu, guru juga menunjukkan komitmen tinggi terhadap aktiviti unit disiplin dan berupaya memantau aktiviti murid di dalam kawasan sekolah. Namun begitu, beberapa kelemahan dikenal pasti, iaitu keterbatasan dalam menghadiri kursus berkaitan disiplin, keyakinan memegang jawatan guru disiplin, serta kekurangan dalam pemantauan murid di luar kawasan sekolah dan pengurusan rekod salah laku. Dapatan ini menunjukkan bahawa meskipun guru memiliki asas yang kukuh dalam aspek pengetahuan, komitmen dan kerjasama, terdapat ruang penambahbaikan yang perlu diberi perhatian dari segi pembangunan profesional, peranan kepimpinan disiplin, dan pengukuhan sistem pemantauan yang lebih menyeluruh.

Oleh itu, hasil kajian rintis ini memberikan landasan empirikal bagi perbincangan seterusnya dalam kajian berskala penuh, yang boleh menumpukan kepada usaha meningkatkan kepimpinan beretika pemimpin sekolah (guru besar), memperkasa aspek tingkah laku kewarganegaraan organisasi, merangka strategi penambahbaikan dalam pengupayaan guru dan memperkukuh sistem pengurusan disiplin sekolah rendah di negeri Sabah.

PERBINCANGAN

Kajian rintis ini bertujuan untuk menilai tahap kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan pengurusan disiplin sekolah rendah di negeri Sabah.

Dapatan kajian menunjukkan keempat-empat konstruk berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya. Bagi kepimpinan beretika, guru memperlihatkan amalan konsisten dari segi kejujuran, keadilan, dan integriti dalam pentadbiran sekolah. Bagi OCB, guru menunjukkan kecenderungan untuk bekerjasama, membantu rakan sekerja dan menepati nilai kolegaliti (semangat kebersamaan, saling menghormati, dan kerjasama profesional antara rakan sekerja dalam sesebuah organisasi). Dari sudut pengupayaan guru, guru-guru melaporkan tahap keupayaan yang tinggi untuk membuat keputusan, membimbing rakan sejawat serta meningkatkan profesionalisme. Sementara itu, pengurusan disiplin dilaksanakan secara menyeluruh melalui pengetahuan, kemahiran, dan komitmen tinggi dalam menangani salah laku murid.

Analisis deskriptif memperincikan purata skor bagi setiap konstruk berada antara 3.80 hingga 4.53, dengan taburan sisihan piawai yang rendah hingga sederhana, menandakan konsistensi jawapan responden. Item-item berkaitan kerjasama guru dalam OCB serta profesionalisme dalam pengupayaan guru mencatat purata tertinggi, manakala aspek pengurusan disiplin seperti rekod salah laku murid dan penyertaan kursus disiplin menunjukkan purata lebih rendah. Corak dapatan ini mengesahkan bahawa walaupun tahap amalan keseluruhan adalah tinggi, terdapat aspek tertentu dalam pengurusan disiplin dan pengupayaan guru yang masih memerlukan penambahbaikan.

Kepentingan Kajian dan Sumbangan Utama

Kajian ini penting kerana memperkayakan literatur berkaitan kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan pengurusan disiplin khususnya dalam konteks sekolah rendah di negeri Sabah. Instrumen yang digunakan terbukti sahih dan boleh dipercayai, justeru memberi asas kukuh untuk rujukan dan pengulangan kajian oleh penyelidik lain dalam bidang pengurusan pendidikan.

Dari segi praktikal, dapatan kajian dapat membantu pengetua, guru besar dan guru disiplin merangka strategi yang lebih berkesan dalam menangani isu disiplin murid. Kajian ini juga menegaskan bahawa amalan kepimpinan beretika, pengupayaan guru dan budaya OCB merupakan faktor kritikal dalam membina kerjasama berpasukan serta meningkatkan keberkesanan pengurusan disiplin di sekolah.

Selain itu, hasil kajian memberi implikasi penting kepada KPM sebagai asas dalam membentuk modul latihan, intervensi disiplin serta dasar pembangunan profesionalisme guru. Sumbangan ini selaras dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013–2025) yang menekankan peningkatan kompetensi guru dan pengukuhan iklim sekolah yang kondusif serta bebas daripada masalah disiplin serius.

Secara keseluruhan, sumbangan utama kajian terletak pada penyediaan instrumen yang sah, penemuan empirikal mengenai hubungan antara pembolehubah kajian, serta cadangan praktikal dan dasar yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah, penyelidik dan KPM.

Implikasi Pengurusan

Dapatan kajian ini membawa implikasi penting terhadap pengurusan disiplin sekolah rendah di negeri Sabah. Pertama, tahap kepimpinan beretika yang tinggi menunjukkan keperluan guru mengekalkan nilai integriti, keadilan dan kejujuran dalam pengurusan, kerana ia membina kepercayaan guru serta mengukuhkan budaya sekolah positif. Kedua, amalan OCB yang konsisten membuktikan guru bersedia memberi komitmen melebihi tugas rasmi. Justeru, pihak pengurusan perlu menyediakan ruang kolaborasi serta pengiktirafan sewajarnya agar amalan ini terus berkembang demi kelancaran operasi sekolah.

Ketiga, pengupayaan guru yang kukuh menandakan perlunya pengurusan sekolah memberi peluang lebih luas kepada guru dalam proses membuat keputusan, merancang program dan mengikuti pembangunan profesional. Ini bukan sahaja meningkatkan kompetensi, tetapi juga menanam rasa kepemilikan terhadap kecemerlangan sekolah. Akhir sekali, dalam aspek pengurusan disiplin, walaupun guru menunjukkan tahap pengetahuan dan kemahiran yang baik, latihan intervensi disiplin yang lebih sistematik serta penglibatan ibu bapa perlu diperkasa. Hal ini penting bagi membentuk persekitaran sekolah yang kondusif, selaras dengan aspirasi KPM (2013–2025).

Keterbatasan Kajian

Kajian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang wajar diambil kira dalam menafsir dapatan. Pertama, ia dilaksanakan di sekolah rendah Sabah dengan bilangan responden yang terhad, justeru generalisasi hasil kajian kepada konteks sekolah bandar atau negeri lain perlu dibuat secara berhati-hati. Kedua, reka bentuk kajian yang menggunakan soal selidik bersifat kuantitatif hanya menekankan aspek persepsi guru tanpa mendalami pengalaman sebenar melalui kaedah kualitatif seperti temu bual atau pemerhatian. Ketiga, instrumen yang digunakan meskipun mempunyai kebolehpercayaan yang baik, masih terbatas kepada skala penilaian sendiri yang berpotensi dipengaruhi oleh bias sosial dan kecenderungan responden untuk memberi jawapan positif. Keempat, kajian ini hanya memfokuskan kepada empat pembolehubah utama iaitu kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru dan pengurusan disiplin; sedangkan faktor lain seperti budaya sekolah, sokongan komuniti, atau pengaruh dasar pendidikan juga mungkin memainkan peranan dalam membentuk keberkesanan pengurusan disiplin.

Hala Tuju Kajian Masa Hadapan

Kajian ini terhad kepada konteks sekolah rendah Sabah dan berasaskan analisis deskriptif. Oleh itu, penyelidikan akan datang wajar memperluas skop kepada sekolah menengah, sekolah bandar, dan negeri lain bagi meningkatkan kebolehgunaan dapatan (Creswell & Creswell, 2018). Selain itu, penggunaan reka bentuk campuran yang menggabungkan kaedah kualitatif seperti temu bual dan pemerhatian dapat memperkayakan pemahaman tentang kepimpinan

beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru, dan pengurusan disiplin (Johnson *et al.*, 2007).

Di samping itu, kajian lanjutan boleh menilai hubungan kausal antara pembolehubah melalui pendekatan inferensi seperti SEM, sekali gus mengenal pasti faktor paling berpengaruh terhadap keberkesanan disiplin sekolah (Hair *et al.*, 2019). Penyelidikan juga boleh menumpukan kepada pembangunan intervensi praktikal berasaskan dapatan, contohnya modul kepimpinan beretika atau program pengukuhan OCB guru, dengan mengambil kira faktor budaya setempat (Leithwood & Sun, 2018; Tschannen-Moran, 2014). Langkah ini berpotensi menyumbang kepada dasar pendidikan serta amalan pengurusan sekolah yang lebih efektif di Malaysia.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, kajian rintis ini berjaya mencapai objektifnya dengan menyediakan gambaran awal yang menyeluruh mengenai tahap setiap domain kajian. Kajian ini menegaskan bahawa kepimpinan beretika, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, pengupayaan guru, dan pengurusan disiplin merupakan dimensi penting yang saling melengkapi dalam memastikan keberkesanan pengurusan sekolah, khususnya sekolah rendah di negeri Sabah. Analisis deskriptif menunjukkan tahap amalan yang positif bagi keempat-empat konstruk, sekali gus menggambarkan komitmen guru dan pemimpin sekolah terhadap pembentukan persekitaran pembelajaran yang kondusif. Dapatan ini bukan sahaja menyumbang kepada pengukuhan asas teori berkaitan kepimpinan dan pengurusan pendidikan, malah memberikan implikasi praktikal dalam memperkukuh kapasiti guru, memperbaiki sistem disiplin, dan menyokong aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025. Secara keseluruhan, kajian ini menyediakan asas empirikal untuk penyelidikan lanjutan dan intervensi dasar yang lebih strategik dalam meningkatkan keberkesanan sekolah di Malaysia.

Conflict of Interest: *The authors have no conflicts of interest to declare.*

Author Contributions: *Morris Lat wrote the manuscript. The author has read and agreed to the published version of the manuscript.*

Institutional Review Board Statement: *Not applicable.*

Informed Consent Statement: *Not applicable.*

Data Availability Statement: *The data presented in this review are available on request from the corresponding author.*

Acknowledgement: Kajian ini telah dijalankan dengan sokongan pelbagai pihak. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih diucapkan kepada Universiti Malaysia Sabah, atas sokongan yang diberikan bagi melaksanakan penyelidikan ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada pihak KPM, Jabatan Pendidikan Negeri Sabah, serta pihak sekolah yang telah memberi kerjasama sepanjang proses pengumpulan data. Tidak dilupakan, penghargaan ikhlas kepada semua guru yang terlibat kerana kesudian meluangkan masa dan berkongsi pandangan mereka. Segala sokongan dan bantuan ini amat bermakna dalam menjayakan kajian ini.

RUJUKAN

- Abdul Jalil Ali, Zainudin, M. A., & Noraini, A. (2019). Pengupayaan guru dalam konteks pembangunan profesionalisme berterusan. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 44(2), 45–59.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2023). The role of data monitoring in improving school discipline equity. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 512–528.
- Dina Syamilah Zaid, & Nor Saidi Mohamed Nasir. (2025). Organizational citizenship behavior (OCB) dan keberkesanan organisasi pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 12(1), 33–47.
- Ehrich, L. C., Harris, J., Klenowski, V., Smeed, J., & Spina, N. (2015). *Ethical leadership in education: Developing ethical professional practice*. Routledge.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (10th ed.). Pearson Education.
- Ghavifekr, S., & Ibrahim, M. S. (2014). Head of schools' leadership and its influence on teachers' organizational commitment. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(3), 73–91. <https://mojem.um.edu.my/article/view/6167>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hassan, N., & Hamzah, M. I. (2020). Disiplin pelajar dan peranan guru dalam membentuk sahsiah di sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kaunseling*, 5(1), 21–35.
- Ibrahim, R., & Othman, N. (2018). Organizational citizenship behavior dan komitmen guru di sekolah menengah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2), 55–68.
- Ibrahim, N., & Mohamad, A. (2020). Ethical leadership practices and school climate in Malaysian primary schools. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(4), 20–40. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol8no4.2>
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394–400. <https://doi.org/10.1177/0013164409355692>
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Kalaichalvi, R. (2012). *Pengurusan disiplin pelajar: Pendekatan dan strategi guru sekolah menengah*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Mazlan, A., Sulaiman, H., & Zainal, N. (2021). Peranan guru dalam pengurusan disiplin pelajar sekolah rendah: Satu tinjauan empirikal. *Jurnal Pengurusan Pendidikan Malaysia*, 31(1), 17–28.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Norwaliza Abdul Wahab, & Norasmah Othman. (2014). Faktor sekolah dan pengurusan disiplin pelajar di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 65–75.

- Nasrul Hisyam, N., & Zarina, Z. (2017). Amalan pengurusan disiplin sekolah menengah: Satu kajian kes. *Jurnal Sains Sosial*, 3(2), 45–59.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Rahman, N. A., & Mohamad, M. (2021). Amalan kewarganegaraan organisasi (OCB) dalam kalangan guru dan kesannya terhadap prestasi sekolah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan Malaysia*, 8(1), 53–66.
- Rohaiza Rozali, & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2020). Cabaran pengurusan disiplin pelajar sekolah menengah: Analisis persepsi guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(2), 75–88.
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). Teacher empowerment and school climate. *Educational Research Quarterly*, 16(3), 45–52.
- Sire Etum, J., Amin, A., & Goh, P. S. (2021). Model pengurusan disiplin murid di sekolah: Kajian pelaksanaan dan cabaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 46(1), 89–102.
- Syahril, M., & Hadiyanto. (2018). Keberkesanan pengurusan disiplin sekolah di Malaysia: Kajian terhadap pentadbiran sekolah menengah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(2), 61–74.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Yakcop Jantan, & Chua Yan Piaw. (2017). Hubungan antara pengupayaan guru dan pembentukan sahsiah murid di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 42(1), 33–47.
- Yusof, N., & Ahmad, S. (2020). Tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan motivasi kerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Psikologi Pendidikan Malaysia*, 6(1), 21–37.

Disclaimer / Publisher's Note: *The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and/or the editor(s). The editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.*