

ORIGINAL ARTICLE



MJSSH
Muallim Journal of
Social Science and Humanities

AMALAN KEPIMPINAN AUTENTIK GURU BESAR DAN PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN GURU-GURU SEKOLAH RENDAH NEGERI PULAU PINANG

AUTHENTIC LEADERSHIP PRACTICES OF HEADMASTERS AND ITS INFLUENCE ON WORK MOTIVATION AND COMMITMENT OF PENANG STATE PRIMARY SCHOOL TEACHERS

Kavitha Ranganatha¹; Jamal@Nordin Yunus²; S.Divya³

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia.

Email: kavithar@email.com

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: jamal@fpe.upsi.edu.my

³ MAM Matric Hr Sec School, Mettur Dam, Salem, Tamil Nadu, India.

Email: divyanathen@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.33306/mjssh/230>

Abstract

The purpose of this study was to examine the authentic leadership practices of headmasters and its influence on the work motivation and commitment of primary school teachers in Penang. Data were collected through a survey of 69 respondents consisting of headmasters representing the state of Penang. Data of 69 respondents were analyzed using multiple correlation and regression analysis. Based on the results of correlation analysis showed that all dimensions of headmaster leadership style have a significant relationship at $p < .01$ moderate level with organizational commitment while multiple regression analysis found that the main predictor of headmaster transformational leadership style is individual consideration dimension contributed 11.4% to organizational commitment in the regression model 1. The findings of the study show that the authentic leadership practices of headmasters have a relationship and influence on the commitment of primary school teachers in Penang

Keywords: Authentic leadership practices, work motivation, commitment of primary school teachers

Abstrak

Tujuan kajian ini adalah untuk meneliti amalan kepimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Data dikumpul melalui tinjauan terhadap 50 responden yang terdiri daripada guru besar mewakili negeri Pulau Pinang. Data 50 responden telah dianalisis menggunakan analisis korelasi dan regresi pelbagai. Berdasarkan keputusan analisis korelasi menunjukkan bahawa kesemua dimensi gaya kepemimpinan guru besar mempunyai hubungan signifikan pada aras $p < .01$ yang sederhana

dengan komitmen organisasi manakala analisis regresi pelbagai mendapati bahawa peramal utama bagi gaya kepemimpinan transformasi guru besar ialah dimensi pertimbangan secara individu memberi sumbangan sebanyak 11.4% kepada komitmen organisasi dalam model regresi 1. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan autentik guru besar mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang.

Kata kunci: Amalan kepemimpinan autentik, motivasi kerja, komitmen guru-guru sekolah rendah

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



Received 13th September 2022, revised 30th September 2022, accepted 16th October 2022

Pengenalan

Perkembangan terkini dalam sistem pendidikan di Malaysia menunjukkan berlakunya reformasi pendidikan yang amat ketara, baik di peringkat kementerian, jabatan mahupun di sekolah. Bagi memantapkan reformasi pendidikan negara sudah pasti kita memerlukan seorang pemimpin yang berkebolehan dan berkaliber. Hal ini kerana pendidikan merupakan satu bidang yang sentiasa berhadapan dengan cabaran-cabaran yang mencabar sehingga memerlukan perancangan rapi, bersistematik dan menyeluruh. Era perubahan yang semakin pesat dan tidak menentu mendesak pentadbiran sesebuah organisasi dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang unggul. Kepimpinan merupakan suatu keperluan dalam membina kekuatan organisasi terutama dalam memimpin organisasi ke arah menuju dan mencapai matlamat yang ingin dicapai bersama. Pemimpin pendidikan berhadapan dengan kumpulan manusia yang besar jumlah dan pelbagai ragamnya. Orang bawahannya terdiri daripada guru, staf dan pelajar daripada latar belakang yang berbeza. Dalam suasana ini, pemimpin perlu berkebolehan memimpin orang bawahannya menuju kepada matlamat yang sama dan menghasilkan kerja yang positif dan produktif serta berkewibawaan. Kajian Elkington *et al.*, (2017)ⁱ berkenaan pemimpin yang berkesan di era globalisasi masa kini mencadangkan pemimpin berkebolehan menyelesaikan masalah yang kompleks, memberikan komitmen dalam membangunkan kapasiti pekerja, mengamalkan toleransi dengan pekerja dan sentiasa terlibat dalam menghubungkan dengan pihak yang berkepentingan. Pemimpin masa kini juga bertanggungjawab untuk membantu memenuhi tuntutan pekerja dan organisasi serta memupuk kerjasama dan komunikasi seimbang (Kornelsen, 2019).ⁱⁱ Amalan kepemimpinan masa kini yang membina hubungan telus, toleransi dan memproses secara seimbang dalam menyelesaikan masalah boleh dikaitkan kepada amalan kepemimpinan autentik.

Kepimpinan autentik dikaitkan dengan kepercayaan, moral, integriti pada tahap tinggi dalam amalan pengurusan selari dengan tuntutan perkembangan global masa kini (Walumbwa *et al.*, 2008)ⁱⁱⁱ. Kepimpinan autentik adalah penambahbaikan terhadap ciri yang terdapat pada gaya kepemimpinan etika dan kepemimpinan transformasi (Walumbwa *et al.*, 2008)³. Kepimpinan autentik mewujudkan persekitaran kerja positif dan menggalakkan pekerja dengan pemikiran kritikal (Farooq Ahmed *et al.*, 2018)^{iv}. Menurut Srivastava & Dhar (2016)^v, kepemimpinan autentik adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan nilai moral tinggi seorang guru besar menjadikan guru komited dengan tugas kerana kepercayaan dan keyakinan guru terhadap arahan, bimbingan dan

keputusan dari guru besar yang mengamalkan integriti dalam pengurusan. Key (2017)⁷ berpandangan, kepimpinan autentik akan mewujudkan hubungan yang lebih terbuka amanah, telus dan membimbing pekerja dengan nilai melalui kepercayaan. Kajian mengesahkan kepimpinan autentik didapati memberi kesan terhadap keberkesanan latihan pekerja dan peningkatan prestasi. Justeru amalan kepimpinan autentik guru besar dijangka memberi pengaruh terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang.

Pernyataan Masalah

Pemimpin yang berkualiti adalah tonggak kejayaan sistem pendidikan negara (Alyahyan, 2020)⁸. Namun, hasil kajian Yusof dan Yusof (2019)⁹ menunjukkan amalan kepimpinan autentik pemimpin sekolah berada pada tahap yang kurang memberangsangkan. Tambah Yusof dan Yusof menyatakan bahawa terdapat amalan kepimpinan autentik masih tidak sepadan dengan apa yang dibelanjakan. Hal ini kerana masih terdapat isu-isu dan keraguan dan perlu diselesaikan dalam kalangan pemimpin autentik (Hamzah & Alias, 2020)¹⁰. Hujah ini selari dengan Qureshi dan Hassan (2019)¹¹ yang mendapati bahawa tahap kepimpinan autentik yang rendah serta kurang mengambil berat kepada warga sekolah mendorong kepada kurangnya motivasi dan kepuasan gurunya dalam melaksanakan tugas (Ratanasiripong *et al.*, 2020)¹².

Terdapat kajian penyelidikan empirikal tentang tingkah laku pemimpin autentik ini kerana ianya sangat penting bagi menentukan kecemerlangan sesebuah organisasi (Adil & Kamal, 2020)¹³. Namun, masih ada lompang-lompang yang sepatutnya diberi perhatian. Dalam konteks kepimpinan sekolah, gaya kepimpinan adalah elemen utama yang perlu diterokai. Hasil analisis kajian literatur bermula tahun 2010 hingga 2020 menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pemimpin sekolah yang sering dikaji adalah kepimpinan transformasi (53%), kepimpinan demokratik (12.5%) dan kepimpinan instruksional (9.4%). Jika diteliti kepimpinan autentik pemimpin sekolah kurang mendapat perhatian dalam kalangan penyelidik (Srivastava & Dhar, 2019)⁶. Kajian Srivastava & Dhar (2019)⁶ telah membuktikan bahawa terdapat pemimpin autentik yang masih kurang pengetahuan dan kemahiran untuk membuat perancangan atau membuat keputusan dalam organisasinya (Singh, 2020)¹⁴. Hal ini kerana kajian Abdul Mosamad dan Mansor (2019)¹⁵ mendapati tahap amalan pemimpin autentik masih berada pada tahap sederhana. Namun apa yang mengkusarkan, sebilangan guru besar sekolah lantikan baharu tidak mampu menyampaikan maklumat serta membuat keputusan yang telus mengakibatkan kekeliruan warga sekolah terhadap informasi yang disampaikan berpunca kurangnya pengetahuan dan kemahiran penyampaian maklumat yang jelas dan membuat keputusan.

Berasaskan permasalahan yang dibincangkan, adalah penting penyelidik menjalankan kajian ini bagi menganalisis amalan kepimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Kajian seperti ini boleh dikatakan semakin penting sekarang berikutan meningkatnya tuntutan masyarakat untuk mewujudkan pemimpin yang mempunyai konsep sendiri yang tinggi dan tidak gentar kepada sebarang dugaan dan cabaran yang sering dihadapi oleh organisasi. Malah, peningkatan krisis nilai dan moral dalam kalangan pemimpin dalam organisasi di abad ini telah menjadi kepentingan sejagat yang menuntut pemimpin untuk berfungsi secara langsung sebagai pemimpin yang autentik iaitu pemimpin yang berjiwa tulen. Jelas, masyarakat hari ini memerlukan pemimpin yang mempunyai kekuatan dan keupayaan bukan sahaja dalam aspek fizikal bahkan juga aspek psikologikal pemimpin itu sendiri (Michie & Gooty, 2005)¹⁶.

Kepimpinan Autentik

Teori kepemimpinan autentik diperkenalkan oleh Luthans & Avolio (2003)¹⁷ menyatakan bahawa pemimpin autentik dapat dikaitkan dengan tingkah laku optimis, mempunyai harapan, berkeyakinan dan berdaya tahan dalam amalan mereka. Asas pembinaan teori kepemimpinan autentik dibentuk berdasarkan nilai moral yang tinggi pada pemimpin. Nilai moral dalam setiap tingkah laku pemimpin menjadikan mereka dilihat sebagai pemimpin yang jujur dan berani melakukan tugas professional secara beretika (Feng-I, 2016). Kepimpinan autentik menggunakan pendekatan yang lebih moden berbanding pendekatan kepimpinan tradisional seperti teori kepimpinan transformasi dan karismatik namun Luthans & Avolio mempercayai bahawa pemimpin autentik mementingkan watak diri melalui tingkah laku positif, kepercayaan dan kesedaran diri dalam melakukan sesuatu tindakan. Seterusnya Avolio *et al.*, (2004)¹⁸ mengembangkan teori yang menunjukkan hubungan kepimpinan autentik terhadap tingkah laku pengikut. Penekanan kepimpinan berteraskan prinsip moral mampu mempengaruhi pengikut. Ketelusan hubungan yang terhasil di atas kewibawaan pemimpin autentik yang berani untuk mengakui kelemahannya bagi mendapatkan hasil yang terbaik kepada organisasi mendorong untuk membina kepercayaan daripada pengikut. Tumpuan teori yang dikembangkan ini lebih kepada menjelaskan kewibawaan pemimpin untuk bersikap optimis, mempunyai harapan, mempunyai emosi positif dan membina identiti sosial yang memberi kesan kepada prestasi dan tingkah laku pengikut.

Teori kepemimpinan autentik menjelaskan kepimpinan autentik mampu menarik perhatian pengikut melalui sikap peribadi yang tulen untuk membantu mengupayakan mereka. Hubungan berteraskan kemanusiaan dan membantu bagi mencapai matlamat pengikut menunjukkan pendekatan kepimpinan ini berbeza dengan kepimpinan lain (Johnson, 2019)¹⁹. Melalui sikap ini, pemimpin autentik mengamalkan keterbukaan dalam menerima pandangan dan idea baru dari pengikut walaupun ianya mungkin bertentangan dari pandangan pemimpin (Guenter *et al.*, 2017)²⁰. Dengan mengamalkan kepimpinan autentik secara tidak langsung mendorong pengikut untuk memodelkan pemimpin dalam melakukan tindakan yang positif. Justeru, teori kepemimpinan autentik memberi tumpuan kepada kepimpinan yang mementingkan keperibadian positif, mengamalkan nilai moral yang tinggi dan membina hubungan yang telus dengan guru. Berdasarkan teori diperkenalkan oleh Luthans & Avolio (2003)¹⁷, Walumbwa *et al.*, (2008)³ menjelaskan dengan lebih terperinci amalan kepimpinan autentik dengan membentuk model kepimpinan autentik yang terdiri daripada kesedaran diri, pemprosesan seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral dalaman. Mengikut Walumbwa *et al.*, (2008)³, kesedaran diri merujuk kepada refleksi diri dan pemahaman tentang bagaimana seseorang memperoleh, memproses dan memberi makna kepada kekuatan, kelemahan dan nilai kepimpinannya dari semasa ke semasa. Pemprosesan seimbang adalah tingkah laku pemimpin mendengar pandangan untuk dianalisis dengan berpandukan sumber data dan maklumat yang relevan sebelum membuat keputusan. Ketelusan hubungan adalah tingkah laku pemimpin yang mengamalkan amalan berkata dengan benar dan bersedia mengakui kesilapan apabila pemimpin melakukan kesalahan. Seterusnya perspektif moral dalaman merujuk kepada pemimpin menunjukkan kepercayaan yang dipatuhi secara konsisten dengan tindakannya disamping membuat keputusan berasaskan pertimbangan nilai dan keadilan yang memenuhi standard moral. Pemimpin sebegini boleh membentuk staf bawahannya secara peribadi melalui latihan yang diperibadikan mengikut keperluan mereka.

Dimensi kesedaran diri keyakinan pemimpin untuk menilai kekuatan dan kelemahan dirinya dan kemampuan mereka mentafsir pandangan orang terhadap dirinya (Northouse, 2016)²¹. Oleh

itu, kesedaran diri juga difahami sebagai tindakan pemimpin menyalurkan maklumat yang bermakna kepada pekerjanya serta bagaimana untuk mereka meletakkan dirinya untuk memberi impak kepada organisasinya dari semasa ke semasa (Walumbwa *et al.*, 2008)³. Sekiranya pemimpin menunjukkan kewibawaan yang tinggi, sudah tentu mereka akan menjadi seorang pemimpin autentik yang memberi manfaat dan impak yang positif kepada organisasinya.

Dimensi kedua iaitu keseimbangan memproses maklumat yang merujuk kepada kebolehan pemimpin menganalisis sesuatu data dan maklumat untuk diperoleh sebelum membuat sesuatu keputusan. Selain itu, dimensi ini juga merupakan indikator pemimpin untuk memperoleh pandangan dan idea daripada pekerjanya berkaitan isu dan masalah yang timbul dalam organisasinya sebelum membuat sebarang keputusan (Avolio *et al.*, 2004)¹⁸. Seterusnya, bagi dimensi yang ketiga iaitu penghayatan nilai moral menjelaskan tentang orientasi pemimpin ke arah mencapai standard moral dan aktiviti yang beretika. Dalam hal ini, pemimpin autentik dipandu dengan nilai moral dan tingkah laku yang beretika. Walumbwa *et al.*, (2008)³ menyatakan dimensi ini adalah suatu bentuk nilai moral dan etika yang membimbing pemimpin autentik membentuk peraturan diri. Di samping itu, peranan pemimpin memastikan nilai moral dan etika ini diintergrasikan dalam kumpulan, organisasi dan masyarakat (Saffardin & Mydin, 2019)²². Dimensi yang terakhir iaitu ketelusan perhubungan yang merangkumi penyampaian diri secara autentik kepada orang lain (Zainol, Hamzah, & Alias, 2020)¹⁴. Tingkah laku tersebut melibatkan kepercayaan secara terbuka melalui perkongsian maklumat dan isi hati seseorang pemimpin untuk meminimumkan emosi yang tidak sesuai (Avolio *et al.*, 2004)¹⁸. Selain itu, ketelusan dalam perhubungan dapat membentuk keadaan perhubungan yang mesra dan tahap kepercayaan yang tinggi antara pekerja dengan pemimpinnya. Akhirnya, dimensi ini memberi gambaran bahawa keupayaan pemimpin untuk memproses nilai dan pemikiran mereka bersama dengan pekerjanya sekaligus mewujudkan hubungan kepercayaan dan keterbukaan (Zafer & Eda, 2019)²³.

Kajian-Kajian Lepas Kepimpinan Autentik

Penyelidikan Baker (2019) yang melibatkan seramai 258 pekerja dan penyelia daripada 32 firma swasta menjelaskan hubungan antara kepimpinan autentik memberi kesan yang sederhana. Hasil kajian ini mendapati bahawa kekuatan ekspresi emosi pemimpin memberikan sumbangan positif kepimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Kajian Aria *et al.* (2019) telah meneroka kesan pengantaraan psikologi dan sokongan organisasi mengenai hubungan antara kepimpinan autentik. Dalam kajian ini, item soal selidik daripada Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) yang dibina oleh Walumbwa *et al.*, (2008)³ digunakan untuk mengukur persepsi guru tentang kepimpinan sahshiah utama. Keputusan menunjukkan bahawa kepimpinan autentik mempengaruhi niat guru, modal psikologi, sokongan organisasi. Kajian ini menunjukkan bagaimana para pemimpin dapat meningkatkan niat guru untuk tinggal dengan menerapkan kepimpinan autentik, memupuk modal psikologi dan mewujudkan persekitaran yang menyokong profesionalisme pendidik.

Kajian Ismail, Abdullah dan Abdullah (2019) menentukan hubungan dan kesan kepimpinan autentik pemimpin sekolah terhadap tekanan kerja guru. Pengkaji telah menggunakan pendekatan kuantitatif rentas keratan di mana soal selidik telah diguna pakai melibatkan 330 guru dari 143 sekolah rendah prestasi cemerlang di bahagian Timur Semenanjung Malaysia. Instrumen Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) telah dibina oleh Walumbwa *et al.*, (2008) dan instrumen Teachers' Work Stress (TWS) telah dibina oleh Collie *et al.* (2012) serta Boyle *et al.*

(1995) digunakan untuk mendapatkan data kajian. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan autentik pemimpin sekolah dan tekanan kerja guru. Kajian ini mengesyorkan bahawa pemimpin sekolah mengamalkan kepemimpinan autentik dalam amalan mereka untuk memperbaiki dan menguruskan tekanan kerja guru yang akan membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah, terutamanya merentas era globalisasi semasa.

Objektif Kajian

- i. Mengetahui tahap amalan kepemimpinan guru besar berdasarkan empat dimensi kepemimpinan autentik;
- ii. Mengetahui dimensi kepemimpinan autentik yang paling kerap diamalkan oleh guru besar-guru besar sekolah rendah negeri Pulau Pinang;
- iii. Mengetahui perbezaan komitmen dalam kalangan guru berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur);
- iv. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan autentik berdasarkan empat dimensi dan komitmen guru.

Skop Kajian

Skop kajian ini adalah terfokus kepada beberapa aspek iaitu;

- i. Tumpuan kepada aspek amalan kepemimpinan autentik guru besar-guru besar sekolah rendah negeri Pulau Pinang;
- ii. Pengaruh guru besar sekolah rendah negeri Pulau Pinang terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru.

Metodologi kajian

Kajian yang dijalankan oleh pengkaji adalah bersifat kuantitatif dan berbentuk bukan eksperimental. Pengkajian kuantitatif melibatkan pengumpulan data berangka yang dianalisis secara terperinci mengkhususkan kepada soalan kajian. Unit analisis kajian ini melibatkan populasi guru besar bagi sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Keadaan ini mendorong pengkaji untuk menilai kembali amalan kepemimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan komitmen guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan instrumen Komitmen Organisasi yang dibangunkan oleh (Meyer, Allen & Smith 1993). Instrumen ini mengandungi 24 item soal selidik. Kesemua item dalam instrumen komitmen organisasi berbentuk soal selidik yang positif.

Instrumen amalan kepemimpinan guru besar menggunakan instrumen yang mengkaji tentang kepemimpinan transformasional yang terdiri daripada sifat-sifat karismatik, keupayaan membangkitkan inspirasi, merangsang intelek dan pertimbangan secara individu Avolio *et al.*,

(2004)¹⁸. Instrumen yang digunakan oleh pengkaji bagi kajian ini ialah instrumen Tingkah Laku Kepemimpinan. Instrumen gaya kepemimpinan ini dibahagikan kepada tiga iaitu transformasi, transaksional dan laissez fair. Bagaimanapun, pengkaji hanya mengambil instrumen kepemimpinan transformasi bagi disesuaikan dengan kajian ini.

Dapatan Kajian

Analisis ujian korelasi Pearson Product-Moment juga telah menunjukkan hubungan antara dimensi pemboleh ubah amalan kepimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Dapatan kajian dijelaskan melalui jadual 1.

Jadual 1

Keputusan ujian korelasi Pearson Product-Moment untuk dimensi amalan kepimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang.

Dimensi Amalan Kepemimpinan Guru Besar	(K)	(MI)	(MIN)	(PSI)	(KO)
Karismatik (K)	1	.867**	.833**	.704**	.298**
Membangkitkan inspirasi (MI)	.867*	1	.858**	.695**	.315**
Meransang intelek (MIN)	.833**	.858**	1	.727**	.315**
Pertimbangan secara individu (PSI)	.704**	.695**	.727**	1	.329**
Komitmen organisasi (KO)	.298**	.315**	.315**	.329**	1

*sig. <.05

**sig <.01

Keputusan dan Perbincangan

Berdasarkan Jadual 1, amalan kepimpinan autentik guru besar bagi dimensi karismatik didapati mempunyai hubungan yang positif dan signifikan sederhana dengan komitmen organisasi ($r = 0.298$, $p < .01$), dimensi membangkitkan inspirasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan sederhana dengan komitmen organisasi ($r = 0.315$, $p < .01$), dimensi meransang intelek mempunyai hubungan yang positif dan signifikan sederhana dengan komitmen organisasi ($r = 0.315$, $p < .01$), dimensi pertimbangan individu mempunyai hubungan yang positif dan signifikan sederhana dengan komitmen organisasi ($r = 0.329$, $p < .01$). Dapatan kajian mendapati bahawa kesemua dimensi amalan kepimpinan guru besar mempunyai hubungan signifikan pada aras $p < .01$ yang sederhana dengan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Dimensi pemboleh ubah gaya kepimpinan guru besar mempunyai hubungan antara satu dengan lain yang

signifikan ($p < .05$) dan positif kuat antara .695 hingga .867. Dapatan menunjukkan bahawa semakin tinggi amalan kepemimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya semakin meningkat terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang.

Analisis ujian regresi pelbagai telah dilakukan bagi melihat peramal utama dalam dimensi pemboleh ubah amalan kepemimpinan autentik guru besar yang kuat mempengaruhi komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Dapatan menunjukkan bahawa dimensi pertimbangan secara individu dalam model 1 menunjukkan nilai $[F(1,386) = 49.892, p < .001]$ menyumbang sebanyak 11.4% varians ($R^2 = .114$) terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahawa dimensi pertimbangan secara individu $\beta = .338, t = 7.063$ dan signifikan pada aras .000 ($p < .001$) merupakan peramal utama kepada komitmen organisasi. Nilai $\beta = .338$ menjelaskan bahawa apabila skor dimensi pertimbangan secara individu bertambah satu unit, komitmen organisasi akan bertambah sebanyak 0.338 unit.

Model regresi 2 menunjukkan kombinasi antara peramal pertama dan kedua dalam dimensi amalan kepemimpinan guru besar $[F(2,385) = 28.579, p < .001]$ menunjukkan dimensi pertimbangan secara individu terhadap komitmen organisasi ialah $\beta = .221, t = 3.356$ dan signifikan pada aras .001 ($p < .01$) dan dimensi membangkitkan inspirasi $\beta = .169, t = 2.559$ dan signifikan pada aras .011 ($p < .05$). Manakala dimensi karismatik ialah $\beta = .022, t = .222$ dan tidak signifikan .824 pada aras ($p > .05$) dan dimensi merangsang intelek ialah $\beta = .075, t = .757$ dan tidak signifikan .449 pada aras ($p > .05$).

Hasil keputusan mendapati bahawa peramal utama bagi gaya kepemimpinan transformasi guru besar ialah dimensi pertimbangan secara individu memberi sumbangan sebanyak 11.4% kepada komitmen organisasi dalam model regresi 1. Manakala model regresi 2 menunjukkan kombinasi peramal utama dan kedua iaitu dimensi pertimbangan secara individu dan dimensi membangkitkan inspirasi menambah sebanyak 1.5 % apabila $R^2 = .129$ (12.9%-11.4%) kepada varians. Selebihnya merupakan faktor lain yang tidak disentuh dalam kajian ini. Keputusan analisis regresi pelbagai untuk peramal bagi dimensi amalan kepemimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang dapat dilihat melalui jadual 2.

Jadual 2

Keputusan ujian regresi pelbagai untuk peramal dimensi amalan kepimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang.

Dimensi Gaya Kepemimpinan Guru Besar	t	Standardized Beta
Pertimbangan secara individu	3.356	.221**
Membangkitkan inspirasi	2.559	.169*
Karismatik	.222	.022
Meransang intelek	.757	.075
Nilai F		28.579

R² .129

Adjusted R² .125

***sig. <.001, **sig <.01, *sig <.05

Kedua dimensi dalam amalan kepimpinan autentik guru besar dan pengaruhnya membangkitkan inspirasi sangat kuat mempengaruhi komitmen guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang dan ianya selari dengan kajian Geijsel *et al.* (2003) telah mendapati bahawa tingkah laku kepimpinan autentik mempengaruhi komitmen guru

Rumusan

Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahawa komitmen dan kepercayaan merupakan bahagian utama yang mengarah kepada kecekapan, produktiviti dan keberkesanan. Oleh itu, penting diingati bahawa komitmen merupakan peringkat tertinggi terhadap kejayaan hubungan jangka panjang. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi tetapi tidak berpuas hati dengan gaji yang diperolehi atau gaya kepimpinan pihak atasan, mereka tidak akan meneruskan penglibatan diri dalam setiap aktiviti organisasi.

Beberapa faktor yang dikaji menunjukkan bahawa kekurangan faedah, kekurangan keyakinan diri, kesukaran mengamalkan budaya, kurangnya hubungan yang baik dan tiada pengiktirafan kepada kakitangan memberi kesan yang rendah terhadap komitmen. Untuk itu, seharusnya tumpuan perlu diberikan kepada usaha untuk meningkat komitmen organisasi di kalangan guru.

Amalan kepimpinan autentik juga mempunyai kesan terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru sekolah rendah negeri Pulau Pinang. Amalan kepimpinan autentik yang berkesan dapat memupuk pekerja kearah pencapaian matlamat organisasi, penggunaan sumber yang berkesan, meningkatkan kepelbagaian institusi, peningkatan rekod pencapaian, peningkatan hasil pengeluaran, program pembangunan yang berkesan, prestasi pembiayaan gaji yang baik, dan menambah baik atau mengekalkan institusi dan kedudukannya (yang kesemuanya merupakan konstruk ketara). Selain itu, amalan kepimpinan autentik yang berkesan turut memberi kesan kepada kepuasan kumpulan bawahan, kesepaduan kumpulan, kadar pusingan ganti pekerja,

motivasi peringkat bawahan, komitmen organisasi, kebajikan dan pembangunan pekerja, kebolehan pengurusan krisis dan pihak-pihak berkepentingan berpuas hati dengan kualiti pendidikan (konstruk tidak ketara) (Carli & Eagly, 1999; Conger, 1992; Fiedler & Chemers, 1974; Lucas & Lovaglia, 1998; Spencer & Spencer, 1993; Yukl, 2006).

Kepimpinan autentik merupakan corak kepimpinan era baharu yang diamalkan oleh sarjana barat bagi menangani isu dan cabaran kepimpinan di abad ke-21 (Lee *et al.*, 2019)²⁴. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu para guru besar di sekolah rendah di negeri Pulau Pinang untuk membuat tafsiran dan justifikasi yang muhasabah ke atas gaya kepimpinan masing-masing dan mengaplikasikan amalan yang terbaik untuk memajukan diri seterusnya meningkatkan kecemerlangan organisasi mereka. Kajian ini tidak berkemampuan untuk memperjelaskan setiap perkara secara terperinci kerana responden yang dipilih tidak boleh digeneralisasikan sebagai dapatan untuk seluruh negara atau negeri. Oleh yang demikian, dapatannya tidak boleh disamakan dengan sekolah rendah negeri yang lain kerana hasil daripada kajian ini tidak menceritakan perkara yang sama kepada keseluruhan sekolah kebangsaan rendah di seluruh Malaysia.

Kesimpulan

Teori kepimpinan autentik menjelaskan kepimpinan autentik mampu menarik perhatian pengikut melalui sikap peribadi yang tulen untuk membantu mengupayakan mereka. Hubungan berteraskan kemanusiaan dan membantu bagi mencapai matlamat pengikut menunjukkan pendekatan kepimpinan ini berbeza dengan kepimpinan lain (Johnson, 2019)¹⁹. Melalui sikap ini, pemimpin autentik mengamalkan keterbukaan dalam menerima pandangan dan idea baru dari pengikut walaupun ianya mungkin bertentangan dari pandangan pemimpin (Guenther *et al.*, 2017)²⁰. Dengan mengamalkan kepimpinan autentik secara tak langsung mendorong pengikut untuk memodelkan pemimpin dalam melakukan tindakan yang positif. Justeru, guru besar yang bertindak dengan adil, memberikan perasaan kurang tekanan pada pekerja, memberikan sokongan, galakan dan dorongan adalah guru besar yang memperolehi komitmen tinggi dari guru. Mereka yang bekerja dibawah pimpinan kepimpinan ini akan merasa lebih dihargai dan berada dalam persekitaran kerja positif (Cezmi Savas & Toprak, 2014)²⁵. Perkembangan dunia masa kini dengan perubahan yang begitu pantas memerlukan kewibawaan pemimpin untuk mendorong guru menghadapi cabaran dan persaingan global. Guru besar yang mengamalkan ketelusan dan kekuatan moral diri dalam membuat keputusan beretika terhadap sebarang tindakan akan membantu guru untuk lebih bertanggungjawab melaksanakan apa yang telah diterima dari latihan dipindahkan ke pekerjaan.

Rujukan:

1. Elkington, R., van der Steege, M., Glick-Smith, J. and Moss Breen, J. (2017), *Visionary Leadership in a Turbulent World: Thriving in the New VUCA Context*, Emerald Publications, Bingley.
2. Kornelsen, J. (2019). *The Quest to Lead (with) Millennials in a VUCA-World: Bridging the Gap Between Generations* (pp. 27-41). Springer International Publishing.
3. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

4. Ahmed F., Naqshbandi, M. M., Kaur, S., & Ng, B. K. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: Evidence from Malaysian service sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 353–374.
5. Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Authentic leadership for teacher's academic optimism: Moderating effect of training comprehensiveness. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 321-344.
6. Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: a School Based Integrated Model. *Current Psychology*, 38(3), 684-697.
7. Key, R. A. (2017). *Investigating The Links Between Feedback Orientation and Leadership Self-Efficacy In Field Grade Officers* (Doctoral dissertation, Liberty University). Retrieved from <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/1712/>.
8. Alyahyan, E., & Dü, D. (2020). Predicting academic success in higher education: Literature review and best practices. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17 (3), 1-21. doi:10.1186/s41239-020-0177-7.
9. Yusof, N. M., & Yusof, R. (2019). Keberkesanan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL)- Kertas konsep. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 32 (1), 97-105.
10. Zainol, M. S., Mohd Hamzah, M. I., & Alias, B. S. (2020). Pengaruh amalan kepimpinan autentik pengetua dan penggunaan media sosial terhadap pemindahan latihan. *Prosiding Seminar Nasional 2020*, 1(1), 364-378.
11. Qureshi, M. A., & Hassan, M. (2019). Authentic leadership, ethical climate & workplace incivility: How authentic leadership prevents deviant work behavior a case from Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(1), 144-164.
12. Ratanasiripong, P., China, T., Ratanasiripong, N. T., & Toyama, S. (2020). Resiliency and mental health of school teachers in Okinawa. *Journal of Health Research*, 1(1), 1-12. doi:10.1108/jhr-11-2019-0248.
13. Adil, A., & Kamal, A. (2020). Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 734-754. doi:10.1080/13603124.2019.1580772.
14. Singh, G. (2020). Restructuring the national professional qualification for educational leaders (NPQEL) in Malaysia: A summary report. *International Online Journal of Educational Leadership*, 3(2), 4–21. doi:10.22452/iojel.vol3no2.2.
15. Abdul Mosamad, I., & Mansor, A. N. (2019). Kepimpinan autentik dan hubungannya dengan prestasi kerja pensyarah kolej matrikulasi KPM zon timur. In V. Vasudevan, N. F. El-Emin Muhardi, & N. S. R. Zamzam Amin (Eds.) *Jurnal Penyelidik Pendidikan* (pp. 258-273). Putrajaya: Bahagian BPPDP, KPM.
16. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.
17. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 1(1), 241-261.
18. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
19. Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), 181-188.
20. Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership? *Applied*

Psychology, 66(1), 49-77.

21. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
22. Saffardin, S. F., & Mydin, A. A. (2019). Pengaruh kepemimpinan autentik di tadika swasta Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3), 17-31.
23. Zafer, A. & Eda, K. (2019). Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. *Internasional Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13-30.
24. Lee, H. F., Chiang, H. Y., & Kuo, H. T. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 52-65. doi:10.1111/jonm.12648.
25. Cezmi Savas, A., & Toprak, M. (2014). Mediation effect of schools' psychological climate on the relationship between principals' leadership style and organizational commitment. *Anthropologist*, 17(1), 173-182.