

Kepimpinan Autentik Guru Besar: Satu Analisis Pengesahan Faktor

Mohammad Zainuddin Mat Zaid

mzainuddin78@gmail.com

SK Beladau Kolam, Kuala Terengganu, Terengganu

Pang Lai Chaw

chriszzer@gmail.com

SK Tengku Mahmud 2, Besut, Terengganu

Mat Rahimi Yusof

mrahimiy@uum.edu.my

School of Education, Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Kepimpinan autentik merupakan salah satu bidang yang dibahas dalam literatur kepemimpinan moden sejak kebelakangan ini oleh penyelidik dan pengamal. Justeru itu, kajian kuantitatif secara tinjauan rentasan ini adalah bertujuan untuk mengesahkan dimensi kepemimpinan autentik di sekolah rendah di daerah Kuala Nerus, Terengganu. Bagi mengumpul data kajian, soal selidik kepemimpinan autentik diadaptasi daripada instrumen *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) diedarkan secara dalam talian kepada 289 orang guru yang dipilih secara rawak melalui teknik pensampelan rawak berlapis. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, statistik inferensi dan Model Persamaan Struktur (SEM) berbantuan perisian AMOS. Hasil dapatan CFA menunjukkan tiga dimensi dan 10 tingkah laku dalam kepemimpinan autentik diterima dan disahkan. Selain itu, hasil dapatan kajian menunjukkan keempat-empat dimensi kepemimpinan autentik berada pada tahap sederhana. Akhir sekali, kajian ini berjaya membangunkan model pengukuran kepemimpinan autentik. Diharapkan kajian ini dapat menyumbang kepada kemajuan amalan gaya kepimpinan guru besar yang supaya memberi kepuasan kerja yang optimum kepada para guru di sekolah rendah di daerah Kuala Nerus dan seterusnya dijadikan panduan kepada pihak KPM dan IAB dalam usaha melahirkan guru besar atau pengetua yang berkualiti tinggi dan disegani oleh semua lapisan masyarakat.

Kata kunci: kepemimpinan autentik; kepimpinan guru besar; gaya kepimpinan; kepimpinan moden; sekolah rendah.

ABSTRACT

Authentic leadership is one of the areas discussed in the modern leadership literature in recent times by researchers and practitioners. Therefore, this quantitative study by cross-sectional survey aims to confirm the dimensions of authentic leadership in primary schools in the district of Kuala Nerus, Terengganu. To collect study data, an authentic leadership questionnaire adapted from the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) instrument was distributed online to 289 randomly selected teachers through stratified random sampling technique. Data were analyzed using descriptive statistics, inferential statistics and Structural Equation Model (SEM) with the help of AMOS software. The CFA findings show three dimensions and 16 behaviors in authentic leadership are accepted and validated. In addition, the results of the study show

that the four dimensions of authentic leadership are at a moderate level. Finally, this study successfully developed an authentic leadership measurement model. It is hoped that this study can contribute to the development of the optimal leadership style of headmasters to teachers in primary schools in the district of Kuala Nerus and further be used as a guide for the MOE and IAB in an in order to produce headmasters or principals of high quality and respected by all walks of life.

Keywords: authentic leadership; headmasters' leadership; leadership style; modern leadership; primary school.

PENGENALAN

Malaysia telah menetapkan hala tuju yang jelas agar tersenarai di antara negara yang mampu menyediakan sistem pendidikan berkualiti dan bertaraf globalisasi. Pelbagai usaha transformasi dalam pendidikan dilaksanakan untuk menaiktaraf mutu pendidikan, sekaligus membantu meningkatkan tahap kepimpinan guru besar dalam bidang pendidikan di negara ini (Karnan & Marimuthu, 2021). Kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang sering diamalkan oleh kepimpinan sekolah yang mendapat tempat dalam kalangan penyelidik adalah kepimpinan transformasi (Vijian & Abdul Wahab, 2020), kepimpinan demokratik (Fadzil & Abdul Wahab, 2020), kepimpinan instruksional (Ghavifekr, Radwan & Velarde, 2019) dan kepimpinan autentik (Aria et al., 2019). Namun dalam kajian ini, perbincangan difokuskan kepada kepimpinan autentik.

Kepimpinan autentik merupakan sikap sebenar kepada diri sendiri dan bukannya membina imej atau personaliti pemimpin yang lain (Saeed & Ali, 2019). Oleh yang demikian, pemimpin yang autentik seharusnya mempunyai kesedaran diri sendiri, dan dilengkapi oleh satu set nilai, atau piawai moral yang tinggi. Kepimpinan autentik berkait rapat dengan gaya kepimpinan yang menarik dan menggalakkan fungsi psikologi yang positif, perspektif moral dalaman, tahap kesedaran intrinsik yang tinggi, seimbang dalam memproses maklumat, dan jalinan perhubungan di antara pemimpin dan anggota kumpulan sokongan sekolah serta mempamerkan jati diri yang tinggi dalam memupuk iklim budaya kerja yang cemerlang (Mosamad & Mansor, 2020). Justeru, keperibadian kepimpinan autentik sering dikaitkan kepuasan kerja guru (Loh & Abdul Wahab, 2021).

KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan Autentik

Sejak hampir dua dekad yang lalu, kepimpinan autentik mula mendapat perhatian dalam kalangan penyelidik yang disebabkan trend pemikiran ahli masyarakat untuk melahirkan pemimpin yang jujur dan berwibawa (Luthans & Avolio, 2003; Northouse, 2016; Yusof & Yusof, 2019). Sekiranya pemimpin menunjukkan kewibawaan yang tinggi, sudah tentu mereka akan menjadi seorang pemimpin autentik yang memberi manfaat dan impak yang positif kepada organisasinya (Bezzina & Bufalino, 2019). Pada hakikatnya, kepimpinan autentik adalah mula dicadangkan oleh Luthans dan Avolio (2003) untuk menunjukkan psikologi positif dan kesedaran diri yang maju. Walau bagaimanapun, Walumbwa et al. (2008) kemudian mengubahsuai definisi ini dengan memperjelaskan empat dimensi tambahan iaitu kesedaran diri, ketelusan perhubungan, keseimbangan memproses maklumat dan penghayatan nilai moral. Namun, untuk menjadi pemimpin yang berkaliber, mereka harus mempunyai keyakinan yang tinggi, keberanian dalam membuat sebarang keputusan, sentiasa muhasabah diri dan

sentiasa mempertahankan hak dan kepentingan orang bawahannya demi kepentingan organisasinya serta bertindak berdasarkan apa yang diperkatakannya (Bento & Ribeiro, 2013; Nasab & Afshari., 2019)



RAJAH 1. Dimensi Kepimpinan Autentik

Terdapat empat dimensi kepimpinan autentik, iaitu kesedaran diri, keseimbangan memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan perhubungan (Alvesson & Einola, 2019; Kulophas & Hallinger, 2019; Bordei et al., 2019). Pada hakikatnya, kepimpinan autentik adalah mula dicadangkan oleh Luthans dan Avolio (2003) untuk menunjukkan psikologi positif dan kesedaran diri yang maju. Dimensi kesedaran diri keyakinan pemimpin untuk menilai kekuatan dan kelemahan dirinya dan kemampuan mereka mentafsir pandangan orang terhadap dirinya (Alvesson & Einola, 2019; Northouse, 2016). Oleh itu, kesedaran diri juga difahami sebagai tindakan pemimpin menyalurkan maklumat yang bermakna kepada pekerjaannya serta bagaimana untuk mereka meletakkan dirinya untuk memberi impak kepada organisasinya dari semasa ke semasa (Walumbwa et al., 2008).

Dimensi kedua iaitu keseimbangan memproses maklumat yang merujuk kepada kebolehan pemimpin menganalisis sesuatu data dan maklumat untuk diperoleh sebelum membuat sesuatu keputusan (Nasab & Afshari, 2019). Selain itu, dimensi ini juga merupakan indikator pemimpin untuk memperoleh pandangan dan idea daripada pekerjaannya berkaitan isu dan masalah yang timbul dalam organisasinya sebelum membuat sebarang keputusan (Avolio et al., 2009). Seterusnya, bagi dimensi yang ketiga iaitu penghayatan nilai moral menjelaskan tentang orientasi pemimpin ke arah mencapai standard moral dan aktiviti yang beretika (Aria et al., 2019). Dalam hal ini, pemimpin autentik dipandu dengan nilai moral dan tingkah laku yang beretika (Kulophas & Hallinger, 2019). Kajian ini turut disokong oleh Walumbwa et al. (2008) yang 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).

Dimensi yang terakhir iaitu ketelusan perhubungan yang merangkumi penyampaian diri secara autentik kepada orang lain (Zainol, Hamzah, & Alias, 2020). Tingkah laku tersebut melibatkan kepercayaan secara terbuka melalui perkongsian maklumat dan isi hati seseorang pemimpin untuk meminimumkan emosi yang tidak sesuai (Avolio et al., 2009). Selain itu,

ketelusan dalam perhubungan dapat membentuk keadaan perhubungan yang mesra dan tahap kepercayaan yang tinggi antara pekerja dengan pemimpinnya (Semedo et al., 2019). 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).

Kajian-Kajian Lalu Kepimpinan Autentik

Hasil penyelidikan yang dijalankan oleh Baker (2019) menjelaskan hubungan antara kepimpinan autentik memberi kesan yang sederhana. Dalam kajian ini, seramai 258 pekerja dan penyelia daripada 32 firma swasta telah terlibat dalam kajian ini. *Authentic Leadership Inventory* (ALI) yang dibina oleh Neider dan Schriesheim (2011) dan *Emotional Expressivity Scale* yang dibina oleh Kring, Smith dan Neale (1994) digunakan untuk menilai pemimpin sebenar mereka. Hasil kajian ini mendapati bahawa kekuatan ekspresi emosi pemimpin memberikan sumbangan positif kepimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Seterusnya 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 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.

Dalam kajian di Malaysia yang dijalankan oleh Ismail, Abdullah dan Abdullah (2019) untuk menentukan hubungan dan kesan kepimpinan autentik pemimpin sekolah terhadap tekanan kerja guru. Oleh hal yang demikian, 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 kepimpinan autentik pemimpin sekolah dan tekanan kerja guru. Kajian ini mengesyorkan bahawa pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan autentik dalam amalan mereka untuk memperbaiki dan menguruskan tekanan kerja guru yang akan membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah, terutamanya merentas era globalisasi semasa.

PERMASALAHAN KAJIAN

Pemimpin yang berkualiti adalah tonggak kejayaan sistem pendidikan negara (Alyahyan & Dü, 2020; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019; Maraya, Kuriaya, & Nor, 2020). Memandangkan peranan pemimpin sekolah yang sangat besar, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) memperuntukan peruntukan yang besar dalam pembangunan kepimpinan sekolah (Kementerian Kewangan Malaysia, 2019). Sebagai contoh, pada tahun 2019 KPM telah memperuntukkan sebanyak RM 79,679,600 khusus untuk latihan kepimpinan pemimpin sekolah. Hasil analisis menunjukkan amalan kepimpinan autentik pemimpin sekolah berada pada tahap yang kurang memberangsangkan. Oleh yang demikian, daripada dapatan kajian Yusof dan Yusof (2019) 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 (Anugerah, Abdillah & Anita, 2019; Zainol, Hamzah & Alias, 2020). Hujah ini selari dengan Qureshi dan Hassan (2019) 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 (Lonsiong & Ag Kiflee, 2019; Ratanasiripong et al., 2020).

Sejak sedekad yang lalu, terdapat kajian penyelidikan empirikal tentang tingkah laku pemimpin autentik ini kerana ianya sangat penting bagi menentukan kecemerlangan sesebuah organisasi (Adil & Kamal, 2020; Hannah, Avolio & Walumbwa, 2011; Qu et al., 2017). Namun, masih ada lompong-lompong yang sepatutnya diberi perhatian (Silam, Pang & Lajium, 2020). 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 (Goestjahjanti et al., 2020; Purwanto et al., 2020; Srivastava & Dhar, 2019)

Menurut kajian yang dijalankan oleh Srivastava & Dhar (2019) bahawa terdapat pemimpin autentik yang masih kurang pengetahuan dan kemahiran untuk membuat perancangan atau membuat keputusan dalam organisasinya (Singh, 2020). Hal ini kerana kajian Abdul Mosamad dan Mansor (2019) mendapati tahap amalan pemimpin autentik masih berada pada tahap sederhana. Namun apa yang menggusarkan, 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.

Jika dilihat dari sudut berbeza, pemimpin autentik turut berhadapan dengan isu integriti dan moral yang boleh dipersoalkan. Hujah ini jelas melalui kajian (Aria et al., 2019) yang mendedahkan faktor integriti dan moral pemimpin autentik yang lemah memberikan kesan langsung kepada kesediaan motivasi warga sekolah (Abdullah & Ismail, 2018). Menurut Adigüzel dan Kuloğlu (2019), membuktikan bahawa sikap pemimpin sekolah kurang komited untuk menguruskan organisasinya dengan kualiti yang tersendiri disebabkan mereka sibuk dengan urusan jabatan di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menghadiri mesyuarat, kursus atau bengkel menyebabkan kebajikan warga sekolah kian terabai memberikan kesan kepada motivasi dan kepuasan kerja guru (Hassan & Ismail, 2020).

Berasaskan permasalahan yang dibincangkan, adalah penting penyelidik menjalankan kajian awalan ini bagi menganalisis dan mengesahkan dimensi dan tingkah laku kepimpinan autentik dalam kalangan guru besar.

KAEDAH KAJIAN

Kajian kuantitatif secara rentasan ini melibatkan 289 responden yang terdiri daripada guru-guru sekolah rendah di daerah Kuala Nerus yang merupakan sekolah di lokasi pinggir bandar di negeri Terengganu yang dipilih secara rawak mudah. Jadual 1 berikut memaparkan demografi responden.

JADUAL 1. Ringkasan demografi responden (jantina, umur, gred jawatan, pengalaman mengajar dan lokasi sekolah)

Demografi	Faktor	Bilangan	%
Jantina	Lelaki	30	10.4
	Perempuan	259	89.6
Umur	30 tahun dan kurang	4	1.4
	31 hingga 40 tahun	83	28.7
	41 tahun dan lebih	202	69.9
Gred Jawatan	Bukan Profesional	101	34.9
	Profesional	188	65.1
Pengalaman Mengajar	10 tahun dan kurang	32	11.1
	11 hingga 20 tahun	115	39.8
	21 tahun dan lebih	142	49.1
Gred Sekolah	Gred A	16	55.2
	Gred B	13	44.8

Bagi mendapatkan data kajian, soal selidik (*ALQ-versi 1*) yang dibangunkan oleh Avolio et al. (2007) telah diedarkan secara dalam talian kepada responden kajian. Sebelum kajian sebenar dilakukan, penyelidik telah menjalankan kajian rintis bagi memastikan ketekalan item soal selidik mengukur dimensi kepimpinan autentik secara konsisten. Seramai 30 orang guru dalam daerah Besut terpilih sebagai responden.

Dapatan kajian rintis menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapati daripada item soal selidik bagi setiap dimensi gaya kepimpinan autentik adalah sangat tinggi iaitu .92 seperti dalam Jadual 2.

JADUAL 2. Nilai kebolehpercayaan *Alpha Cronbach* kajian rintis.

Dimensi	Nilai <i>Alpha Cronbach</i>
Kepimpinan Autentik	
Kesedaran diri	.86
Keseimbangan memproses maklumat	.84
Penghayatan nilai moral	.86
Ketelusan perhubungan	.92
KESELURUHAN	.92

Seterusnya data kajian dianalisis berbantuan dan *Analysis of Moments Structures* (AMOS) versi 22. Analisis pengesahan faktor (CFA) untuk mengesahkan sesuatu fungsi atau pemboleh ubah dan ujian kesepadanan model (*fit index*) untuk menguji model hipotesis kepimpinan autentik guru besar.

DAPATAN KAJIAN

Analisis Pengesahan Faktor Kepimpinan Autentik Guru Besar

Jadual 3 menunjukkan analisis pengesahan faktor tahap kepimpinan autentik guru besar di sekolah rendah di daerah Kuala Nerus. Menurut David dan Fornell, (1981), Hair et al., (2012), Ibrahim, Yusof, Morni, et al., (2019), Meyers et al., (2013), Yusof et al., (2019), dan Zainuddin (2015) mencadangkan semua item, dimensi dan pemboleh ubah daripada model akan diterima

apabila nilai regresi bagi setiap *factor loading* (FL) > .708, *composite reability* (CR) > .708, *Average Variance Extracted* (AVE) > .5, dan *square root AVE* ($\sqrt{\text{AVE}}$) untuk pengesahan diskriminasi terbesar daripada nilai korelasi antara item dan dimensi. Kajian ini mendapati bahawa item, dimensi dan pemboleh ubah diterima kecuali beberapa item kerana FL yang rendah.

Jadual 3 menunjukkan nilai FL, CR, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ untuk setiap dimensi bagi kepimpinan autentik iaitu penghayatan nilai moral, PNM (FL=-0.047-0.793, CR=0.453, AVE=0.698, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.673), ketelusan perhubungan, KP (FL=0.008-0.792, CR=0.648, AVE=0.350, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.591), keseimbangan memproses maklumat, KMM (FL=0.365-0.838, CR=0.728, AVE=0.4956, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.704) dan kesedaran diri, KD (FL=0.365-0.838, CR=0.728, AVE=0.4956, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.704). Berdasarkan hasil dapatan ini terdapat tiga tingkah laku yang digugurkan yang diwakili oleh item KP4, KP5 dan KMM1 disebabkan oleh nilai FL yang rendah dan AVE di bawah 0.05.

JADUAL 3. Nilai FL, C.R, AVE, dan $\sqrt{\text{AVE}}$ kepimpinan autentik guru besar sekolah rendah daerah Kuala Nerus.

Dimensi	Item	FL	CR > .708	AVE > .5	$\sqrt{\text{AVE}}$
PNM	PNM1	.754	.453	.698	.673
	PNM2	.793			
	PNM3	.402			
	PNM4	-.047	Item digugurkan disebabkan oleh nilai FL yang rendah		
KP	KP1	.729	.648	.350	.591
	KP2	.751			
	KP3	.792			
	KP4	.165	Item digugurkan disebabkan oleh nilai FL yang rendah		
	KP5	.008	Item digugurkan disebabkan oleh nilai FL yang rendah		
KMM	KMM1	.365	Item digugurkan disebabkan oleh nilai FL yang rendah		
	KMM2	.807	.728	.4956	.704
	KMM3	.838			
KD	KD1	.826	.847	.581	.762
	KD2	.674			
	KD3	.766			
	KD4	.776			

Petunjuk: Penghayatan Nilai Moral (PNM), Ketelusan Perhubungan (KP), Keseimbangan Memproses Maklumat (KMM), Kesedaran Diri (KD)

Selepas item KP4, KP5 dan KMM1 digugurkan, nilai FL, AVE, CR dan $\sqrt{\text{AVE}}$ mencapai nilai yang ditetapkan (Hair, 2010). Namun, setelah item KP4, KP5 dan KMM1 dihapuskan, nilai FL, AVE, CR dan $\sqrt{\text{AVE}}$ setiap dimensi meningkat. Oleh yang demikian, didapati dimensi PNM (FL=-0.047-0.792, CR=0.769, AVE=0.5285, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.727), KP (FL=.730-0.795, CR=0.803, AVE=0.576, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.759), KMM (FL=0.795-0.853, CR=0.809, AVE=0.680, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.825) dan KD (FL=0.670-0.833, CR=0.846, AVE=0.580, $\sqrt{\text{AVE}}$ =0.762) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.

JADUAL 4. Nilai FL, C.R, AVE, dan $\sqrt{\text{AVE}}$ kepimpinan autentik setelah item digugurkan.

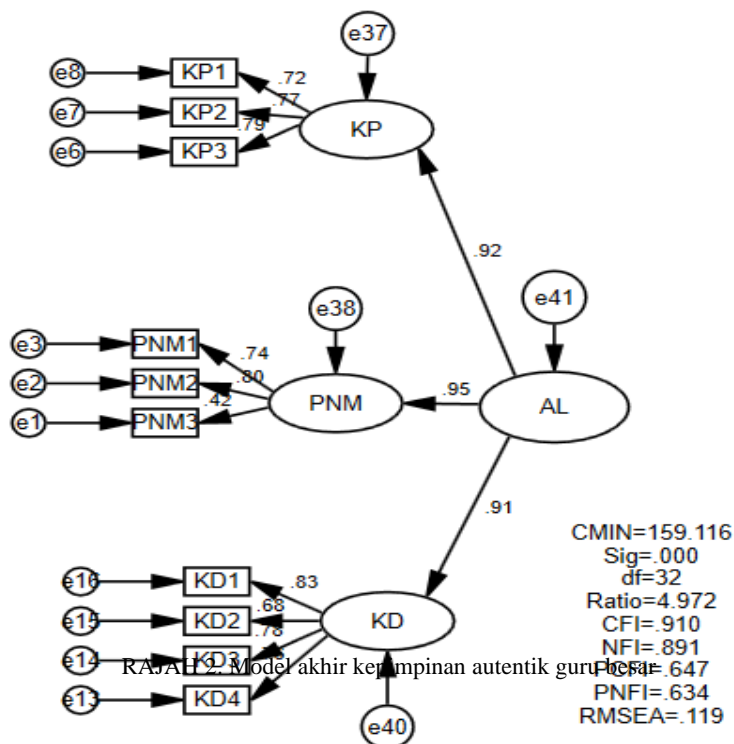
Dimensi	Item	FL	CR > .708	AVE > .5	$\sqrt{\text{AVE}}$
PNM	PNM1	.755	.769	.5285	.727
	PNM2	.792			
	PNM3	.623			
KP	KP1	.730	.803	.576	.759
	KP2	.750			
	KP3	.795			
KMM	KMM2	.795	.809	.680	.825
	KMM3	.853			
KD	KD1	.833	.846	.580	.762
	KD2	.670			
	KD3	.766			
	KD4	.769			

Setelah analisis pengesahan faktor dijalankan, merujuk Hair (2010) dan Byrne (2010) syarat minimum bagi item tingkah laku yang diterima dalam setiap dimensi adalah tiga item tingkah laku. Justeru, dimensi KMM tidak dapat diterima dan disahkan kerana tidak menepati syarat bilangan minimum item tingkah laku yang diperlukan. Oleh yang demikian, hanya dimensi PNM, KP dan KD diterima dan disahkan dalam model akhir kepimpinan autentik guru besar.

Model Akhir Kepimpinan Autentik Guru Besar

Bagi menentukan data kajian sepadan dengan model pengukuran yang dibangunkan, Rajah 2 memaparkan model akhir kepimpinan autentik guru besar. Bagi menilai indeks kesepadanan model terdapat banyak indeks kesepadanan *Chi Square* (CMIN), *Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Parsimony-Normed Fit Index* (PNFI), dan *Parsimony Comparative of Fit Index* (PCFI), telah digunakan bagi menentukan model yang dibangunkan itu sepadan dengan data kajian. Apabila nilai signifikan CMIN lebih besar daripada 0.05, maka model hipotesis tersebut sepadan dengan data kajian. Begitu juga dengan nilai CFI yang melebihi 0.90 dianggap sepadan. Walau bagaimanapun, nilai CFI di antara 0.80 dan 0.89 masih boleh diterima. Nilai RMSEA yang boleh diterima adalah kurang daripada 0.08 (Byrne, 2010; Ibrahim, Yusof, Yaakob, et al., 2019). Bagi nilai PCFI dan PNFI mesti melebihi 0.5 untuk kesepadanan model (Byrne, 2013; Ibrahim, Yusof, Morni, et al., 2019; Meyer et al., 2013). Model akhir dikatakan sepadan apabila salah satu daripada setiap kategori *absolute*, *relative* & *parsimony* mencapai nilai ditetapkan.

Jadual 5 memaparkan nilai-nilai kesepadanan indeks bagi model akhir kepimpinan autentik.



JADUAL 5. Indeks kesepadanan model kepimpinan autentik guru besar.

Kategori	Indeks	Nilai	Keputusan
Absolute	Ratio	4.972	Tahap yang diperlukan dicapai
	RMSEA	0.119	Tahap yang diperlukan dicapai
Relative	CFI	0.910	Tahap yang diperlukan dicapai
	PCFI	0.647	Tahap yang diperlukan dicapai
Parsimonious	PNFI	0.634	Tahap yang diperlukan dicapai

Berdasarkan Jadual 5 menunjukkan kesemua nilai kesepadanan indeks mencapai nilai yang ditetapkan dan sepadan dengan data kajian. Nilai-nilai CFI=0.910, PNFI=0.634, PCFI=0.647 dan RMSEA=0.119.

Akhir sekali, Jadual 6 menunjukkan dimensi dan bilangan indikator atau perlakuan yang diterima. Terdapat 3 dimensi dan 10 tingkah laku yang diterima bagi pemboleh ubah kepimpinan autentik.

JADUAL 6. Dimensi dan bilangan indikator yang diterima.

Pemboleh ubah	Dimensi	Indikator yang dicadangkan	Indikator yang diterima
	Ketelusan Perhubungan	5	3
Kepimpinan Autentik	Penghayatan Nilai Moral	4	3
	Kesedaran Diri	4	4
		13	10

Petunjuk: Dimensi KMM tidak dapat diterima dan disahkan kerana tidak menepati syarat bilangan minimum item tingkah laku yang diperlukan.

PERBINCANGAN

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). Oleh yang demikian, dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu para guru besar di sekolah rendah di daerah Kuala Nerus 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.

Analisis kajian ini mendapati bahawa antara ketiga-tiga dimensi yang diterima dan disahkan, didapati dimensi kesedaran diri berada pada tahap sederhana. Walaupun sederhana namun, dimensi kesedaran diri mencatatkan nilai min tertinggi seperti dalam kajian Saffardin dan Mydin, (2019) di mana amalan kepimpinan yang diberi keutamaan dalam kalangan pemimpin semasa menguruskan sekolah adalah mencari maklum balas untuk memperbaiki interaksi dengan orang lain dan sentiasa menunjukkan kepercayaan yang bersesuaian terhadap organisasinya. Dengan kata lain, kesedaran diri merujuk kepada kesedaran pemimpin. Kesedaran dalam diri ketua jabatan menunjukkan bahawa pemahaman tentang bagaimana mereka memperoleh kesedaran diri dan bagaimana proses kesedaran diri ini menyumbang kepada pandangan tentang diri mereka dan orang lain dengan sentiasa menjaga kebajikan guru mereka, sentiasa memberi bimbingan, tempat perlindungan dan tindak balas positif untuk mengatasi kekurangan (Saeed & Ali, 2019).

Dapatan kajian ini turut mendapati dimensi penghayatan nilai moral serta dimensi ketelusan perhubungan merupakan penyumbang tahap sederhana rendah terhadap kepimpinan autentik. Hal ini berlaku mungkin disebabkan kesan daripada guru mengalami tekanan di sekolah disebabkan oleh salah laku dalam kalangan pelajar mereka dan juga faktor arahan-arahan guru besar yang tidak tekal di sekolah. Selain itu, dalam kajian yang berlainan mendapati kesejahteraan mental guru juga dipengaruhi oleh beban tugas dan jantung di mana guru wanita dengan tugas yang berat mempunyai status kesihatan mental yang lebih rendah (Ismail, Abdullah, & Abdullah, 2019). Sehubungan dengan itu, falsafah nilai-nilai moral haruslah diperkemarkan dalam kalangan pemimpin autentik kerana ia mampu memberi kesan untuk meningkatkan motivasi guru untuk terus bekerja dan lebih menumpukan tanggungjawab mereka di sekolah lebih-lebih lagi dalam usaha untuk memastikan bahawa institusi persekolahan berada pada tahap optimum (Nasab & Afshari, 2019). Daripada dapatan kajian Saffardin dan Mydin (2019) mendapati bahawa terdapat perbezaan daripada dapatan kajian ini kerana penghayatan nilai moral yang tinggi mampu memberi kesan kepada guru besar memupuk nilai-nilai moral dengan sentiasa mengambil berat mengenai isu dan etika dalam organisasinya ke arah mencapai standard moral yang tinggi dan aktiviti beretika.

Sementara itu, dimensi keseimbangan memproses maklumat juga merupakan penyumbang tahap sederhana terhadap kepimpinan autentik. Namun, dimensi ini tidak dapat diterima dan disahkan kerana tidak menepati syarat bilangan minimum item tingkah laku yang diperlukan. Walaubagaimanapun, kesan keseimbangan memproses maklumat dalam kalangan pemimpin autentik dalam kajian yang berlainan memaparkan hasil yang positif (Abdul Mosamad & Mansor (2019). Justeru, pemimpin yang bijak sentiasa peka dengan memproses maklumat dengan tepat serta mempunyai pengaruh yang kuat dan sentiasa menjaga hubungan yang baik menyebabkan guru-guru dan pekerja bawahannya merasa selesa dan selamat di tempat kerja mereka (Saeed & Ali, 2019).

Secara keseluruhannya, dapatan kajian lalu mendapati tahap amalan kepimpinan autentik guru besar bagi semua dimensi berada pada tahap sederhana (Saffardin & Mydin, 2019). Dapatan kajian ini diperjelaskan daripada penyelidikan yang dijalankan oleh Baker (2019) mengenai kepimpinan autentik terhadap kepuasan kerja memberi kesan yang sederhana. Namun hasil analisis kajian yang dijalankan ini menunjukkan kepimpinan guru besar di sekolah rendah daerah Kuala Nerus menitikberatkan ketiga-tiga dimensi ini dalam pentadbiran mereka secara sama rata. Dalam hal ini, guru besar selaku pemimpin di sekolah seharusnya peka dengan keperluan guru dan warga sekolah. Hal ini selari dengan dapatan kajian Mohd Yusoff et al., (2020) yang menunjukkan bahawa pemimpin sekolah perlu peka dengan perkembangan bidang kepimpinan supaya menyediakan program bimbingan dan latihan secara berterusan untuk meningkatkan prestasi kerja guru untuk membentuk organisasi sekolah menjadi lebih kuat dan melahirkan budaya organisasi yang lebih mampan untuk mencapai kecemerlangan bagi meningkatkan kecemerlangan murid dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan sekolah (Abu Bakar & Alias, 2020).

RUMUSAN DAN CADANGAN KAJIAN

Sebagai kesimpulannya, hasil kajian ini sedikit sebanyak dapat memberi implikasi kepada bidang pengurusan pemimpin dan juga memberi gambaran mengenai proses bagaimana gaya kepimpinan autentik guru besar di sekolah rendah daerah Kuala Nerus, Terengganu. Kajian ini tidak berkemampuan untuk memperjelaskan setiap perkara secara terperinci kerana responden yang dipilih tidak boleh digeneralisasikan sebagai dapatan untuk seluruh negara.. Tambahan lagi, gaya kepimpinan autentik dalam kalangan guru besar mungkin tidak diselaraskan mengikut daerah, negeri mahupun seluruh negara. Oleh yang demikian, dapatannya tidak boleh disamakan dengan sekolah rendah daerah yang lain kerana hasil daripada kajian ini tidak menceritakan perkara yang sama kepada keseluruhan sekolah kebangsaan rendah di seluruh Malaysia. Begitu juga dengan sekolah jenis kebangsaan Cina (SJKC), sekolah jenis kebangsaan Tamil (SJKT), sekolah agama mahupun sekolah swasta, kajian ini hanya boleh dijadikan sebagai panduan ataupun rujukan kepada sekolah-sekolah berkenaan.

Walaupun, kejayaan seseorang guru besar bukan semata-mata dinilai kerana beliau pandai mengurus dan mentadbir. Hakikatnya, beliau juga seharusnya mempunyai tingkah laku yang sopan serta mendapat sokongan dan kesanggupan berganding bahu daripada semua stafnya. Dengan ini, baharulah kejayaan sesebuah sekolah dapat dikecapi. Justeru, gaya kepimpinan yang tidak memberangsangkan tidak akan dapat memberi impak kepada prestasi kerja kepada para pekerja. Sekiranya guru besar dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang dapat memberi impak positif dan seterusnya meningkatkan kepuasan kerja kepada semua stafnya, sudah pasti komitmen guru akan meningkat dan seterusnya meningkatkan keberhasilan.

Dalam konteks kajian ini, guru besar berjiwa autentik mampu mengubah corak kepimpinannya di sekolah. Adalah dicadangkan bahawa kepimpinan guru besar selaku

pemimpin sekolah seharusnya telus dalam perhubungan dengan warga sekolahnya kerana ia melibatkan proses komunikasi yang aktif untuk mewujudkan suasana perhubungan yang mesra dan tahap kepercayaan yang tinggi di antara guru besar sebagai pemimpin sekolah untuk membentuk organisasinya. Selain itu, kesedaran diri yang tinggi mampu membentuk keperibadian guru besar untuk memahami dan mengenali dirinya sendiri dan bagaimana dirinya mampu memberikan impak terhadap orang lain. Begitu juga penghayatan terhadap kefahaman yang terbina di antara diri pemimpin dengan peraturan dan undang-undang. Pemimpin yang bertindak berdasarkan peraturan dan undang-undang serta tidak mudah tunduk kepada tekanan atau desakan daripada pihak-pihak tertentu berupaya untuk mempertahankan pendiriannya serta menunjukkan tahap kawalan diri yang tinggi di mana keadaan ini banyak dipengaruhi oleh peraturan moral, nilai organisasi, masyarakat dan tekanan daripada pihak luar. Di dalam kajian ini juga, pemimpin sekolah turut dicadangkan sentiasa menjadikan panduan dan peraturan sebagai rujukan, menggalakkan penglibatan semua pihak dalam proses membuat keputusan, jujur terhadap maklumat yang diterima, sentiasa menyatakan kebenaran kepada pengikutnya, berusaha untuk menyelesaikan masalah berdasarkan input dan maklumat daripada pelbagai sumber serta dapat menyatakan sebab ke atas setiap keputusan yang telah di buat serta mempunyai keseimbangan dalam memproses maklumat.

Memandangkan hanya dua indikator yang diterima bagi dimensi keseimbangan memproses maklumat, kajian lanjutan dicadangkan kepada pemboleh ubah lain boleh dipertimbangkan untuk dimasukkan dalam kajian untuk meningkatkan kepimpinan autentik pemimpin sekolah. Di samping itu, kajian ini boleh dikembangkan lagi dengan melihat pengaruh kepimpinan autentik dalam kalangan guru dan perkaitannya dengan pemboleh ubah lain yang ditunjukkan oleh guru-guru di Malaysia. Selain itu, pendekatan secara kualitatif juga dicadangkan sebagai kaedah alternatif untuk mengetahui amalan kepimpinan autentik pada masa depan yang penuh dengan pelbagai transformasi dalam bidang pendidikan.

Hasil kajian ini juga diharapkan dapat sedikit sebanyak memberikan input kepada pemegang taruh untuk menganjurkan latihan atau seminar kepengetahuan. Institusi-institusi seperti Institut Aminuddin Baki (IAB), universiti-universiti tempatan dan JPN dapat menggunakan hasil kajian ini untuk memberi perhatian yang sewajarnya dalam pelaksanaan kurikulum latihan mereka demi membantu bakal guru besar atau guru besar novis supaya mereka dapat mentadbir sekolah dengan lebih efisien dan seterusnya menuju ke arah kecemerlangan. Ini selaras dengan dasar kerajaan untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan guru besar dan sekaligus meningkatkan kecemerlangan institusi pendidikan seperti yang disarankan dalam NKRA Pendidikan yang ketiga, iaitu 'Meluaskan Akses Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan' (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019).

RUJUKAN

- Abdullah, A. S., & Ismail, S. N. (2018). Interaksi kepimpinan perkongsian dan kepimpinan autentik guru besar terhadap motivasi dan tekanan kerja guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(1), 16–32.
- 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.
- Abu Bakar, M. K. B., & Alias, B. S. (2020). Hubungan antara kepimpinan multidimensi guru besar dan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(1), 35–41.

- Adigüzel, Z., & Kuloğlu, E. (2019). Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13–30. doi:10.33844/ijol.2019.60412
- 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
- Ali, A., & Mohd Hamzah, M. I. (2019). Amalan kepimpinan multidimensi pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Melaka Tengah, Melaka. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(7), 38-50.
- 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
- Alvesson, M., & Einolab, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *Journal Homepage*, 1(1), 1-16.
- Anugerah, R., Abdillah, M. R., & Anita, R. (2019). Authentic leadership and internal whistleblowing intention: The mediating role of psychological safety. *Journal of Financial Crime*, 26(2), 556–567. doi:10.1108/JFC-04-2018-0045
- Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. (2019). Authentic leadership and teachers' intention to stay: The mediating role of perceived organizational support and psychological capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67–81. doi:10.5430/wje.v9n3p67
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:0.1146/Annurev.Psych.60.110707.16362
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability Journal*, 11(8), 1–16. doi:10.3390/su11082412
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). Authentic leadership in school organizations. *European Scientific Journal*, 9(31), 121-130.
- Berawi, F. M. (2017). *Metodologi penyelidikan: Panduan menulis tesis* (1st ed.). Sintok, Kedah: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Bezzina, C., & Bufalino, G. (2019). Nurturing authentic leadership for teacher leaders: The challenges ahead. *Kappa Delta Pi Record*, 55(1), 18–23. doi:10.1080/00228958.2019.1549434
- Bordei, I., Santos, J. V. D., Goncalves, G., & Sousa. (2019). The influence of authentic leadership on public employees analyzed through self-determination theory: A case study in Republic of Moldova. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(2), 125-143.
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan buku 5: Ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM*. Mc Graw Hill Education.
- Creswell, J. W. (2019). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). New York: Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approach* (5th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- David F. L., Fornell, C., Larcker, C. F., & F., D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

- Evonne, E. F., & Crispina, G. K. H. (2020). Peranan komitmen guru, motivasi guru, iklim sekolah, kepuasan kerja berdasarkan analisis Ipma. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(12), 262–274.
- Ghavifekr, S., Radwan, O., & Velarde, J. M. (2019). Teachers' perceptions of principals' instructional leadership roles and practices. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 44(2), 72-83. doi:10.17576/JPEN-2019-44.02-08
- Goestjahjanti, S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from South East Asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 277–279. doi:10.5840/beq201453011
- Hassan, S. A., & Ismail, A. (2020). Komuniti pembelajaran profesional di Malaysia: Amalan dan pengaruhnya terhadap kompetensi guru dalam pendidikan abad ke-21 di sekolah rendah. *Journal of Educational Research & Indigenous Studies*, 2(1), 1–19.
- Ismail, S. N., Abdullah, A. S., & Abdullah, A. G. K. (2019). The effect of school leaders' authentic leadership on teachers' job stress in the eastern part of Peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*, 12(2), 67-80.
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2019). *Laporan Belanjawan 2020*. Putrajaya, Malaysia: Kementerian Kewangan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2019). *Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2015. Laporan tahunan 2018*. Putrajaya, Malaysia: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Karnan, K., & Karupiah, M. (2021). Gaya kepemimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan. *Muallim Journal of Social Science and Humanities*, 5(2), 191–207.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607-610.
- 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
- Loh, M. C., & Abdul Wahab, J. (2021). Amalan kepemimpinan autokratik pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 1–11.
- Lonsiong, D. U., & Ag Kiflee@Dzulkifli, D. N. (2019). Interaksi kepemimpinan perkongsian mentor melalui motivasi kerja guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(7), 68–76. doi:10.47405/mjssh.v4i7.306
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 1(1), 241-261.
- Maraya, R., Kuriaya, K., & Nor, N. M. (2020). Refleksi kepemimpinan guru besar menghadiri kursus pembangunan organisasi untuk kecemerlangan sekolah (prod) dari perspektif guru-guru daerah Batang Padang, Perak. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 83–90.

- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 45(0), 1-11. doi:10.4102/sajip.v45i0.1612
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Nasab, A. H. & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548-560. doi :10.1108/LODJ-01-2019-0026
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. (2017). Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1027–1044. doi:10.1007/s10551-017-3617-0
- 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.
- 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.
- Saeed, S., & Ali, R. (2019). Relationship between authentic leadership and classroom management in public and private sector universities. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 171–187.
- Saffardin, S. F., & Mydin, A. A. (2019). Pengaruh kepemimpinan autentik di tadika swasta Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3), 17–31.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Rebiero, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment. An empirical study in Cape Verde Ana. *International Journal of Organizational Leadership*, 31(3), 337–351. doi:10.1108/EBR-01-2018-0034
- Silam, D., Pang, V., & Lajium, D. (2020). Kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(12), 45–61.
- 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.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic leadership and extra role behavior: A school based integrated model. *Curr Psychol*, 38(1), 684–697. doi:10.1007/s12144-017-9634-4
- Tan, L.C. (2020). *Hubungan antara kepemimpinan autentik guru besar dan kepuasan kerja guru*. Tesis sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913
- Wong, C., Walsh, E. J., Basacco, K. N., Mendes Domingues, M. C. & Pye, D. R. H. (2020). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services*, 33(3), 247-263. doi:10.1108/LHS-09-2019-0056
- Vijian, G., & Abdul Wahab, J. (2020). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah jenis kebangsaan tamil zon Kajang. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 18-31

- Yusof, M. R., Mohd faiz, M. Y., & Ibrahim, M. Y. (2019). Measurement model of teaching competency of secondary school teachers in Malaysia. *International Journal of Emerging Technologies and Learning*, 14(20), 157–164. doi:10.3991/ijet.v14i20.11465
- 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.
- 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.
- 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.
- Zainuddin, A. (2015). *SEM made simple a gentle approach to learning structural equation modelling*. MPWS Rich Resources.
- Zainudin, N. H., & Muhamad, T. A. (2021). Kepuasan kerja dan burnout guru Pendidikan Jasmani di daerah Langkawi. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(5), 22–34. doi:10.47405/mjssh.v6i5.798
- Zulkafli, N., & Mahbob, M. H. (2020). Pengaruh faktor motivasi terhadap prestasi kerja. *Jurnal Wacana Sarjana*, 4(6), 1–11.

Biodata Penulis

Mohammad Zainuddin Mat Zaid ialah Guru Besar di SK Beladau Kolam, Kuala Terengganu. Beliau sedang melanjutkan pengajian peringkat Doktor Falsafah (Kepimpinan Pendidikan) di Universiti Utara Malaysia. Berpengalaman dalam pengurusan sekolah sebagai pentadbir sekolah lebih dari 10 tahun. Minat penyelidikan beliau ialah dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Pang Lai Chaw ialah guru di SK Tengku Mahmud 2, Besut, Terengganu. Beliau sedang melanjutkan pengajian peringkat Doktor Falsafah (Kepimpinan Pendidikan) di Universiti Utara Malaysia. Berpengalaman sebagai guru lebih dari 13 tahun di sekolah. Minat penyelidikan beliau ialah dalam bidang pengurusan pendidikan dan komunikasi.

Mat Rahimi Yusof ialah pensyarah pendidikan dari Universiti Utara Malaysia. Beliau mempunyai pengalaman mengajar lebih dari 20 tahun di sekolah. Minat penyelidikan beliau ialah dalam bidang pengurusan pendidikan, komunikasi dan pengurusan kewangan dalam pendidikan.