

INTERNATIONAL JOURNAL OF  
EDUCATION, PSYCHOLOGY  
AND COUNSELLING  
(IJEPC)

[www.ijepec.com](http://www.ijepec.com)



MODEL PENGUKURAN KEPIMPINAN AUTENTIK DAN  
KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH PINGGIR  
BANDAR

*THE MEASUREMENT MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND JOB  
SATISFACTION IN SUBURBAN PRIMARY SCHOOLS*

Mohammad Zainuddin Mat Zaid<sup>1</sup>, Mat Rahimi Yusof<sup>2\*</sup>, Mohd Isha Awang<sup>3</sup>

<sup>1</sup> SK Beladau Kolam, Jabatan Pendidikan Negeri Terengganu, Malaysia

Email: zainuddinkt@ilmu.iab.edu.my

<sup>2</sup> School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

Email: mrahimiy@uum.edu.my

<sup>3</sup> School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

Email: isha@uum.edu.my

\* Corresponding Author

**Article Info:**

**Article history:**

Received date: 25.04.2022

Revised date: 20.05.2022

Accepted date: 10.06.2022

Published date: 15.06.2022

**To cite this document:**

Mat Zaid, M. Z., Yusof, M. R., & Awang, M. A. (2022). Model Pengukuran Kepimpinan Autentik Dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Pinggir Bandar. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 7 (46), 215-235.

DOI: 10.35631/IJEPC.746018

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



**Abstrak:**

Kepimpinan autentik merupakan salah satu bidang yang dibahas dalam literatur kepemimpinan moden sejak kebelakangan ini oleh penyelidik dan pengamal. Namun begitu, isu aliran peningkatan persaraan awal dalam kalangan guru telah menyebabkan gangguan kepada perancangan polisi pendidikan. Hal ini berlaku berikutan perubahan corak kepemimpinan turut mendorong hasrat persaraan awal. Justeru itu, kajian kuantitatif secara tinjauan rentasan ini adalah bertujuan untuk menganalisis dimensi kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah di daerah Kuala Nerus, Terengganu. Selain itu, pengaruh antara kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru turut menjadi objektif kajian ini. Bagi mengumpul data kajian, instrumen kajian diadaptasi daripada kajian lepas 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 empat dimensi dan 12 tingkah laku dalam kepimpinan autentik serta 15 tingkah laku bagi kepuasan kerja guru diterima dan disahkan. Selain itu, dapatan kajian juga mendapati kepimpinan autentik mempengaruhi kepuasan kerja guru pada kadar 34.4%. Akhir sekali, kajian ini berjaya membangunkan model pengukuran kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru. Diharapkan kajian ini dapat menyumbang kepada kemajuan amalan

gaya kepemimpinan guru besar yang supaya memberi kepuasan kerja yang optimum kepada para guru di sekolah rendah pinggir bandar.

**Kata Kunci:**

Kepimpinan Autentik, Kepuasan Kerja Guru, Kepimpinan Guru Besar, Gaya Kepimpinan, Sekolah Rendah.

**Abstract:**

Authentic leadership is one of the areas discussed in the modern leadership literature in recent times by researchers and practitioners. Nevertheless, the issue of the increasing trend of early retirement among teachers has caused disruption to educational policy planning. This is due to changes in leadership patterns that also encourage early retirement. Therefore, this quantitative study by cross-sectional survey aims to analyze the dimensions of authentic leadership and job satisfaction of teachers in primary schools in Kuala Nerus district, Terengganu. In addition, the influence between authentic leadership and teacher job satisfaction was also the objective of this study. The instrumentally was adapted from previous studies collected from 289 teachers randomly selected 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 showed four dimensions and 12 behaviors in authentic leadership as well as 15 behaviors for teacher job satisfaction were accepted and validated. In addition, the findings of the study also found that authentic leadership affects teachers' job satisfaction at a rate of 34.4%. Finally, this study successfully developed a model for measuring authentic leadership and teacher job satisfaction. It is hoped that this study can contribute to the development of the practice of leadership style of headmasters so as to provide optimal job satisfaction to teachers in suburban primary schools.

**Keywords:**

Authentic Leadership, Teacher Job Satisfaction, Headmaster Leadership, Leadership Style, 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 kepemimpinan pemimpin sekolah dalam bidang pendidikan di Malaysia (Karnan & Marimuthu, 2021). Kajian memunjukkan bahawa gaya kepemimpinan yang sering diamalkan oleh pemimpin sekolah yang mendapat tempat dalam kalangan penyelidik adalah kepemimpinan transformasi (Vijian & Abdul Wahab, 2020), kepemimpinan demokratik (Fadzil & Abdul Wahab, 2020), kepemimpinan instruksional (Ghavifekr, Radwan & Velarde, 2019) dan kepemimpinan autentik (Aria et al., 2019). Namun dalam kajian ini, perbincangan difokuskan kepada kepemimpinan 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, kesedaran diri yang lebih tinggi, pemprosesan maklumat yang seimbang, dan perhubungan di antara pemimpin dengan staf bawahan dan memupuk perkembangan diri yang positif serta iklim kerja yang memuaskan (Abdul Mosamad & Mansor, 2020). Keperibadian kepimpinan autentik sering dikaitkan kepuasan kerja guru (Loh & Abdul Wahab, 2021).

Secara umumnya, kepuasan kerja boleh ditakrifkan sebagai satu perasaan positif yang dihasilkan berdasarkan pendapat individu itu sendiri terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Zainudin & Muhamad, 2021). Kepuasan kerja yang tinggi memainkan peranan dalam usaha meningkatkan dan memperkembangkan tahap profesionalisme keguruan dalam negara ini (Karnan & Marimuthu, 2021). Justeru, pemimpin sekolah perlu menitikberatkan kepuasan kerja guru kerana ia mempunyai kaitan dengan keletihan emosi dan tekanan kerja dalam kalangan guru (Saffardin & Mydin, 2019).

Namun begitu, isu aliran peningkatan persaraan awal dalam kalangan guru telah menyebabkan gangguan kepada perancangan polisi pendidikan. Mengikut perangkaan statistik Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) setiap tahun akan ada sejumlah besar guru sekolah di Malaysia yang memilih untuk bersara awal dan bersara wajib (JPA, 2018). Hal ini berlaku berikutan perubahan corak kepimpinan sehingga menyebabkan cabaran dalam pekerjaan meliputi konflik peranan, tekanan kerja, kekeliruan tugas, disiplin murid dan kekurangan sumber (Philip & Mansor, 2017). Justeru, kepuasan kerja berikutan perubahan corak kepimpinan ini turut mendorong hasrat persaraan awal dalam kalangan guru.

### **Kajian Lepas**

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 (Yusof & Yusof, 2019; Northouse, 2016; Luthans & Avolio, 2003). 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 dan rakan-rakan (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 (Nasab & Afshari, 2019; Bento & Ribeiro, 2013).

Terdapat empat dimensi kepimpinan autentik, iaitu kesedaran diri, keseimbangan memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan perhubungan (Alvesson & Einola, 2019; Kulophas & Hallinger, 2019; Bordei & rakan-rakan, 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

pekerjanya serta bagaimana untuk mereka meletakkan dirinya untuk memberi impak kepada organisasinya dari semasa ke semasa (Walumbwa & rakan-rakan, 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 & rakan-rakan, 2009). Seterusnya, bagi dimensi yang ketiga iaitu penghayatan nilai moral menjelaskan tentang orientasi pemimpin ke arah mencapai standard moral dan aktiviti yang beretika (Aria & rakan-rakan, 2019). Dalam hal ini, pemimpin autentik dipandu dengan nilai moral dan tingkah laku yang beretika (Kulophas & Hallinger, 2019). Kajian ini turut disokong oleh Walumbwa dan rakan-rakan (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 & rakan-rakan, 2009). Selain itu, ketelusan dalam perhubungan dapat membentuk keadaan perhubungan yang mesra dan tahap kepercayaan yang tinggi antara pekerja dengan pemimpinnya (Semedo & rakan-rakan, 2019). Akhirnya, dimensi ini memberi gambaran bahawa keupayaan pemimpin untuk memproses nilai dan pemikiran mereka bersama dengan pekerjaannya sekaligus mewujudkan hubungan kepercayaan dan keterbukaan (Zafer & Eda, 2019).

Seterusnya, kepuasan kerja ditentukan oleh faktor dalaman yang mendapat pengiktirafan dan juga faktor luaran seperti hubungan personal (Herzberg, 1959). Sejak bertahun-tahun kebelakangan ini kepuasan kerja telah menjadi topik penting (Abu Bakar & Alias, 2020). Tahap kepuasan kerja guru turut merujuk kepada perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya dan tahap keseronokan yang diperolehi selepas menyelesaikan sesuatu tugas (Udin, 2020). Memandangkan keberkesanan kepimpinan dan kepuasan kerja kakitangan adalah dua faktor yang dianggap sebagai asas kejayaan sesebuah organisasi, maka tidak dapat dinafikan bahawa pekerja-pekerja yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi akan berusaha lebih gigih dalam tugas mereka dan seterusnya mengejar kepentingan organisasi. Sesebuah organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pekerjaannya sudah tentu mampu mempertahankan dan menarik pekerjaannya dengan kemahiran yang diperlukannya (Tor & Alias, 2021). Oleh yang demikian, kajian kepuasan kerja guru merujuk kepada kepada kepuasan kerja guru akibat daripada amalan kepimpinan autentik guru besar. Kepuasan kerja guru diukur berasaskan 18 indikator atau tingkah laku yg diadaptasi daripada teori keperluan Maslow dan teori dua faktor Herzberg.

Teori Keperluan telah diperkenalkan oleh Maslow (1954) dengan memperjelaskan bahawa setiap individu mempunyai keperluan yang perlu dicapai demi kepuasan diri. Terdapat lima peringkat keperluan iaitu dari aspek hubungan sosial, aspek fisiologi, aspek penghargaan diri, aspek keselamatan dan aspek hasrat diri. Apabila keperluan minimum tercapai, maka akan muncul pula keperluan-keperluan lain. Selain itu, aspek bebanan kerja, pengiktirafan dan penglibatan dalam pengurusan di sekolah juga merupakan aspek yang terkandung dalam Teori

Keperluan Maslow. Menurut Evonne Lai dan Crispina (2020) serta Juati dan rakan-rakan (2020), faktor motivasi mampu meningkatkan kualiti dan komitmen seseorang dalam sesuatu pekerjaan. Namun, sekiranya semua aspek tersebut tidak dapat tercapai, maka kepuasan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya akan berkurangan.

Manakala, Herzberg (1959) telah memperkenalkan Teori dua faktor Herzberg atau *Two-factor Theory* yang terbahagi kepada dua, iaitu faktor *hygiene* dan *motivator*. Herzberg menjelaskan bahawa kedua-dua faktor tersebut saling tidak berkaitan. Beliau juga menyatakan bahawa faktor *hygiene* merupakan suatu faktor luaran. Menurut beliau, faktor *hygiene* yang tinggi dapat mengelakkan timbulnya rasa ketidakpuasan hati dalam kalangan pekerja. Manakala faktor *motivator* juga dikenali sebagai faktor perangsang atau lebih dikenali sebagai faktor dalaman. Faktor *motivator* yang tinggi akan dapat memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan ini, jelas kelihatan teori oleh Herzberg (1959) lebih menekankan kerja sebagai perkara yang mempunyai potensi untuk menimbulkan motivasi dan kepuasan kerja.

Hasil penyelidikan yang dijalankan oleh Baker (2019) menjelaskan hubungan antara kepimpinan autentik dan kepuasan kerja 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.

Dalam kajian Sakic (2019) yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepimpinan autentik terhadap kepuasan pekerja dengan pekerjaan mereka dalam syarikat insurans dari Bosnia dan Herzegovina memberi kesan kepada motivasi dan kepuasan kerja. Daripada dapatan kajian ini menunjukkan pekerja sangat berpuas hati dengan pekerjaan mereka sekiranya pengurus dilihat sebagai seorang yang autentik dengan menunjukkan sikap sedar diri, ketelusan, tinggi nilai moral dan seimbang (Wong & Laschinger, 2019). Hujah ini disokong oleh Avolio dan rakan-rakan (2004) yang mengatakan bahawa pemimpin autentik memberi kesan terhadap sikap, prestasi dan perangai pengikut. Tambahan pula, pemimpin autentik dikatakan dapat meningkatkan motivasi dalaman, komitmen pekerja dan kepuasan kerja di sesuatu organisasi (Miniotaite & Buciuniene, 2019). Seramai 201 orang responden kajian, 53.2% adalah wanita dan 46.8% adalah lelaki dengan menjawab soal selidik daripada *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* dan kepuasan kerja mereka sendiri melalui *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan autentik mempunyai kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja.

Seterusnya kajian Aria dan rakan-rakan (2019) telah meneroka kesan pengantaraan psikologi dan sokongan organisasi mengenai hubungan antara kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan autentik mempengaruhi niat guru, modal psikologi, sokongan organisasi. Seperti yang diramalkan, kedua-dua item sokongan organisasi dan modal psikologi dilihat mempunyai kesan langsung yang positif terhadap niat untuk kekal. Kesan kepimpinan autentik mengenai niat untuk tinggal didapati di tengah-tengah antara modal psikologi guru dan sokongan organisasi yang dirasakan. 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.



Di Malaysia kajian yang dijalankan oleh Ismail, Abdullah dan Abdullah (2019) untuk menentukan hubungan dan kesan kepimpinan autentik pemimpin sekolah terhadap tekanan kerja guru. Gaya kepimpinan autentik dipercayai mempunyai kesan positif terhadap guru kerana pemimpin yang mengamalkan gaya ini selalu menyatakan diri mereka secara terbuka dan jujur, yang akan membawa kepada kerja positif dan beretika (Banks & rakan-rakan, 2016). Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahawa tahap kepimpinan autentik dalam kalangan pemimpin adalah tinggi dan terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap tekanan kerja guru antara lelaki dan perempuan di mana tekanan kerja guru lelaki lebih tinggi daripada guru perempuan. Dapatan ini juga 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 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019; Alyahyan & Dü, 2020; 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 & rakan-rakan, 2020).

Sejak sedekad yang lalu, terdapat kajian penyelidikan empirikal tentang tingkah laku pemimpin autentik ini kerana ianya sangat penting bagi menentukan kecemerlangan sesebuah organisasi (Hannah & rakan-rakan, 2011; Qu & rakan-rakan, 2017 Adil & Kamal, 2020). 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 (Srivastava & Dhar, 2019; Goestjahjanti & rakan-rakan, 2020).

Menurut kajian yang dijalankan oleh Srivastava dan 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 & rakan-rakan, 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 kepuasan kerja guru (Hassan & Ismail, 2020).

Transformasi pendidikan dijalankan dengan melaksanakan pelbagai dasar dan program baharu untuk meningkatkan mutu dan kualiti serta keberkesanan sekolah. Fenomena ini secara tidak langsung akan memberi tempas terutamanya terhadap beban tugas yang akan ditanggung oleh para guru (Juati & rakan-rakan, 2020). Tugas yang bertimbun semestinya akan membawa pelbagai isu dan masalah seperti kekurangan komitmen guru, peningkatan tekanan kerja serta mempengaruhi kepuasan kerja guru (Lai & Han, 2020; Mohd Yusoff & rakan-rakan, 2020). Antara tingkah laku ketidakpuasan kerja berlaku dalam kalangan guru adalah seperti ponteng kerja, bosan dengan kerja, rungutan, protes, komitmen rendah terhadap kerja, hilang kepercayaan, merasa tertekan, burnout, prestasi kerja merosot, persaraan awal dan pemohonan meletakkan jawatan serta mohon bertukar sekolah (Mat Jusoh, Ismail & Abdullah, 2020).

Sekiranya kepuasan kerja dalam kalangan guru sangat rendah, maka ia akan mengakibatkan guru kurang memberi komitmen di tempat kerja, serta bersikap malas untuk melengkapkan setiap tugas yang diberikan (Karnan & Marimuthu, 2021). Lebih teruk lagi ia boleh prestasi kecemerlangan sekolah serta kemenjadian murid turut akan dijejaskan. Hasil kajian mendapati dimensi rakan sekerja merupakan faktor paling utama guru mendapat kepuasan kerja yang tinggi (Smetackova & rakan-rakan, 2019). Dengan erti kata lain, seseorang guru akan mengalami ketidakpuasan kerja ekoran daripada tindakan rakan sekerja. Sebagai contoh, pertukaran rakan sekerja ke sekolah lain atau ketidakhadiran rakan sekerja. Ketidakpuasan kerja turut akan menyebabkan guru berprestasi rendah.

Keadaan akan tambah membimbangkan apabila guru tidak mendapat kepuasan kerja yang diimpikan, mereka akan bertingkah laku negatif kepada sekolah tersebut. Tingkah laku yang negatif merangkumi tidak memberi Kerjasama dengan semua rakan sekerja, tidak memberi komitmen yang penuh terhadap bidang tugas sendiri serta mengganggu rakan lain sekeliling (Zulkafli & Mahbob, 2020). Apa yang pasti adalah kepuasan kerja yang rendah dalam kalangan guru boleh menyebabkan guru hilang fokus pada kerja hakiki dan kehilangan rasa keseronokan terus menjalankan tugas harian yang termasuklah proses pengajaran dan pembelajaran (Zainudin & Muhamad, 2021).

Dengan itu, berdasarkan kepada pernyataan masalah di atas, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti pengaruh antara kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru serta menganalisis konstruk dan tingkah laku kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru sekolah rendah pinggir bandar.

## Methodologi Kajian

Kajian kuantitatif 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. Responden dipilih secara prosedur pensampelan kebarangkalian rawak mudah seperti yang dipaparkan dalam Jadual 1.

**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	250	86.5
	Gred B	39	13.5

Seterusnya, instrumen kajian terdiri daripada soal selidik gaya kepimpinan autentik adalah adaptasi daripada soal selidik (*ALQ-versi 1*) yang dibangunkan oleh Avolio et al. (2007). Manakala soal selidik bagi kepuasan kerja guru diadaptasi daripada iaitu *An Index of Job Satisfaction* (JSI) yang merupakan instrumen asal yang dibangunkan oleh Brayfield dan Rothe (1951). Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan *Analysis of Moments Structures* (AMOS) secara berstatistik bagi menjawab objektif kajian yang ditetapkan.

## Dapatan Kajian

Menurut David dan Fornell (1981), Hair dan rakan-rakan (2012), Meyers dan rakan-rakan (2013), Zainudin (2015), Ibrahim dan rakan-rakan (2019) dan Yusof dan rakan-rakan (2019) mencadangkan semua item, dimensi dan pemboleh ubah daripada model akan diterima apabila nilai regresi bagi setiap *factor loading* (FL) > .708, *composite reliability* (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 2 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 2: Nilai FL, C.R, AVE, dan  $\sqrt{AVE}$  Kepimpinan Autentik Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Kuala Nerus.**

Dimensi	Item	FL	CR > .708	AVE > .5	$\sqrt{AVE}$
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			
	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  $\sqrt{AVE}$  mencapai nilai yang ditetapkan (Hair, 2010). Namun, setelah item KP4, KP5 dan KMM1 dihapuskan, nilai FL, AVE, CR dan  $\sqrt{AVE}$  setiap dimensi meningkat. Oleh yang demikian, didapati dimensi PNM (FL=-0.047-0.792, CR=0.769, AVE=0.5285,  $\sqrt{AVE}$ =0.727), KP (FL=.730-0.795, CR=0.803, AVE=0.576,  $\sqrt{AVE}$ =0.759), KMM (FL=0.795-0.853, CR=0.809, AVE=0.680,  $\sqrt{AVE}$ =0.825) dan KD (FL=0.670-0.833, CR=0.846, AVE=0.580,  $\sqrt{AVE}$ =0.762) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.

**Jadual 3: Nilai FL, C.R, AVE, dan  $\sqrt{AVE}$  Kepimpinan Autentik Setelah Item Digugurkan.**

Dimensi	Item	FL	CR > .708	AVE > .5	$\sqrt{AVE}$
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

Seterusnya, Jadual 4 memaparkan dapatan analisis CFA bagi kepuasan kerja guru (KKG). Dapatan kajian menunjukkan nilai FL, CR, AVE dan  $\sqrt{AVE}$  untuk setiap item bagi KKG, (FL=0.32-0.80, CR=0.94, AVE=0.432,  $\sqrt{AVE}$ =0.657) dicapai dan dapat diterima. Berdasarkan hasil dapatan ini terdapat empat tingkah laku digugurkan yang diwakili oleh item PNM4, KK2, KK4 dan KK5 disebabkan oleh nilai FL yang rendah dan AVE di bawah 0.05.

**Jadual 4: Nilai FL, C.R, AVE, dan  $\sqrt{AVE}$  Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Daerah Kuala Nerus.**

Dimensi	Item	FL	C.R > .708	AVE > .5	$\sqrt{AVE}$
Kepuasan Kerja Guru	KK2	.453	Item digugurkan disebabkan oleh nilai FL yang rendah		
	KK3	.677			
	KK4	.320	Item digugurkan disebabkan oleh nilai FL yang rendah		
	KK5	.486	Item digugurkan disebabkan oleh nilai FL yang rendah		
	KK6	.631			
	KK7	.745			
	KK8	.699			
	KK9	.786			
	KK10	.714	.940	.432	.657
	KK11	.708			
	KK12	.835			
	KK13	.676			
	KK14	.699			
	KK15	.530			
	KK16	.762			
	KK17	.800			
	KK18	.749			
	KK19	.785			

Manakala Jadual 5 memaparkan dapatan CFA yang dilakukan selepas item KK2, KK4 dan KK5 digugurkan. Namun, setelah item KK2, KK4 dan KK5 dihapuskan, nilai FL, AVE, CR dan  $\sqrt{AVE}$  setiap dimensi meningkat iaitu (FL=0.523-0.839, CR=0.942, AVE=0.522,  $\sqrt{AVE}$ =0.723) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5 di bawah.

**Jadual 5: Nilai FL, C.R, AVE, Dan  $\sqrt{AVE}$  Kepuasan Kerja Guru Setelah Item Digugurkan.**

Dimensi	Item	FL	C.R > .708	AVE > .5	$\sqrt{AVE}$
Kepuasan Kerja Guru	KK3	.672			
	KK6	.625			
	KK7	.742			
	KK8	.697			
	KK9	.788			
	KK10	.717			
	KK11	.710			
	KK12	.839	.942	.522	.723
	KK13	.670			
	KK14	.701			
	KK15	.523			
	KK16	.766			
	KK17	.799			
	KK18	.751			
	KK19	.786			

***Sumbangan Dan Pengaruh Kepimpinan Autentik Dan Kepuasan Kerja Guru***

Bagi menentukan sumbangan antara pemboleh ubah nilai CR diperhatikan dan lebih besar  $\pm 1.96$  (Hair & rakan-rakan, 2010; Chua, 2014). Dapatan kajian menunjukkan pemboleh ubah peramal kepimpinan autentik adalah peramal yang signifikan kepada kepuasan kerja guru (CR=8.049, P=0.001). Begitu juga, kepimpinan autentik meramal secara signifikan terhadap dimensi-dimensi ketelusan perhubungan, penghayatan nilai moral, keseimbangan memproses maklumat, kesedaran diri dan kepuasan kerja guru apabila nilai CR masing-masing melebihi  $\pm 1.96$  seperti yang dipaparkan dalam Jadual 6.

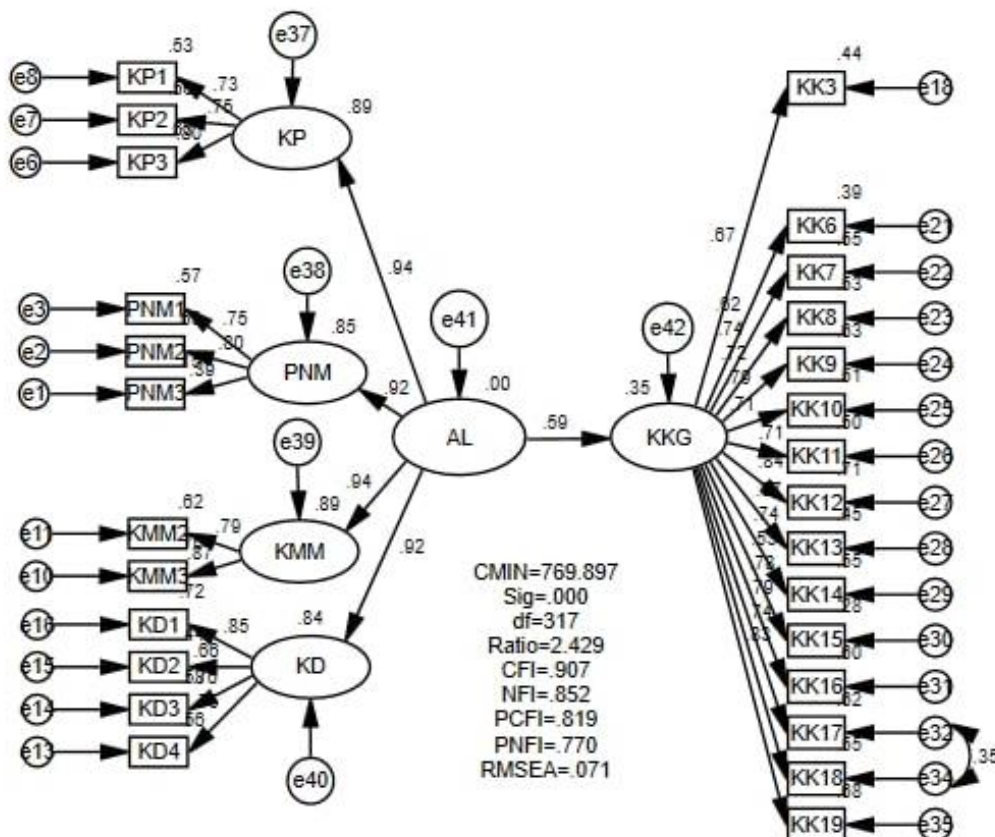
Bagi menentukan pengaruh antara pemboleh ubah nilai *Beta Weight* ( $\beta$ ) diperhatikan. Kepimpinan autentik mempengaruhi kepuasan kerja guru pada kadar yang rendah iaitu nilai  $\beta=0.344$  atau sebanyak 34.4%. Seterusnya, analisis dilakukan terhadap dimensi-dimensi kepimpinan autentik dengan nilai  $\beta$  bagi konstruk-konstruk KMM =0.938, KP=0.889, KD=0.844 dan PNM=0.829. Dapatan ini menunjukkan bahawa dimensi KMM merupakan penyumbang paling dominan terhadap kepimpinan autentik iaitu 93.8% diikuti oleh KP 88.9%, KD 84.4% dan PNM 82.9%.

**Jadual 6: Pekali Regresi Antara Pemboleh Ubah Kajian.**

		Estimate	$\beta$	S.E.	CR	P		
Ketelusan Perhubungan	<---	Kepimpinan Autentik	.707	.889	.06	11.749	***	signifikan
Penghayatan Nilai Moral	<---	Kepimpinan Autentik	.424	.829	.069	6.128	***	signifikan

Keseimbangan Memproses Maklumat	<---	Kepimpinan Autentik	2.36	.938	.385	6.128	***	signifikan
Kesedaran Diri	<---	Kepimpinan Autentik	.846	.844	.069	12.221	***	signifikan
Kepuasan Kerja Guru	<---	Kepimpinan Autentik	.48	.344	.06	8.049	***	signifikan

Bagi menentukan data kajian sepadan dengan model pengukuran yang dibangunkan, Rajah 1 memaparkan model akhir kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru. 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 & rakan-rakan, 2019). Bagi nilai PCFI dan PNFI mesti melebihi 0.5 untuk kesepadanan model (Byrne, 2013; Meyer & rakan-rakan, 2013; Ibrahim & rakan-rakan, 2019). Model akhir dikatakan sepadan apabila salah satu daripada setiap kategori *absolute*, *relative* & *parsimony* mencapai nilai ditetapkan.



Rajah 1: Model Akhir Kepimpinan Autentik Dan Kepuasan Kerja Guru

Jadual 7 memaparkan nilai-nilai kesepadanan indeks bagi model akhir kepimpinan autentik dan kepuasan kerja guru.

**Jadual 7: Indeks Kesepadanan Model Kepimpinan Autentik Dan Kepuasan Kerja Guru.**

Kategori	Indeks	Nilai	Keputusan
<i>Absolute</i>	Ratio	2.429	Tahap yang diperlukan dicapai
	RMSEA	0.071	Tahap yang diperlukan dicapai
<i>Relative</i>	CFI	0.907	Tahap yang diperlukan dicapai
	PCFI	0.819	Tahap yang diperlukan dicapai
<i>Parsimonious</i>	PNFI	0.770	Tahap yang diperlukan dicapai

Berdasarkan Jadual 7 menunjukkan kesemua nilai kesepadanan indeks mencapai nilai yang ditetapkan dan sepadan dengan data kajian. Nilai-nilai CFI=0.907, PNFI=0.770, PCFI=0.819 dan RMSEA=0.071.

Akhir sekali, Jadual 8 menunjukkan dimensi dan bilangan indikator atau perlakuan yang diterima. Terdapat empat dimensi dan 12 perlakuan yang diterima bagi pemboleh ubah kepimpinan autentik dan 15 perlakuan yang diterima bagi pemboleh ubah kepuasan kerja guru.

**Jadual 8: Dimensi dan bilangan indikator yang diterima.**

Pemboleh ubah	Dimensi	Indikator yang dicadangkan	Indikator yang diterima
Kepimpinan Autentik	Ketelusan	5	3
	Perhubungan		
	Penghayatan Nilai Moral	4	3
	Keseimbangan		
	Memproses Maklumat	3	2
	Kesedaran Diri		
		<b>16</b>	<b>12</b>
Kepuasan Kerja Guru		<b>18</b>	<b>15</b>

### Perbincangan

Analisis kajian ini mendapati bahawa dimensi keseimbangan memproses maklumat merupakan penyumbang paling dominan terhadap kepimpinan autentik iaitu 93.8%. Hal ini kerana pemimpin autentik mengamalkan gaya kepimpinan yang memberi memberi impak positif kepada kepuasan kerja guru kerana pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini sentiasa mengekspresikan diri dengan cara yang terbuka dan jujur, yang akan membawa kepada kerja yang positif dan beretika (Ismail & rakan-rakan, 2019). Walaubagaimanapun, kesan



keseimbangan memproses maklumat dalam kalangan pemimpin autentik memberikan hasil yang positif kerana mereka sentiasa memberi galakan dari segi pembudayaan peningkatan kuantiti hasil kerja, ketetapan masa, keberkesanan kos serta kepatuhan peraturan sedia ada dan kepekaan terhadap elemen kepuasan kerja guru (Abdul Mosamad & Mansor, 2019). Justeru, gaya kepimpinan autentik sering dikaitan dengan kemampuan pemimpin sekolah dalam menguruskan organisasinya dengan berkesan (Saffardin & Mydin, 2019). Oleh yang demikian, pemimpin yang bijak sentiasa peka dengan memproses maklumat dengan tepat serta mempunyai pengaruh yang kuat dan sentiasa menjaga hubungan yang baik dengan guru-guru dan pekerja bawahannya supaya mereka merasa selesa dan selamat di tempat kerja mereka (Saeed & Ali, 2019).

Sementara itu, kajian ini turut mendapati bahawa dimensi ketelusan perhubungan dan kesedaran diri merupakan penyumbang sederhana terhadap kepimpinan autentik iaitu hanya 88.9% dan 84.4%. Walaupun sederhana namun, dimensi kesedaran diri mencatatkan nilai min tertinggi dalam kajian Saffardin dan Mydin (2019), di mana amalan kepimpinan yang diutamakan oleh pemimpin dalam pengurus sekolah adalah pemimpin yang akan mendapatkan maklum balas untuk meningkatkan komunikasi berkesan dengan orang lain dan sentiasa memberikan kepercayaan yang terhadap organisasinya. Dengan kata lain, kesedaran diri merujuk kepada kesedaran pemimpin. Kesedaran 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 merupakan penyumbang terendah terhadap kepimpinan autentik dengan nilai 82.9%. Hal ini berlaku mungkin disebabkan kesan daripada guru mengalami tekanan di sekolah disebabkan oleh salah laku dalam kalangan pelajar mereka dan juga faktor rutin dalam pengajaran dan pembelajaran mereka 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 & rakan-rakan, 2019). Sehubungan dengan itu, falsafah nilai-nilai moral harus diperkembangkan dalam kalangan pemimpin autentik kerana ia mampu memberi kesan untuk menguatkan motivasi guru untuk terus bekerja dan lebih menumpukan tanggungjawab mereka di sekolah lebih-lebih lagi, suasana organisasi berprestasi tinggi dapat dibina untuk memastikan bahawa institusi persekolahan berada pada tahap optimum (Nasab & Afshari, 2019). Daripada dapatan kajian Saffardin dan Mydin (2019) mendapati 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 berdasarkan isu dan etika berdasarkan nilai-nilai moral yang terdapat dalam suatu kumpulan, organisasi dan masyarakat ke arah pencapaian tahap moral yang tinggi dan aktiviti beretika.

Dari sudut bidang yang berlainan, terdapat percanggahan dapatan kajian kepimpinan autentik terhadap kepuasan pekerjaan dalam syarikat insurans dari Bosnia dan Herzegovina mendapati memberi kesan kepada motivasi dan kepuasan kerja tinggi (Sakic, 2019). Pekerja sangat berpuas hati dengan pekerjaan mereka sekiranya pengurus dilihat sebagai seorang yang autentik dengan menunjukkan sikap sedar diri, ketelusan, tinggi nilai moral dan seimbang dalam memproses maklumat (Wong & Laschinger, 2019). Dapatan ini menunjukkan terdapat faktor lain yang mampu mempengaruhi tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru.

Berdasarkan dapatan kajian lepas, aspek kenaikan pangkat merupakan penyumbang paling tinggi terhadap kepuasan kerja guru (Raja Harman Shah & Mohd Nor, 2021). Hasil kajian menunjukkan kepentingan peningkatan kerjaya dapat menyebabkan kepuasan kerja guru adalah selari dengan dapatan kajian oleh Ali dan Mohd Hamzah (2019) di mana guru yang mendapat galakan dan sokongan daripada guru besar untuk perkembangan kerjaya akan menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap kerja. Secara tidak langsung, kepuasan kerja yang tinggi dapat membantu melancarkan pelaksanaan dasar sistem pendidikan baharu yang semakin mencabar (Karnan & Marimuthu, 2021).

Berdasarkan hasil dapatan kajian lalu, tahap amalan kepimpinan autentik pemimpin 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 pemimpin autentik terhadap kepuasan kerja guru telah mempengaruhi secara signifikan hanya pada tahap rendah kerana kurangnya kepekaan pemimpin autentik memberikan sumbangan positif terhadap kepuasan kerja guru. Penemuan ini adalah selari dengan dapatan kajian Mohd Yusoff dan rakan-rakan (2020) yang menunjukkan bahawa pemimpin sekolah perlu lekas dengan pembangunan bidang kepimpinan supaya menganjurkan program bimbingan dan bengkel secara berterusan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Oleh yang demikian jelaslah bahawa kepuasan kerja guru yang berterusan akan memberikan impak yang berkesan terhadap kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas. Hal ini akhirnya akan melahirkan organisasi sekolah menjadi lebih kuat dan berjaya membina budaya organisasi yang lebih mampan untuk mencapai kecemerlangan bagi meningkatkan kecemerlangan murid dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan sekolah (Abu Bakar & Alias, 2020).

### **Implikasi**

Kepimpinan autentik merupakan corak kepimpinan era baharu yang diamalkan oleh sarjana barat bagi menangani isu dan cabaran kepimpinan di abad ke-21 (Lee & rakan-rakan, 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 serta meningkatkan kepuasan kerja guru-guru dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan organisasi mereka.

Hasil kajian ini juga diharapkan dapat sedikit sebanyak memberikan input kepada pemegang taruh untuk menganjurkan latihan atau seminar kepengetuaan. 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).

Oleh yang demikian, hasil kajian seperti ini seharusnya diperbanyakkan lagi untuk mendapat gambaran yang lebih komprehensif tentang kepimpinan ini sebelum ia disebarluaskan untuk diamalkan secara intensif di sekolah-sekolah.

## 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 mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru di sekolah rendah daerah Kuala Nerus, Terengganu. Tidak dapat dinafikan bahawa amalan gaya kepimpinan autentik bukan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru kerana hasil kajian memaparkan amalan gaya kepimpinan ini hanya mempunyai hubungan positif yang sederhana sahaja.

Gaya kepimpinan yang tidak memberangsangkan tidak akan dapat memberi kepuasan kerja kepada para pekerja. Begitu juga dengan pekerjaan dalam bidang perguruan. 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.

Walau bagaimanapun, 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.

Memandangkan hanya dua indikator yang diterima bagi dimensi memproses maklumat diri, kajian lanjutan dicadangkan kepada pemboleh ubah lain boleh dipertimbangkan untuk dimasukkan dalam kajian untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. 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.

## 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. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 1(20), 258-273.
- 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., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- 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
- Baker, N. (2019). Authentic leadership and follower job satisfaction: The moderating effect of leader emotional expressivity. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(4), 689-697.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 634-652.
- 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* (1<sup>st</sup> 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.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., & Jr., A. J. B. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65(1), 49–67.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. doi:10.1037/H0055617.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming* (2nd ed.). New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan buku 5: Ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM*. Shah Alam: Mc Graw Hill Education.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. doi: 10.1037/a0029356
- Creswell, J. W. (2019). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approach* (5<sup>th</sup> ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- David, F. L., & Fornell, C. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.



- Evonne Lai, 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.
- Fadzil, N., & Abdul Wahab, J. (2020). Kepimpinan demokratik pengetua dan integriti guru di sekolah-sekolah menengah zon Semenyih. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(3), 89-101.
- 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/IPEN-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* (7<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: 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.
- Herzberg, F. M. (1959). *The motivation to work*. (2<sup>nd</sup> ed). New York: John Wiley and Sons.
- Ibrahim, M. Y., Yusof, M. R., Morni, M. M., Kasawani, I., Sinin, A. M., & Mahadi, M. Z. (2019). The measurement model of virtual instructional leadership: Confirmatory factor analysis approach. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(1), 154–158.
- 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.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2018). Bahagian Pasca Perkhidmatan. Dimuat turun daripada portal [jpapencen.gov.my](http://jpapencen.gov.my).
- Juati, N. A., Nazarudin, M. N., Noordin, Z., Musa, J., & Juhumin, H. S. (2020). Hubungan antara kepuasan kerja, kecerdasan emosi, motivasi dengan komitmen organisasi di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Tambunan. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 5(36), 70–93. doi:10.35631/IJEPC.536006
- 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., & Marimuthu, K. (2021). Gaya kepimpinan 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.
- Kring, A. M., Smith, D. A., & Neale, J. M. (1994). Individual differences in dispositional expressiveness: development and validation of the Emotional Expressivity Scale. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 934.



- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2019). Leading when the mouth and heart are in unison: A case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership In Education Theory and Practice*, 1(1), 145-156. doi:10.1080/13603124.2019.1591519
- Lai, E. E. F., & Han, C. G. K. (2019). Pengaruh iklim sekolah, komitmen guru, motivasi guru dan kepuasan kerja guru terhadap prestasi kerja guru: Satu kajian rintis. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(25), 53–62.
- 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@Dzulkipli, 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.
- Maslow, A. H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mat Jusoh, M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. (2020). Kepuasan kerja dan komitmen guru sekolah menengah cemerlang di Kelantan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1), 77–90.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. (2<sup>nd</sup> ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Miniotaite, A., & Buciuniene, I. (2013). Explaining authentic leadership work outcomes from the perspective of self-determination theory. *Management of Organizations: Systematic Research*, 65(65), 63–75. doi:10.7220/MOSR.1392.1142.2013.65.5
- Mohd Yusoff, M. A., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. (2020). Kepimpinan tranformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1–11.
- 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
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Philip, S. K. S., & Mansor, A. N. (2017). *Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di Daerah Kota Belud, Sabah*. Bangi. Tesis Universiti Kebangsaan Malaysia.
- 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.
- Raja Harman Shah, R. N., & Mohd Nor, M. Y. (2021). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Padang Jawa Shah Alam. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 385-393.
- 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.
- Šakić, A. (2019). Impact of authentic leadership style on job satisfaction: Case of insurance sector in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 299-311.
- 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.
- Smetackova, I., Viktorova, I., Pavlas Martanova, V., Pachova, A., Francova, V., & Stech, S. (2019). Teachers between job satisfaction and burnout syndrome: What makes difference in Czech elementary schools. *Frontiers in Psychology*, 10(10), 1–8. doi:10.3389/fpsyg.2019.02287
- 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.
- Tor, X. Y., & Alias, B. S. (2021). Kepimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja guru di SJKC daerah Hulu Perak. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 134–147.
- Udin, U. (2020). Transformational leadership and organizational commitment: A review of literature. *Journal of Research and Opinion*, 7(2), 2623-2626. doi:10.15520/jro.v7i2.49
- 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
- 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. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.

- 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. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13-30.
- Zainudin, A. (2015). *SEM Made simple a gentle approach to learning structural equation modelling*. Bangi, Selangor: 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.