

AMALAN KEPIMPINAN AUTENTIK PENGETUA DAN KOMITMEN  
GURU DI SEKOLAH MENENGAH

MOHAMAD RAZI BIN ASHBIHANI

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada  
syarat penganugerahan ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan  
Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2013

*Teristimewa Untuk*

*IBUKU*

*Kamsinah binti Mat Tahor*

*ABAHKU*

*Ashbihani bin Salimi*

*Doa kalian mengiringi kejayaanku*

*Juga Insan Teristimewa*

*ISTERIKU*

*'Aifaa binti Jasni*

*ANAKKU*

*'Ainaa Fatini*

*Kerana kasih dan sayang kalian semua,  
Yang memberi inspirasi dalam perjuangan ini  
Sesungguhnya, segala pengorbanan kalian  
Tidak ternilai harganya*

*Juga tidak dilupakan  
Rakan-rakanku yang banyak memberikan dorongan dan bimbingan*

**SEMOGA ALLAH MEMBERKATI USAHA KITA SEMUA**

## PENGHARGAAN

Saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia projek sarjana saya, Prof. Madya Dr. Mohd. Anuar bin Abdul Rahman kerana sentiasa bersedia meluangkan masa beliau untuk memberikan panduan, bimbingan dan tunjuk ajar kepada saya daripada permulaan kajian ini dijalankan sehinggalah selesai kajian ini. Tidak lupa juga ucapan terima kasih saya kepada semua pensyarah UTM yang pernah mencurahkan bakti dan berkongsi ilmu mereka sepanjang pengajian saya di kelas pesisir ini.

Saya juga ingin merakamkan ucapan penghargaan dan terima kasih saya kepada pihak pentadbir terutamanya barisan pengetua cemerlang di lima buah sekolah menengah yang terlibat di dalam kajian ini kerana memberikan keizinan kepada saya untuk menjalankan kajian ini di sekolah tersebut. Tidak ketinggalan juga kepada setiap guru yang terlibat di dalam kajian ini kerana telah memberikan kerjasama yang sangat baik sepanjang kajian ini dijalankan. Sesungguhnya kerjasama daripada kesemua pihak yang terlibat sepanjang kajian ini amat saya hargai kerana mereka sudi meluangkan masa berharga mereka untuk mendengar dan seterusnya menjadi responden dalam kajian saya ini.

Akhir sekali, saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang telah sama-sama mengharungi suka dan duka sepanjang proses pembelajaran ini. Semangat setiakawan dan keikhlasan membantu serta sedia berkongsi maklumat telah menjadi kenangan yang tidak akan dapat saya lupakan sepanjang hidup saya.

Sekian, terima kasih.

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti amalan kepimpinan yang diamalkan oleh Pengetua Cemerlang yang menerajui sekolah menengah harian biasa dalam kawasan Parlimen Muar berdasarkan aspek Kepimpinan Autentik. Selain itu, kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui tahap komitmen guru di sekolah serta hubungan di antara kepimpinan autentik dan komitmen. Kaedah penyelidikan yang diguna pakai ialah kaedah tinjauan berbentuk kuantitatif menggunakan soal selidik terpiawai. Responden kajian terdiri daripada 156 orang guru yang dipilih secara rawak daripada 5 buah sekolah menengah di bawah kepimpinan Pengetua Cemerlang. Alat ukur yang diguna pakai ialah alat ukur Amalan Kepimpinan Autentik Pengetua untuk mengukur tahap dimensi kepimpinan autentik. Seterusnya, alat ukur *Affective, Continuance, and Normative Commitment Scales* oleh LaMastro (2000) digunakan untuk mengukur tahap komitmen afektif guru. Sebanyak enam hipotesis nol telah dibina dan diuji dengan menggunakan kaedah statistik ujian-*t*, ujian *ANOVA* sehalu dan ujian korelasi *Spearman's rho*. Hasil kajian menunjukkan bahawa kesemua pengetua yang dikaji mengamalkan keempat-empat dimensi dalam kepimpinan autentik pada tahap sederhana di mana dimensi kesedaran diri merupakan dimensi yang paling kerap diamalkan. Kajian ini juga mendapati bahawa komitmen guru di bawah kepimpinan Pengetua Cemerlang berada pada tahap tinggi. Selain itu, analisis data juga mendapati hubungan di antara kepimpinan autentik dan komitmen adalah positif dan berada pada tahap yang sederhana.

## ABSTRACT

*The purpose of the study is to determine the leadership practises of Pengetua Cemerlang of performing daily secondary schools located within the parliamentary constituency of Muar in respect of Authentic Leadership. The study also seeks to determine the level of teachers' commitment as well as the relationship between authentic leadership and commitment. The quantitative survey method using standardized-item questionnaires was employed in this study. The respondents consisted of 156 teachers chosen at random from five secondary schools under the leadership of Pengetua Cemerlang. The Amalan Kepimpinan Autentik Pengetua survey was used to measure the dimensions of authentic leadership while the Affective, Continuance, and Normative Commitment Scale by LaMastro (2000) was used to measure teachers' affective commitment in school. Six hypotheses were generated and tested using t-test, one way ANOVA and Spearman's rho correlation statistical methods. The findings of the study depicted that all principals practiced all four dimensions of authentic leadership at a commendable level where the self-awareness dimension were the ones that were practised the most. It was also found that the level of commitment displayed by teachers in Pengetua Cemerlang schools was at high level. Next, the level of relationship between authentic leadership and commitment among teachers was found moderate and significantly positive.*

## KANDUNGAN

| <b>BAB</b> | <b>PERKARA</b>               | <b>HALAMAN</b> |
|------------|------------------------------|----------------|
|            | PENGESAHAN STATUS TESIS      |                |
|            | PENGESAHAN PENYELIA          |                |
|            | JUDUL                        |                |
|            | PENGAKUAN                    | ii             |
|            | DEDIKASI                     | iii            |
|            | PENGHARGAAN                  | iv             |
|            | ABSTRAK                      | v              |
|            | ABSTRACT                     | vi             |
|            | KANDUNGAN                    | vii            |
|            | SENARAI JADUAL               | xii            |
|            | SENARAI RAJAH                | xiii           |
|            | SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL | xiv            |
|            | SENARAI LAMPIRAN             | xvi            |
| <br>       |                              |                |
| <b>1</b>   | <b>PENDAHULUAN</b>           |                |
|            | 1.1 Pengenalan               | 1              |
|            | 1.2 Latar Belakang Masalah   | 2              |
|            | 1.3 Pernyataan Masalah       | 11             |
|            | 1.4 Objektif Kajian          | 12             |
|            | 1.5 Persoalan Kajian         | 13             |
|            | 1.6 Hipotesis Kajian         | 13             |
|            | 1.7 Rasional Kajian          | 14             |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 1.8      | Kepentingan Kajian   | 15 |
| 1.9      | Skop dan Batasan Kajian  | 16 |
| 1.10     | Kerangka Konseptual Kajian   | 17 |
| 1.11     | Definisi Kajian  |    |
| 1.11.1   | Kepimpinan Autentik  | 18 |
| 1.11.2   | Kesedaran Diri   | 19 |
| 1.11.3   | Keseimbangan Memproses Maklumat  | 20 |
| 1.11.4   | Penghayatan Nilai Moral  | 21 |
| 1.11.5   | Ketelusan Perhubungan  | 21 |
| 1.11.6   | Pengetua Cemerlang   | 22 |
| 1.11.7   | Komitmen Guru  | 22 |
| <b>2</b> | <b>TINJAUAN PENULISAN</b>  |    |
| 2.1      | Pengenalan   | 24 |
| 2.2      | Konsep Kepimpinan  | 24 |
| 2.3      | Kepimpinan Autentik  | 26 |
| 2.4      | Teori-teori terkini berkaitan Kepimpinan Autentik                      |    |
| 2.4.1    | Model Kepimpinan Autentik George dan Sims                              | 28 |
| 2.4.2    | Model Kepimpinan Autentik Klenke                                       | 30 |
| 2.4.3    | Model Kepimpinan Autentik Avolio <i>et. al.</i>                        | 32 |
| 2.4.4    | Model Kepimpinan Autentik Walumbwa <i>et. al.</i>                      | 35 |
| 2.4.4.1  | Kesedaran Diri   | 36 |
| 2.4.4.2  | Keseimbangan Memproses Maklumat  | 37 |
| 2.4.4.3  | Penghayatan Nilai Moral  | 38 |
| 2.4.4.4  | Ketelusan Perhubungan  | 38 |
| 2.5      | Teori Komitmen   | 39 |
| 2.6      | Dapatan Kajian-kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Autentik dan Komitmen | 46 |
| 2.7      | Rumusan  | 47 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>3</b> | <b>METODOLOGI KAJIAN</b>                                   |    |
| 3.1      | Pengenalan   | 48 |
| 3.2      | Reka Bentuk Kajian   | 48 |
| 3.3      | Populasi dan Pensampelan                                   | 49 |
| 3.4      | Instrumen Kajian   |    |
| 3.4.1    | Maklumat Responden   | 51 |
| 3.4.2    | Soal Selidik Amalan Kepimpinan Autentik                    | 51 |
| 3.4.3    | Soal Selidik Komitmen Guru                                 | 52 |
| 3.5      | Kajian Rintis  | 52 |
| 3.6      | Kebolehpercayaan Instrumen                                 | 53 |
| 3.7      | Prosedur Kajian  | 54 |
| 3.8      | Kaedah Penganalisan Data                                   | 55 |
| 3.8.1    | Kaedah Statistik Deskriptif                                | 56 |
| 3.8.2    | Kaedah Statistik Inferens                                  | 57 |
| 3.9      | Penutup  | 58 |
| <b>4</b> | <b>ANALISIS DATA</b>                                       |    |
| 4.1      | Pengenalan   | 59 |
| 4.2      | Profil Responden   | 59 |
| 4.3      | Analisis Dapatan Kajian                                    | 61 |
| 4.3.1    | Tahap Amalan Kepimpinan Autentik Pengetua                  | 61 |
| 4.3.2    | Dimensi Kepimpinan Autentik Yang Paling<br>Kerap Diamalkan | 67 |
| 4.3.3    | Tahap Komitmen Guru  | 68 |
| 4.3.4    | Perbezaan Komitmen Guru Berdasarkan<br>Faktor Demografi    | 69 |



|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 4.3.5    | Hubungan antara Kepimpinan Autentik dan Komitmen Guru | 70  |
| 4.4      | Kesimpulan  | 73  |
| <b>5</b> | <b>RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>             |     |
| 5.1      | Pengenalan  | 74  |
| 5.2      | Rumusan Kajian  | 74  |
| 5.3      | Perbincangan dan Kesimpulan                           | 76  |
| 5.3.1    | Amalan Kepimpinan Autentik Pengetua Cemerlang         | 76  |
| 5.3.2    | Komitmen Guru Di Bawah Kepimpinan Pengetua Cemerlang  | 85  |
| 5.3.3    | Hubungan antara Kepimpinan Autentik dan Komitmen Guru | 88  |
| 5.4      | Implikasi dan Cadangan Tindakan                       | 92  |
| 5.5      | Cadangan Kajian Lanjutan                              | 95  |
| 5.6      | Penutup   | 96  |
|          | <b>RUJUKAN</b>  | 98  |
|          | <b>LAMPIRAN A</b>                                     | 106 |
|          | <b>LAMPIRAN B</b>                                     | 112 |
|          | <b>LAMPIRAN C</b>                                     | 114 |
|          | <b>LAMPIRAN D</b>                                     | 124 |
|          | <b>LAMPIRAN E</b>                                     | 126 |
|          | <b>LAMPIRAN F</b>                                     | 127 |
|          | <b>LAMPIRAN G</b>                                     | 128 |
|          | <b>LAMPIRAN H</b>                                     | 130 |

## SENARAI JADUAL

| NO. JADUAL | TAJUK  | HALAMAN |
|------------|--|---------|
| 3.1        | Populasi dan Sampel Kajian   | 49      |
| 3.2        | Jadual Spesifikasi Instrumen   | 51      |
| 3.3        | Skala Pemarkatan Soal Selidik Kepimpinan Autentik                    | 52      |
| 3.4        | Skala Pemarkatan Komitmen Guru                                       | 52      |
| 3.5        | Nilai <i>Alpha Cronbach</i>  | 54      |
| 3.6        | Pemeringkatan Kedudukan Item Berdasarkan Nilai <i>Alpha Cronbach</i> | 54      |
| 3.7        | Persoalan Kajian dan Kaedah Analisis                                 | 56      |
| 3.8        | Garis Panduan atau <i>cut off</i> bagi Skor Min                      | 56      |
| 3.9        | Garis Panduan bagi Skor Min Pembolehubah Kajian                      | 57      |
| 3.10       | Nilai Korelasi dan interpretasi korelasi                             | 58      |
| 4.1        | Profil Responden   | 60      |
| 4.2        | Tahap Kepimpinan Autentik Pengetua                                   | 61      |
| 4.3        | Dimensi Kesedaran Diri   | 62      |
| 4.4        | Dimensi Keseimbangan Memproses Maklumat                              | 64      |
| 4.5        | Dimensi Penghayatan Nilai Moral                                      | 65      |
| 4.6        | Dimensi Ketelusan Perhubungan  | 66      |
| 4.7        | Dimensi Kepimpinan Autentik Mengikut Pangkatan                       | 67      |
| 4.8        | Analisis Tahap Komitmen Guru   | 68      |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 4.9  | Perbezaan Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Jantina                                   | 69 |
| 4.10 | Perbezaan Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Umur                                      | 70 |
| 4.11 | Analisis Korelasi Hubungan Dimensi Kesedaran Diri dan Komitmen Guru                  | 71 |
| 4.12 | Analisis Korelasi Hubungan Dimensi Keseimbangan Memproses Maklumat dan Komitmen Guru | 72 |
| 4.13 | Analisis Korelasi Hubungan Dimensi Penghayatan Nilai Moral dan Komitmen Guru         | 72 |
| 4.14 | Analisis Korelasi Hubungan Dimensi Ketelusan Perhubungan dan Komitmen Guru           | 73 |

**SENARAI RAJAH**

| <b>NO. RAJAH</b> | <b>TAJUK</b>   | <b>HALAMAN</b> |
|------------------|--|----------------|
| 1.1              | Kerangka Kajian Kepimpinan Autentik dan Komitmen Guru  | 17             |
| 2.1              | Model Kepimpinan Autentik George dan Sims (2003)       | 29             |
| 2.2              | Model Kepimpinan Autentik Klenke (2004)                | 31             |
| 2.3              | Model Kepimpinan Autentik Avolio <i>et. al.</i> (2004) | 32             |

## SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL

| <b>SINGKATAN</b> |   | <b>KETERANGAN</b>                             |
|------------------|---|---|
| SPSS             | - | <i>Statistical Package for Social Science</i> |
| Bil              | - | Bilangan                                      |
| JPN              | - | Jabatan Pelajaran Negeri                      |
| PPD              | - | Pejabat Pelajaran Daerah                      |
| STS              | - | Sangat Tidak Setuju                           |
| TS               | - | Tidak Setuju                                  |
| TP               | - | Tidak Pasti                                   |
| S                | - | Setuju  |
| SS               | - | Sangat Setuju                                 |
| EPRD             | - | Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar   |
| <i>ANOVA</i>     | - | <i>Analysis of Variance</i>                   |
| <b>SIMBOL</b>    |   |   |
|                  |   | <b>KETERANGAN</b>                             |
| %                | - | Peratus                                       |
| f                | - | Kekerapan                                     |
| $\alpha$         | - | <i>Alpha</i>                                  |
| df               | - | <i>Degrees of Freedom</i>                     |
| p                | - | Nilai signifikan                              |

**SENARAI LAMPIRAN**

| <b>LAMPIRAN</b> | <b>TAJUK</b>  | <b>HALAMAN</b> |
|-----------------|---|----------------|
| A               | Borang Soal Selidik Kepimpinan Autentik Pengetua dan Komitmen Guru                                    | 106            |
| B               | Taburan Frekuensi Demografi   | 112            |
| C               | Taburan Frekuensi Item-item Soal Selidik  | 114            |
| D               | Nilai Min dan Sisihan Piawai Item-item Soal Selidik   | 124            |
| E               | Ujian- <i>t</i> Perbezaan Komitmen Guru Mengikut Jantina  | 126            |
| F               | Ujian <i>ANOVA</i> Sehalal Perbezaan Komitmen Guru Mengikut Umur                                      | 127            |
| G               | Analisis Korelasi <i>Spearman's rho</i> Hubungan Antara Dimensi Kepimpinan Autentik dan Komitmen Guru | 128            |
| H               | Kebolehpercayaan Soal Selidik Kepimpinan Autentik dan Komitmen Guru                                   | 130            |

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Era perubahan yang semakin pesat dan tidak menentu mendesak pentadbiran sesebuah organisasi dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang unggul. Hal ini kerana pemimpin yang melakukan perubahan akan berhadapan dengan pelbagai cabaran, terdedah kepada persaingan dan konflik serta mewujudkan ketidakselesaian. Oleh itu, dalam melakukan perubahan pemimpin perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman daya analisis bagi membina wawasan dan mampu menggariskan misi, visi dan matlamat yang jelas. Pemimpin perlu melihat kepemimpinan sebagai satu tanggungjawab dan amanah dan bukan satu keistimewaan yang melayakkan berada dalam kedudukan tinggi dalam hierarki organisasi. Peranan pemimpin pendidikan hari ini perlu memberikan penekanan yang lebih kepada usaha untuk membentuk sifat manusia. Pemimpin pendidikan berhadapan dengan kumpulan manusia yang besar jumlah dan pelbagai ragamnya. Orang bawahannya terdiri daripada guru, staf dan pelajar daripada latar belakang yang berbeza. Dalam suasana ini, pemimpin perlu berkebolehan memimpin orang bawahannya menuju kepada matlamat yang sama dan menghasilkan kerja yang positif dan produktif serta berkewibawaan.

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Laporan akhbar Berita Harian bertarikh 15 Oktober 2012 melaporkan bahawa seorang pengetua sekolah menengah agama di Johor Bahru telah dihadapkan ke mahkamah atas 14 tuduhan menerima rasuah bernilai hampir RM 1 juta. Beberapa bulan sebelum itu, dunia pendidikan negara digemparkan dengan aksi pergaduhan ala 'kung fu' antara guru besar dengan salah seorang gurunya gara-gara teguran daripada guru besar tersebut (MyMetro, 29 Februari 2012). Setahun sebelum itu, seorang guru besar di salah sebuah sekolah di Kuching telah menyalahgunakan kuasanya dengan menceroob maklumat peribadi tiga orang gurunya kerana tidak suka kepada guru terbabit (Harian Metro, 11 Oktober 2011). Pada tahun 2009 pula, seorang pengetua sekolah menengah di Pahang telah disaman oleh gurunya sendiri selepas pengetua tersebut didakwa telah menafikan hak pergerakan gaji seorang guru wanita di sekolahnya (Kosmo, 8 Oktober 2009). Isu-isu tersebut menunjukkan bahawa pemimpin-pemimpin tersebut telah menyalahgunakan kuasanya dan kedudukannya sebagai ketua bagi sesebuah organisasi. Senario ini juga sedikit sebanyak telah mencemarkan imej dan kredibiliti kakitangan awam dan sekaligus memberikan tamparan yang hebat terhadap dunia pendidikan pada masa kini. Malahan, isu ini juga telah menimbulkan persoalan, adakah pemimpin-pemimpin pendidikan hari ini telah hilang pertimbangan dan budi bicaranya sebagai seorang manusia sehingga sanggup membelakangkan etika kerja? Situasi ini turut membuktikan bahawa peranan dan tanggungjawab pengetua pada hari ini tidak boleh dipandang mudah lantaran kuasa dan kedudukan yang ada pada dirinya. Pemimpin sekolah hari ini bukan sahaja perlu cekap dan tangkas menguruskan sekolah bahkan mereka juga perlu mempunyai watak dan keperibadian yang tinggi dan profesional dalam kerja-kerja pendidikan iaitu kerja yang melibatkan hubungan dengan manusia seperti pelajar, guru, ibu bapa dan masyarakat (Rahimah, 2001).

Pengkaji-pengkaji kepimpinan sebelum ini telah mengemukakan pelbagai teori dan model kepimpinan yang dikatakan berkesan. Secara amnya pendekatan kepada kajian kepimpinan dibahagikan kepada empat kumpulan besar iaitu teori sifat (*traits*), teori tingkah laku (*behavioral*), teori kepimpinan kontingensi dan situasi, dan teori-teori pendekatan kepimpinan baharu yang antaranya merangkumi kepimpinan transaksional, pengajaran dan transformasional. Walau bagaimanapun, sejak



kebelakangan ini pengkaji-pengkaji Barat sudah mula menunjukkan kecenderungan dan minat mereka untuk melihat semula kepemimpinan daripada aspek manusiawi yang lebih menyeluruh dan bukannya hanya berasaskan pemikiran rasional semata-mata. Kenyataan ini selaras dengan pendapat Peters dan Waterman (1982) dalam Shamsudin Haron (2011) yang menjelaskan bahawa kepemimpinan masa kini perlu menerapkan elemen *soft stuff* iaitu elemen penting yang melibatkan nilai-nilai bersama, gaya serta kemahiran kepemimpinan yang mencakupi aspek kemanusiaan yang positif dan tidak terhad kepada konteks *body mind* semata-mata. Tambahan pula, beberapa kajian di Barat juga secara jelas telah menyentuh aspek dalaman (*inner-self*) pemimpin itu sendiri dalam usaha untuk menggerakkan perubahan dalam organisasinya. Hal ini telah dinyatakan secara jelas oleh Julie Orlov (2000) dalam Shamsudin Haron (2011) yang menyebut,

*"The blind spot in leadership is not in what we know - not in what leaders do and how they do it - but the who we are, and the inner place or source form where we operate, both individually and collectively, and the processes through which we translate that inner action into the world".*

Berdasarkan pernyataan di atas, jelas menggambarkan kepemimpinan pada masa kini bukan hanya bergantung kepada apa dan bagaimana seseorang pemimpin itu bertindak bahkan kepemimpinan juga perlu dilihat dari aspek dalaman atau *inner-self* pemimpin itu sendiri. Justeru, pemimpin pada hari ini bukan sahaja perlu mempersiapkan diri dengan pengetahuan dan kemahiran semata bahkan apa yang lebih penting adalah persiapan dalaman yang meliputi aspek psikologikal, kerohanian, emosi dan spiritual. Malahan bukan itu sahaja, pemimpin juga adalah mereka yang membetulkan dirinya terlebih dahulu sebelum membetulkan orang lain, pemimpin adalah mereka yang percaya kepada keupayaan dirinya, pemimpin adalah mereka yang bersiap sedia mempertahankan kebenaran dan hak individu di bawahnya demi kepentingan organisasi dan pemimpin adalah mereka yang bertindak selaras dengan apa yang diungkapkannya (Avolio *et. al.* 2004). Selaras dalam hal ini, Abdul Ghafar Mahmud (2011) telah menyenaraikan ciri-ciri penting bagi seorang pemimpin pendidikan yang berkesan di alaf baharu ini iaitu pemimpin yang mempunyai:

- (i) keupayaan untuk membezakan kebenaran dan kebatilan;
- (ii) keupayaan untuk berfikir dan bertindak berasaskan kebenaran, secara bijaksana, rasional dan lapang dada;
- (iii) keupayaan untuk melaksanakan tanggungjawab, menyempurnakan kerja, menunaikan janji dan mengotakan ikrar sebagai pendidik;
- (iv) keupayaan untuk menerima keunikan dan menghormati perbezaan dan pandangan orang lain;
- (v) keupayaan bekerja secara sepasukan sebagai anggota organisasi;
- (vi) keupayaan mengamalkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang diunjurnya dan mengotakan kata-katanya; dan
- (vii) jujur, tulus dan bertanggungjawab terhadap tindak-tanduknya.

Pandangan tersebut turut dipersetujui oleh Mohammad Khailani (2011) yang pernah mencadangkan sekiranya pengetua sekolah ingin menjadi pemimpin yang *outstanding* di abad kedua puluh satu ini, mereka harus memiliki ciri-ciri autentik iaitu percaya dan yakin terhadap kemampuan diri sendiri, sentiasa membuat refleksi diri, berani mempertahankan kebenaran dan hak ahli-ahlinya demi kepentingan organisasi dan bertindak berdasarkan apa yang diperkatakannya. Sebelum ini, Bhindi & Duignan (1997) turut berkongsi hal yang sama dengan menjelaskan bahawa ciri-ciri yang perlu dimiliki oleh pemimpin pada masa kini ialah berpandukan kepada empat teras iaitu ketulenan (*authenticity*), daya kepekaan yang tinggi (*sensibility*), mempunyai maksud (*intentionality*) dan kekuatan dalaman yang teguh (*spirituality*).

Berdasarkan penulisan dan pandangan tokoh-tokoh kepimpinan sebelum ini, maka pengkaji berasa terpanggil untuk meneroka pendekatan kepimpinan yang semakin mendapat perhatian dan tumpuan sejak kebelakangan ini iaitu kepimpinan autentik kerana kepimpinan ini merupakan antara pendekatan kepimpinan yang

dikategorikan sebagai '*the new leadership*'. Topik tentang kepemimpinan autentik telah mula diperkenalkan oleh sarjana kepimpinan di Barat sejak sedekad yang lalu (Gardner, 2011). Dalam tempoh tersebut, ahli-ahli sarjana Barat seperti Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans dan May (2004); Begley (2004), Avolio dan Gardner (2005); Shamir dan Eliam (2005); dan Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing dan Peterson (2008) telah memberikan pelbagai definisi dan makna terhadap kepemimpinan autentik berdasarkan fahaman dan pandangan masing-masing. Menurut Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004), kepemimpinan autentik boleh ditakrifkan sebagai satu proses yang menggabungkan keupayaan psikologikal pemimpin yang positif dan pembangunan organisasi. Proses ini memberikan implikasi ke atas pembangunan diri pengikut-pengikutnya. Avolio, Luthans, May, & Walumbwa (2005) pula percaya bahawa pemimpin yang autentik adalah pemimpin yang berupaya memahami dirinya sendiri, mempunyai kepercayaan dan pegangan diri yang teguh, bertindak berdasarkan moral dan nilai-nilai baik serta sentiasa jujur dalam perhubungan. Manakala, George (2003) pula percaya bahawa pemimpin autentik adalah pemimpin yang mempunyai keinginan untuk membantu orang lain melalui kekuatan pendekatan kepimpinan mereka. Beliau juga percaya bahawa sesuatu perubahan yang positif dalam organisasi dapat dilakukan menerusi perkongsian kuasa yang didasarkan kepada kualiti diri iaitu *heart* (hati), *passion* (keinginan) dan *compassion* (belas kasihan).

Shamir & Eilam (2005) juga turut merumuskan ciri-ciri pemimpin autentik ialah (a) mereka yang tidak mengkhianati amanah dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya iaitu jujur dan amanah; (b) mereka yang tidak mempunyai kepentingan lain selain daripada kepentingan dan kebaikan kepada organisasi yang dipimpinya iaitu akauntabiliti; (c) mereka yang benar-benar mampu memimpin dengan cara mereka sendiri tanpa dibuat-buat iaitu yakin terhadap kemampuan dan kebolehan diri sendiri; dan (d) mereka yang bertindak berdasarkan apa yang diperkatakan oleh dirinya sendiri. Manakala Walumbwa *et. al.* (2008) pula menyatakan bahawa kepemimpinan autentik boleh ditakrifkan sebagai :

*A pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climates, to foster greater*

*self-awareness, an internalized moral perspectives, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development*

Melalui takrifan tersebut, pemimpin yang memiliki ciri-ciri autentik ialah mereka yang menyedari dan memahami kapasiti atau posisinya sebagai pemimpin dan keadaan ini memerlukan mereka untuk mempamerkan serta menunjukkan set tingkah laku kepimpinan yang berkesan di dalam organisasi. Tingkah laku ini didorong oleh ciri-ciri keperibadian yang positif seperti berwawasan (*optimisme*), berdaya tahan (*resilience*), yakin diri (*self-efficacy*) dan bijak menghidu peluang (*hope*) di mana keempat-empat elemen tersebut dikenali sebagai kapasiti psikologikal positif (Youssef & Luthans, 2007). Proses kepimpinan ini juga turut disokong oleh persekitaran atau iklim organisasi yang positif yang merangkumi budaya dan etos kerja serta hubungan yang baik antara ketua dengan pekerja. Apabila keadaan ini berlaku, maka wujudlah proses pembangunan diri yang positif dalam diri pemimpin itu sendiri di samping para pengikutnya. Maka, secara keseluruhannya keadaan ini mampu memberikan impak yang signifikan ke atas prestasi pekerja secara khususnya dan organisasi secara umumnya.

Pendekatan kepimpinan autentik juga dikatakan menjadi kunci penentu terhadap peningkatan dan pembangunan potensi pekerja dan organisasi keseluruhannya (Avolio *et. al.* 2004; Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008). Hal ini adalah bersandarkan kepada pendapat dan pandangan Avolio dan Luthans (2003) yang mendakwa bahawa kepimpinan autentik adalah pendekatan kepimpinan yang menekankan proses pembinaan keupayaan personal pemimpin itu sendiri dalam konteks organisasi sekaligus menerapkan dan mempromosikan unsur-unsur positif tersebut ke dalam dirinya sendiri juga subordinat di mana keadaan ini memberikan kesan yang positif terhadap organisasi. Menurut Youssef dan Luthans (2007), pemimpin yang memiliki ciri-ciri autentik adalah pemimpin yang mempunyai konsep sendiri yang tinggi. Konsep sendiri ialah satu koleksi tentang kepercayaan dan persepsi diri sendiri seorang individu (Baron dan Bryne, 2000). Lussier (2002) pula mentafsirkan konsep sendiri ialah persepsi seseorang terhadap dirinya sendiri hasil daripada pandangan orang lain terhadap dirinya. Dalam konteks kepimpinan

autentik, seseorang pemimpin itu membina konsep kendirinya melalui mesej yang diterima menerusi cara layanan dan jangkaan orang lain iaitu subordinatnya terhadap dirinya sebagai pemimpin. Keadaan ini membantu mereka untuk bertindak berpandukan nilai yang dipegang, kepercayaannya dan apa yang difikirkan wajar pada ketika itu (Avolio *et. al.*, 2004). Selain itu, pemimpin autentik juga merupakan individu yang berani mempertahankan keputusan dan tindakannya, tidak mudah goyah dan mempunyai pendirian yang tetap apabila didesak atau ditekan oleh pihak-pihak tertentu (Harvey, Martinko & Gardner, 2006).

Menurut Avolio (2004), kepimpinan autentik merupakan pendekatan yang berbeza daripada pendekatan kepimpinan yang lain kerana proses kepimpinan ini merangkumi keseluruhan aspek pembangunan sesebuah organisasi sama ada peringkat makro mahupun mikro. Pada peringkat makro, pemimpin autentik amat mementingkan tingkah laku yang beretika semasa berada di tempat kerja. Hal ini kerana telah banyak berlaku kepincangan yang serius dalam kalangan pekerja dalam sesebuah organisasi. Keadaan ini boleh berlaku di mana sahaja seperti di sektor swasta, sektor awam mahupun pendidikan. Antara contoh kepincangan yang sering berlaku ialah tidak hadir kerja tanpa sebab, membazirkan masa bekerja dan pelbagai lagi. Malahan, kepincangan ini juga turut melibatkan segenap peringkat pemimpin sama ada pemimpin atasan, pertengahan mahupun bawahan. Maka, setiap individu perlu menyedari bahawa seseorang pemimpin yang memimpin sesebuah organisasi perlu mempunyai ciri-ciri autentik seperti mana yang dikemukakan oleh Avolio dan Gardner (2004) menerusi pendekatan kepimpinan autentik. Kenyataan ini turut disokong oleh Walumbwa *et. al.* (2008) yang menerangkan tentang kepentingan untuk memilih dan mempunyai pemimpin yang tulen dan sejati serta boleh diharapkan untuk melaksanakan kerja-kerja kepimpinan berdasarkan kepada pernyataan berikut :

*"An upswing in highly publicized corporate scandals, management malfeasance, and broader societal challenges facing public and private organizations has contributed to the recent attention placed on authenticity and authentic leadership" (p. 90).*

Seterusnya, pada peringkat mikro pula, Avolio *et. al.* (2005) mendakwa kepimpinan autentik mampu memberikan perbezaan yang signifikan dengan membantu pengikutnya untuk membina jaringan perhubungan yang baik dan menghayati tugas dan tanggungjawabnya di tempat kerja. Selain itu, pemimpin organisasi yang menzahirkan ciri-ciri autentik akan mempamerkan ketelusan dalam perhubungannya dengan pengikut dikatakan bersikap terbuka dan bersedia untuk berkongsi lebih banyak maklumat dan informasi bersama pengikutnya. Malahan, seluruh pekerja di dalam sesebuah organisasi juga akan lebih bermotivasi dan komited terhadap kerjanya apabila ketua mereka bertindak berdasarkan kesedaran dan kepercayaan yang tinggi. Malahan, perhubungan di antara pemimpin dengan pengikut menjadi lebih berkesan dan berpanjangan apabila pemimpin menggalakkan pengikutnya untuk turut menjalankan proses mengenal diri dan autentik (Ryan & Deci, 2000; Walumbwa *et. al.*, 2008).

Justeru, pendekatan kepimpinan autentik merupakan pendekatan kepimpinan yang mampu mempengaruhi prestasi organisasi pada setiap peringkat sama ada peringkat makro mahu pun mikro. Pada peringkat makro, pemimpin autentik memberikan kesan terhadap keseluruhan etika kerja dalam sesebuah organisasi. Manakala, pada peringkat mikro pula, pemimpin autentik akan mempengaruhi pekerjanya secara individu melalui interaksi bersama subordinat dengan mempamerkan kesedaran diri, ketelusan dalam perhubungan dan ketulenan.

Di samping itu juga, antara faktor penting lain yang membezakan pendekatan kepimpinan autentik daripada pendekatan kepimpinan yang lain adalah kerana pendekatan ini menerapkan unsur psikologi dan tingkah laku organisasi yang positif (Luthans & Avolio, 2009). Psikologi positif merujuk kepada pengalaman subjektif yang menyentuh tentang kesejahteraan diri individu, keupayaan ciri-ciri peribadi autentik dan kebolehan untuk memenuhi potensi manusia serta tingkah laku positif (Seligman, 2002). Di samping itu, psikologi positif dan sifat autentik merupakan dua perkara yang saling berkaitan antara satu sama lain kerana kedua-duanya menekankan aspek dalaman diri sendiri dan tindakan yang selaras dengan pengalaman peribadinya (Luthans dan Avolio, 2003). Bahkan, Luthans dan Avolio (2003) juga turut mempercayai bahawa seseorang pemimpin itu dikatakan berupaya

mempamerkan sifat autentik dalam dirinya sekiranya seseorang pemimpin itu optimis terhadap sumber yang berada di sekelilingnya, mempunyai pandangan yang jauh dan menerapkan unsur kepercayaan yang tinggi dalam kalangan staf di mana keadaan ini boleh mewujudkan daya keprihatinan yang tulen dan iklim yang beretika terhadap pengikutnya. Pernyataan di atas selaras dengan tujuan penerokaan kepimpinan autentik itu sendiri iaitu untuk mengetahui apakah elemen-elemen yang membentuk pembangunan diri yang positif dalam kalangan pemimpin, pengikut, pasukan, organisasi, komuniti dan sekaligus seluruh komuniti (Luthans dan Avolio, 2009, ms. 304). Justeru, timbul pula persoalan seterusnya apakah pengetua pada masa sekarang memiliki ciri-ciri autentik seperti mana yang dinyatakan oleh tokoh-tokoh kepimpinan autentik?

Masalah komitmen guru ini juga berlaku dalam senario pendidikan Malaysia di mana kewibawaan dan komitmen para guru sering dipersoalkan. Antara petanda-petanda kekurangan komitmen ini dapat dilihat dalam perlakuan-perlakuan negatif dan insiden-insiden yang melibatkan guru di Malaysia seperti tidak hadir bertugas di sekolah selama sebulan ("Guru ponteng kerja sebulan," 2011), keengganan mengajar di kawasan-kawasan pedalaman ("Guru enggan bertugas," 2007), guru malas memeriksa kerja sekolah yang diberikan kepada murid dan lebih memberikan tumpuan kepada kelas tuisyen ("Guru dan kelas tuisyen," 2007). Malah manifestasi kekurangan komitmen ini turut membabitkan perlakuan yang lebih serius seperti penderaan fizikal ke atas murid, contohnya, menendang guru besar di sekolah ("Guru belasah guru besar ala kung fu," 2011), memukul kepada murid dengan sepatu tumit tinggi sehingga mendatangkan kecederaan ("Murid cedera dipukul," 2007) dan memukul serta menendang murid sehingga patah tulang bahu ("Lagi guru pukul murid," 2007).

Semua tingkah laku ini adalah gejala-gejala yang menggambarkan bahawa terdapat guru-guru yang kurang mempunyai komitmen terhadap kerja masing-masing. Oleh itu, timbul persoalan apakah tahap komitmen yang rendah ini dipengaruhi oleh suatu amalan kepimpinan yang spesifik? Persoalan ini timbul kerana kajian-kajian yang dibuat ke atas kepimpinan autentik memperlihatkan wujudnya korelasi yang signifikan antara amalan kepimpinan autentik dengan

komitmen ahli-ahli organisasinya. Maka, kajian-kajian ilmiah perlu dilakukan bagi mengenalpasti sejauh manakah pendekatan kepemimpinan autentik memberikan impak yang signifikan ke atas pengikutnya seperti mana pandangan Avolio, Walumbwa dan Weber (2009) yang menyatakan bahawa

*"more work is expected on examining the various mediators and moderators that help to explain how leadership influences intended outcomes"* (p. 441).

Terdapat beberapa kajian terdahulu yang mengkaji hubungan di antara kepemimpinan autentik dengan komitmen organisasi. Walumbwa *et. al.* (2008) pernah mengkaji hubungan antara kepemimpinan autentik dengan komitmen terhadap organisasi ke atas 236 orang pelajar yang bekerja secara separuh masa. Kajian mereka adalah untuk menilai kepemimpinan autentik penyelia mereka di tempat kerja dengan komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa pendekatan kepemimpinan autentik merupakan peramal positif terhadap komitmen dalam kalangan pelajar ( $\beta = .34, p < .01$ ). Kajian oleh Wong dan Cummings (2009) ke atas 235 pekerja kesihatan yang mengkaji tentang hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kepercayaan dan prestasi kerja telah mendapati bahawa kepemimpinan autentik juga mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja. Sebagai contoh, pasangan ini mendapati kepemimpinan autentik mempunyai perhubungan secara berkadar dengan prestasi sendiri ( $\beta = .37, p < .01$ ), kesediaan untuk mengemukakan pendapat dan mampu bersuara untuk proses penambahbaikan di tempat kerja ( $\beta = .30, p < .01$ ). Hubungan ini disokong oleh tahap kepercayaan dan persekitaran kerja yang sihat. Daripada dapatan kajian tersebut, kita dapat merumuskan bahawa pendekatan kepemimpinan autentik mempunyai korelasi yang positif dengan prestasi organisasi seperti komitmen, pengaruh pengurusan dan keseluruhan prestasi organisasi. Hubungan yang positif ini juga dikatakan berupaya untuk membina tahap kepercayaan dan sokongan dalam kalangan pekerja terhadap ketua mereka. Maka, timbul pula persoalan, adakah kepemimpinan autentik juga boleh mempengaruhi komitmen guru di sekolah?

Justeru, berdasarkan penulisan dan hujah yang dinyatakan sebelum ini, secara jelasnya merumuskan bahawa konsep kepemimpinan pada masa kini telah mengalami



proses revolusi daripada kepimpinan pada masa dahulu. Evolusi kepimpinan yang berlaku dewasa ini telah menyebabkan kebanyakan sarjana kepimpinan mula memperlihatkan kecenderungan mereka untuk melihat konsep kepimpinan yang baharu, *'how to be'* iaitu menyentuh tentang sejauh mana pemimpin itu berupaya untuk memahami keupayaan serta kapasitinya sebagai pemimpin dan bagaimana pemimpin tersebut menggunakan kapasiti kepimpinannya untuk menggerakkan perubahan dalam organisasinya berbanding konsep *'how to do'* yang lebih menekankan tentang apakah yang harus dilakukan oleh pemimpin. Oleh yang demikian, kajian ini cuba menyelami hal kepimpinan autentik secara mendalam dalam usaha untuk memperkayakan bahan penulisan tentang kepimpinan autentik melalui perspektif yang berbeza iaitu tentang amalan kepimpinan pemimpin itu sendiri dan seterusnya mengetahui sejauh mana kepimpinan autentik tersebut mempengaruhi impak dalam organisasi.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Meskipun bidang kepimpinan merupakan antara disiplin ilmu yang sering menjadi bahan kajian dalam literatur organisasi tetapi masih lagi terdapat ruang-ruang yang masih boleh dikaji berhubungan dengan pengaruh kepimpinan terhadap prestasi organisasi (Avolio *et. al.*, 2009). Sesuatu amalan kepimpinan tidak akan berkesan tanpa kita memahami bagaimana caranya untuk memotivasikan pekerja dalam organisasi. Menurut Gardner *et. al.* (2005) pemimpin yang tidak autentik adalah terdedah kepada ketidakseimbangan kognitif atau ketidakselarasan tingkah laku yang mengakibatkan pemimpin tersebut membuat keputusan yang tidak beretika dan tidak mempedulikan kebajikan pekerja. Selain itu, pemimpin ini juga tidak memberikan semangat dan motivasi jika mereka tidak mempedulikan perbezaan individu seperti nilai-nilai peribadi yang dipegangnya yang mewujudkan tingkah laku pekerja. Kepimpinan ini juga dikatakan semakin penting sekarang berikutan meningkatnya tuntutan masyarakat untuk mewujudkan pemimpin yang mempunyai konsep sendiri yang tinggi dan tidak gentar kepada sebarang dugaan dan cabaran yang sering dihadapi oleh organisasi (George, 2003). Malah, peningkatan krisis nilai dan moral dalam kalangan pemimpin dalam organisasi di abad ini telah menjadi kepentingan

sejagat yang menuntut pemimpin untuk berfungsi secara langsung sebagai pemimpin yang autentik iaitu pemimpin yang berjiwa tulen (Laschinger, Wong & Grau, 2012). Jelas, masyarakat hari ini memerlukan pemimpin yang mempunyai kekuatan dan keupayaan bukan sahaja dalam aspek fizikal bahkan juga aspek psikologikal pemimpin itu sendiri (Michie & Gooty, 2005).

#### **1.4 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini adalah untuk :

- (i) mengenal pasti tahap amalan kepimpinan pengetua berdasarkan empat dimensi kepimpinan autentik (kesedaran diri, keseimbangan memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan perhubungan)
- (ii) mengenal pasti dimensi kepimpinan autentik yang paling kerap diamalkan oleh pengetua
- (iii) mengenal pasti tahap komitmen guru
- (iv) mengenal pasti perbezaan komitmen dalam kalangan guru berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur)
- (v) mengenal pasti hubungan antara kepimpinan autentik berdasarkan empat dimensi (kesedaran diri, keseimbangan memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan perhubungan) dan komitmen guru

## 1.5 Persoalan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk menjawab persoalan-persoalan berikut:

- (i) Apakah tahap amalan kepimpinan pengetua berdasarkan empat dimensi dalam kepimpinan autentik (kesedaran diri, keseimbangan memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan perhubungan)?
- (ii) Apakah dimensi kepimpinan autentik yang paling kerap diamalkan oleh pengetua?
- (iii) Apakah tahap komitmen guru?
- (iv) Adakah terdapat perbezaan komitmen dalam kalangan guru berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur)?
- (v) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kepimpinan autentik (kesedaran diri, keseimbangan memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan perhubungan) dan komitmen guru?

## 1.6 Hipotesis Kajian

H<sub>01</sub> Tidak ada perbezaan komitmen dalam kalangan guru berdasarkan jantina

H<sub>02</sub> Tidak ada perbezaan komitmen dalam kalangan guru berdasarkan umur

- H<sub>03</sub> Tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi kesedaran diri dan komitmen guru
- H<sub>04</sub> Tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi keseimbangan memproses maklumat dan komitmen guru
- H<sub>05</sub> Tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi penghayatan nilai moral dan komitmen guru
- H<sub>06</sub> Tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi ketelusan perhubungan dan komitmen guru

### 1.7 Rasional Kajian

Kebanyakan kajian kepimpinan autentik dilakukan di luar negara di mana merangkumi bidang-bidang seperti politik, perniagaan, sosial dan pendidikan. Hasil kajian seperti Walumbwa *et al.*, (2008) membuktikan kepimpinan autentik memberikan kesan yang positif ke atas prestasi, komitmen dan kepuasan bekerja pengikut-pengikut. Memandangkan kajian tentang kepimpinan autentik dalam konteks pendidikan di Malaysia masih terhad dan belum meluas, adalah diharapkan agar dapatan kajian ini dapat menyumbangkan satu penemuan baharu dan menambah khazanah ilmu dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah-sekolah di Malaysia. Ia dapat dijadikan satu tapak permulaan atau asas ilmu untuk digunakan oleh penyelidik-penyelidik masa hadapan yang menjalankan kajian tentang amalan kepimpinan yang paling berkesan untuk kecemerlangan organisasi di negara ini.

Kajian seumpama ini masih berkurangan di Malaysia dan selama ini apa yang diamalkan oleh pengetua-pengetua adalah berdasarkan kajian-kajian di Barat, bukan kajian tempatan. Masalah silang budaya menyukarkan proses aplikasi dapatan kajian Barat ini ke dalam konteks kepimpinan di Malaysia. Menurut Dimmock dan Walker (2000) kebanyakan pengkaji lebih cenderung untuk membuat generalisasi secara dangkal tentang dasar dan amalan yang dipraktikkan oleh negara-negara yang

berbeza. Tindakan ini adalah "...jahil dan mengelirukan tanpa memahami secara mendalam tentang konteks, sejarah dan budaya yang telah terbina di negara berkenaan" (Dimmock & Walker, 2000:144. Terjemahan penyelidik).

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Kajian ini telah menggunakan teori kepimpinan autentik sebagai asas atau fundamental dalam kerangka kajian. Kepimpinan autentik dipilih kerana kepimpinan ini tergolong dalam kategori '*the new leadership*' yang diperkenalkan oleh sarjana Barat bagi memenuhi tuntutan dan cabaran dunia di abad ke 21. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini diharap dapat membantu para pengetua sekolah untuk membuat penilaian dan muhasabah ke atas gaya kepimpinan masing-masing dan mengaplikasikan amalan yang terbaik untuk memajukan diri, meningkatkan komitmen guru, dan melonjakkan kecemerlangan organisasi mereka.

Dapatan kajian ini juga diharap dapat membantu pihak-pihak yang bertanggungjawab menganjurkan latihan atau kursus kepengetuaan seperti Institut Aminuddin Baki, universiti-universiti tempatan dan Jabatan Pelajaran Negeri untuk memberi penekanan yang sewajarnya dalam kurikulum latihan mereka demi membantu bakal pengetua atau pengetua-pengetua baharu supaya mereka menjadi lebih berkesan. Ini selaras dengan hasrat kerajaan untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan pengetua dan sekaligus melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan seperti yang termaktub dalam NKRA Pendidikan yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan.

Oleh yang demikian adalah dirasakan perlu agar kajian-kajian seperti ini diperbanyakkan lagi untuk mendapat gambaran yang lebih komprehensif tentang kepimpinan ini sebelum ianya disebarluaskan untuk diamalkan secara intensif di sekolah-sekolah.

## 1.9 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini merupakan kajian tinjauan yang meninjau pandangan guru-guru sekolah terhadap amalan kepimpinan autentik pengetua cemerlang. Kajian ini terbatas kepada persepsi dan pandangan guru-guru yang berkhidmat di lima buah sekolah yang dipilih oleh pengkaji. Sekolah-sekolah ini adalah sekolah menengah kebangsaan harian biasa dan berasaskan aliran akademik sahaja. Kajian ini tidak melibatkan sekolah aliran agama dan aliran teknik dan vokasional mahupun sekolah berasrama penuh. Kajian ini dijalankan untuk mengetahui kepimpinan autentik yang diamalkan oleh pengetua sekolah dan komitmen dalam kalangan guru-guru di sekolah berkenaan.

Pada masa ini, terdapat sembilan buah sekolah menengah kebangsaan harian biasa di daerah Muar telah dikenal pasti dipimpin oleh pengetua cemerlang di mana sekolah-sekolah tersebut terletak di dalam tiga kawasan Parlimen yang berlainan iaitu Parlimen Muar, Parlimen Pagoh dan Parlimen Ledang. Oleh itu, atas faktor kekangan masa, perjalanan dan kos yang perlu difikirkan, pengkaji telah memilih sekolah-sekolah yang terletak di dalam kawasan Parlimen Muar dan dipimpin oleh pengetua cemerlang sahaja dijadikan sebagai lokasi kajian. Justeru, berdasarkan pemilihan tersebut hanya lima buah sekolah sahaja dikenal pasti memenuhi kriteria tersebut iaitu SMK Dato' Seri Amar Diraja, SMK (P) Sultan Abu Bakar, SMK Sungai Abong, SMK Sri Muar dan Sekolah Tinggi Muar. Selain itu, jarak kelima-lima buah sekolah tersebut daripada kediaman pengkaji adalah dekat dan ini memudahkan pengkaji menjalankan kajian mengikut jadual yang ditetapkan. Pengkaji juga memilih Pengetua Cemerlang berbanding Pengetua Biasa adalah kerana pengiktirafan pengetua cemerlang ini merupakan satu pengiktirafan tertinggi kepada pengetua. Tambahan pula, pemilihan pengetua cemerlang adalah sangat ketat. Ini menunjukkan Pengetua Cemerlang mempunyai tahap prestasi yang tinggi. Justeru, kajian ini hanya menumpukan kepada barisan pengetua cemerlang sahaja.

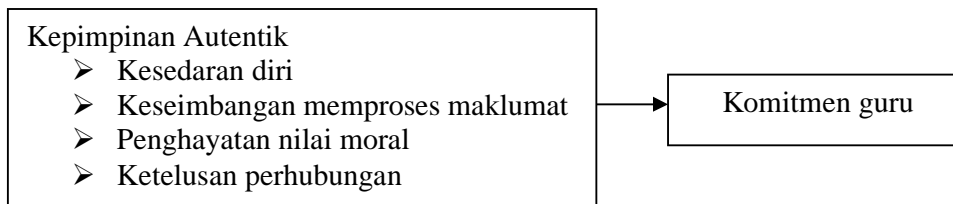
Kajian ini merupakan satu tinjauan pendapat guru sebagai responden. Kejituan kajian bergantung kepada kefahaman dan keikhlasan responden semasa menjawab item-item yang terkandung dalam instrumen kajian. Dapatan kajian ini juga tidak boleh digeneralisasikan kepada guru-guru di tempat lain kerana

persampelannya adalah terhad dan tidak meliputi kawasan yang mempunyai persoalan kajian yang berbeza. Dari segi instrumen kajian, hanya borang soal selidik digunakan. Oleh itu, instrumen ini terbatas kepada maklum balas dalam bentuk kuantitatif dan bukannya kualitatif.

Skop kajian pula hanya meninjau amalan kepimpinan pengetua di sekolah tersebut berdasarkan empat dimensi dalam kepimpinan autentik iaitu kesedaran diri, keseimbangan dalam memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan dalam perhubungan. Komitmen guru pula ditinjau berdasarkan komponen komitmen afektif. Seterusnya, amalan kepimpinan autentik pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru pula dicari. Perbezaan komitmen dalam kalangan guru pula dicari berdasarkan demografi guru.

### 1.10 Kerangka Konseptual Kajian

Premis pertama kerangka kajian ini ialah berasaskan andaian teori kepimpinan menyatakan bahawa kepimpinan mempunyai pengaruh ke atas tingkah laku dan sikap orang bawahan (Ciculla, 1995; Yulk, 2006). Justeru, kerangka kajian ini dibina berdasarkan teori kepimpinan autentik. Teori ini mendakwa mampu meningkatkan prestasi dan komitmen pekerja (Jensen & Luthans, 2006; Walumbwa *et. al.*, 2008) Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan autentik berdasarkan empat dimensi iaitu kesedaran diri, keseimbangan dalam memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan dalam perhubungan. Dalam kajian ini, amalan kepimpinan autentik pengetua adalah berdasarkan kepada pandangan dan persepsi guru berdasarkan empat dimensi tersebut.



**Rajah 1.1** : Kerangka kajian kepimpinan autentik dan komitmen guru

## **1.11 Definisi Kajian**

Dalam kajian ini, penyelidik telah menggunakan beberapa istilah seperti kepimpinan autentik, kesedaran diri, keseimbangan dalam memproses maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan perhubungan, pengetua, komitmen guru.

### **1.11.1 Kepimpinan Autentik**

Menurut Begley (2004) kepimpinan autentik boleh berfungsi sebagai suatu proses kepada seseorang pemimpin untuk mengetahui dan mengenali diri mereka sendiri dengan lebih baik. Di samping itu, kepimpinan autentik juga berupaya menjadikan seseorang itu lebih peka dan sensitif terhadap keperluan dan orientasi orang lain serta menjadi teknik yang sofistikated untuk menjadikan kepimpinan seseorang berkualiti. Sebelum ini, Luthans dan Avolio (2003) telah mendefinisikan kepimpinan autentik adalah suatu proses yang menggabungkan kedudukan pemimpin itu sendiri dan keupayaan psikologikalnya yang positif serta komitmennya terhadap organisasi di mana proses ini boleh mempengaruhi kesedaran diri dan kawalan tingkah laku pemimpin dan pengikut secara positif untuk menuju ke arah pembangunan serta pertumbuhan organisasi yang lebih sihat dan dinamik. Pasangan ini turut menyatakan bahawa pemimpin autentik adalah terdiri daripada mereka yakin terhadap dirinya sendiri, sanggup menghulurkan bantuan apabila diperlukan, optimis terhadap peluang yang ada, berdaya tahan, telus dalam perhubungan, bertindak berdasarkan prinsip moral dan sentiasa memberikan keutamaan terhadap proses pembangunan kepimpinan dalam diri mereka sendiri.

Meskipun terdapat pelbagai definisi dan makna kepimpinan autentik yang diberikan oleh pengkaji-pengkaji kepimpinan autentik dalam kajian mereka, untuk kajian ini pengkaji hanya akan berpegang kepada makna dan definisi yang dikemukakan oleh Walumbwa *et. al.* (2008) iaitu kepimpinan autentik dianggap sebagai corak atau gaya tingkah laku pemimpin yang mempunyai keupayaan psikologikal yang positif di samping persekitaran organisasinya yang sihat. Keadaan ini berupaya untuk mempengaruhi kesedaran diri, keseimbangan dalam memproses



maklumat, penghayatan nilai moral dan ketelusan dalam perhubungan sekaligus menggalakkan proses pertumbuhan diri yang positif dalam kalangan pemimpin itu sendiri dan juga pengikutnya.

Menurut Walumbwa *et. al.* (2008) terdapat empat dimensi dalam kepimpinan autentik, iaitu (a) dimensi kesedaran diri; (b) dimensi keseimbangan memproses maklumat; (c) dimensi penghayatan nilai moral; dan (d) dimensi ketelusan dalam perhubungan. Kesemua dimensi ini harus diberi perhatian yang sewajarnya oleh pemimpin sekolah untuk menjadi pemimpin autentik (Walumbwa *et. al.*, 2008, Giolardano *et. al.*, 2010; Wong & Laschinger, 2012). Manakala alat ukur yang digunakan ialah alat ukur kepimpinan autentik yang dibina oleh pengkaji sendiri berdasarkan konsep kepimpinan autentik yang dikemukakan oleh Walumbwa *et. al.* (2008).

### **1.11.2 Kesedaran Diri**

Walumbwa *et. al.* (2008) menyatakan bahawa kesedaran diri adalah keupayaan pemimpin untuk memahami dan mengenali dirinya sendiri dan bagaimana dirinya mampu memberikan impak terhadap orang lain seterusnya memberi makna terhadap dirinya sendiri. Kesedaran diri juga merangkumi kesedaran terhadap kelemahan dan kekuatan dirinya untuk memahami emosi dan personaliti dirinya sendiri dan juga orang lain (Walumbwa *et. al.*, 2008). Keadaan ini adalah merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk membuat penilaian diri secara evaluatif-introspektif dalam erti merenung ke dalam diri secara objektif serta berusaha untuk memperbaiki kesilapan dan meningkatkan kekuatan dirinya sendiri. Kernis (2003) pernah menyatakan bahawa seseorang individu yang mempunyai kesedaran diri yang tinggi adalah mereka percaya terhadap kebaikan diri mereka atau dalam erti kata lain, mereka mempunyai penghormatan diri yang tinggi. Selain itu juga, mereka turut mempercayai bahawa mereka berupaya menyempurnakan tugas yang diberikan dan ini bermakna mereka mempunyai keupayaan diri yang tinggi untuk mencipta prestasi kerja yang tinggi. Di samping itu juga mereka mempunyai emosi yang stabil dan percaya bahawa mereka berupaya untuk mengawal kehidupan mereka. Mereka yang

mempunyai kesedaran diri juga mempunyai lokus kawalan dalaman yang bertindak mengawal diri mereka dengan baik.

Dalam konteks kajian ini, pemimpin autentik adalah merujuk kepada pemimpin yang ikhlas, mampu melaksanakan tugas mengikut tempoh waktu dan sanggup meluangkan masanya bersama guru dan staff. Selain itu, pemimpin yang mempunyai kesedaran diri juga adalah pemimpin yang mempunyai tahap keyakinan yang tinggi, ceria dan kelihatan bertenaga di samping mampu mengawal emosinya semasa bertugas. Bahkan pemimpin autentik tidak sewenang-wenangnya menyalahkan orang lain terhadap kekurangan dan kelemahan yang berlaku.

Justeru, May *et. al.* (2003) dan Illies, R. *et. al.* (2005) menjelaskan bahawa keupayaan seseorang mengenal dirinya dan disokong pula oleh sifat autentik, keikhlasan dan kejujuran kepada diri sendiri merupakan kualiti yang amat diperlukan dalam kepimpinan autentik.

### **1.11.3 Keseimbangan Memproses Maklumat**

Dimensi yang kedua dalam kepimpinan autentik ialah keseimbangan memproses maklumat. Menurut Walumbwa *et. al.* (2008), keseimbangan memproses maklumat adalah merujuk kepada kebolehan seseorang pemimpin itu untuk menganalisis maklumat dan data yang relevan secara objektif sebelum membuat sebarang keputusan. Dalam kajian ini, pemimpin autentik adalah dianggap sebagai pemimpin yang 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 dibuat.

Selain itu, dimensi keseimbangan memproses maklumat juga merujuk kepada kesungguhan dan keikhlasan seseorang pemimpin itu mendapatkan pandangan dan

idea daripada pengikutnya tentang sebarang isu yang melibatkan organisasinya (Walumbwa *et. al.*, 2008). Pemimpin autentik juga disifatkan sebagai individu yang berani menyatakan pendapatnya serta berusaha untuk mempertahankannya sekiranya pandangan tersebut boleh memberikan impak yang signifikan terhadap dirinya dan juga individu lain.

#### **1.11.4 Penghayatan Nilai Moral**

Dimensi seterusnya dalam kepemimpinan autentik adalah dimensi penghayatan nilai moral. Menurut Walumbwa *et. al.* (2008), dimensi ini merujuk kepada penghayatan dan kesepaduan yang terbina di antara dirinya dengan peraturan dan undang-undang. Dalam erti kata lain, pemimpin yang bertindak berdasarkan luns undang-undang dan peraturan dan tidak mudah tunduk kepada tekanan atau desakan daripada pihak-pihak tertentu, keupayaan individu untuk menunjukkan tahap kawalan diri yang tinggi di mana keadaan ini banyak dipengaruhi oleh peraturan moral, nilai masyarakat dan organisasi, tekanan daripada pihak luar dan sentiasa berusaha untuk mempertahankan pendiriannya. Selain itu, pemimpin autentik juga adalah individu yang berusaha untuk melaksanakan apa yang telah diperkatakannya.

#### **1.11.5 Ketelusan Perhubungan**

Ketelusan dalam perhubungan merupakan dimensi yang melibatkan nilai dan usaha untuk mencapai keterbukaan dan ketelusan dalam perhubungan. Walumbwa *et. al.* (2008) menyatakan bahawa ketelusan dalam perhubungan melibatkan proses interaksi yang aktif dalam usaha untuk menonjolkan diri sendiri kepada khalayak ramai. Ketelusan dalam perhubungan juga berupaya untuk mewujudkan suasana perhubungan yang mesra dan tahap kepercayaan yang tinggi di antara pemimpin dengan pengikut di mana secara tidak langsung dapat memperlihatkan sisi diri yang sebenar sama ada baik atau pun tidak. Dalam erti kata lain, "untuk mencapai hubungan yang autentik, seseorang itu mestilah ikhlas dan tulen dalam perhubungan" (Kernis, 2003).

### **1.11.6 Pengetua Cemerlang**

Pengetua Cemerlang adalah terdiri daripada pengetua-pengetua Gred DG 48 yang berkhidmat di sekolah-sekolah menengah seluruh negara yang dinaikkan pangkat ke JUSA C, Gred DG 54 dan gred DG 52 secara khas untuk penyandang (KUP) kerana kecemerlangan prestasi mereka.

Kenaikan pangkat ini merupakan satu langkah pengiktirafan kerajaan terhadap profesion keguruan dan sebagai penghargaan ke atas prestasi cemerlang yang ditunjukkan oleh golongan pengetua (Abdul Rafie Mahat, 2002). Ia juga merupakan satu usaha kerajaan untuk memartabatkan profesion keguruan seperti yang termaktub dalam teras strategik Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang dilancarkan tempoh hari (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012).

Dalam kajian ini, pengetua cemerlang dirujuk sebagai ketua dalam pengurusan dan pentadbiran sesebuah sekolah. Pengetua mempunyai cara yang tersendiri untuk menentukan hala tuju dan matlamat sekolah. Amalan dan tingkah laku seseorang pengetua dalam mentadbir dan mengurus sekolah berhubung secara terus dengan semua guru. Guru pula mempunyai pandangan dan persepsi tersendiri tentang amalan dan tingkah laku kepimpinan yang dipamerkan oleh pengetua.

### **1.11.3 Komitmen guru**

Komitmen boleh didefinisikan sebagai sikap, sama ada pendirian atau perbuatan untuk memberi sepenuh tenaga dan perhatian atau menunjukkan azam dan sokongan yang sepenuhnya terhadap sesuatu perkara (Mowday, Steers & Porter, 1979). Menurut Mowday *et. al.* (1979) komitmen terhadap organisasi dirujuk sebagai kepercayaan dan penerima pekerja terhadap matlamat dan nilai organisasi; kesediaan pekerja untuk menyumbangkan tenaga mereka demi kepentingan organisasi; dan keinginan pekerja untuk kekal sebagai anggota dalam organisasi. Komitmen juga merupakan satu indikator terhadap keberkesanan tingkah laku tenaga kerja dalam organisasi (dalam konteks kajian ini tenaga kerja ialah guru dan organisasi ialah

sekolah). Dalam erti kata lain, komitmen boleh dilihat sebagai ikatan psikologi antara individu dan organisasi itu sendiri. Reiley dan Cadwell (1980) pula mengaitkan komitmen dengan kesetiaan terhadap sesebuah organisasi. Selain itu, komitmen turut ditakrifkan sebagai manifestasi diri seseorang yang mempamerkan standard nilai yang menjadi asas kepada kewujudan seseorang dan komitmen guru dapat dirujuk sebagai kesetiaan, kesediaan dan kesungguhan yang berfokuskan organisasi atau pekerjaan yang berkaitan secara langsung antara penglibatan individu dengan tujuan dan aktiviti formal sekolah (Elizur & Koslowsky, 2001).

Dalam kajian ini, komitmen guru dapat dilihat dalam konteks sikap (Abdul Shukor, 2003). Hal ini wujud apabila seseorang itu dikaitkan dengan organisasi atau apabila matlamat organisasi dan matlamat individu adalah selari. Berdasarkan kajian, komitmen dapat dicirikan kepada sekurang-kurangnya tiga faktor iaitu kepercayaan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan matlamat profesion, bangga menjadi ahli bagi sesebuah organisasi pendidikan dan keinginan untuk bekerja dengan tekun bagi mencapai misi keseluruhan profesion keguruan (Mowday *et. al.* (1979). Dengan adanya kemahiran dan komitmen yang tinggi dalam kalangan ahli komuniti sekolah, maka sekolah itu berupaya meningkatkan keberkesanannya dari aspek pencapaian matlamat persekolahan (Hussein Mahmood, 2005).

## RUJUKAN

- Abang Hut Abang Engkeh & Ahmad Tajuddin Othman. (2006). Penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia. Disember. ms 1 – 10.
- Abdul Ghafar Mahmud. (2011). *Haluan Kerja Pendidikan : Merealisasikan Agenda Transformasi Pendidikan Negara*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (1993). Membina pengurusan sekolah yang berkesan: Pengurusan setempat. ‘empowerment’ dan kepimpinan sebagai inisiatif polisi. *Prosiding Seminar Nasional ke-3 Pengurusan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia. November. ms. 1 – 9.
- Allen, G. (1998). Leading. Dicapai pada November 27, 2012 daripada [http://ollie.dcccd.edu/mg,t1374/book\\_contents/4directing/leading/lead.htm](http://ollie.dcccd.edu/mg,t1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm).
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arif Hasan dan Forbis Ahmad (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Sosial Sciences*, 6 (3).
- Avolio, B. (2005). *Leadership Development in Balanced: Made Born*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Assosiate, Publishers.
- Avolio, B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans, F. & May D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quaterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B.J. & Luthans, F. (2006). *High impact leader: Moments matter in authentic leadership development*. NY: McGraw-Hill.

- Beddoes-Jones, F. (2011). *Authentic Leadership : The 21<sup>st</sup> Century Imperative?.* Bussiness Leadership Review VIII:II
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational Management and Administration*, 25 (2), 117 – 132.
- Bird, J.J., Wang C., Watson, J., & Murray, L. (2009). Relationship among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journals of School Leadership*, 19, 153-171
- Chuang, W. & Bird, J.J. (2011) Multi-level modelling of principal authenticity and teachers trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal. Cullowhee. Vol. 15 (4). 123-148.*
- Ciculla, J.B. (1995). Leadership ethics:Mapping the territory. *Bussiness Ethics Quaterly*, 5(1), 5-8.
- Cikgu ‘kung fu’ guru besar. (2012, Februari 29). *Harian Metro, halaman 25.*
- Cooper, C.D., Scandura, T.A., Schriesheim, C.A. 920050. Looking forward but learning from our past : Potential challenge to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quaterly*, 16, 475-493
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing Challenge for the Knowledge Society. Vol. 6. No. 3. 421-436*
- Dimovski, V., Ferjan, M., Penger, S., Maric, M., dan Cerna, M. (2010). *Developing a new measure of authentic leadership.*
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Developing comparative and international educational leadership and management : A cross-cultured model. *School Leadership and management*, 20(2), 143-160.
- Ding, W. (1993). *Relationship among principal’s leadership behaviour, principals authenticity and teacher job satisfaction in junior high school.* Doctoral dissertation. University of Colarado. 53. 2617A.

- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22, 593 – 599. Telah dicapai daripada: <http://0-search.ebscohost.com.library.alliant.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6433891&site=ehost-live&scope=site>
- Fazlina Yunus (2008). *Kepimpinan Autentik dalam pendidikan teknik dan vokasional di politeknik*. Universiti Tun Hussein Onn, Malaysia.
- Firestone, W.A., & Pannell, J. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentives. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-526.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F.O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). Transformational leadership effect on teachers’ commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Guru dan kelas tuisyen. (2007, Julai 9). *Utusan Malaysia*, halaman 9.
- Guru enggan bertugas di kawasan pedalaman. (2007, Mac 21). *Utusan Malaysia*, halaman 7.
- Guru saman pengetua akibat dimalukan dan gaji tidak naik. (2009, Oktober 8). *Kosmo*, halaman 2.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey:Prentice Hall, Inc.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (3), 1 – 11.
- Hollander, E.P., & Jullian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership process. *Psychology Bulletin* 71, 387-397.



- Hoy dan Kupersmith, W. (1994). Principal authenticity and faculty trust: Key elements in organizational behaviour. *Planning and Changing*, 15, 80-88.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibarra, H. (1999) Provision Selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administration Science Quaterly*, 44, 764-791.
- Illies, R. Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quaterly*, 16, 373-394.
- Jabatan Perdana Menteri (2010). *Program Transformasi Kerajaan*. Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU)
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 646 – 666.
- Joffers, C., & Haughey, M. (2001). Elementary teachers commitment declines: Antecedents, process, and outcomes. *The Qualitative Report*, 6(1), 1-20.
- Joshua, C. L. (2010). *Can leadership be developed by applying leadership theories?: An examination of three-based approaches to leadership development*. The Department of Management dan Marketing. The School of Management. Rhode Island College.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations : A study of commitment mechanisme in utopian communities. *American Sosiology Review*, 33, 499-517.
- Karlene Kerfoot (2006). *Authentic Leadership : On Leadership*. IN; a Nursing Economics Editorial Board Member. *Dermatologi Nursing*, 18 (5), 595-596
- Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14: 1-26.

- Klenke, K. (2005). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*. School of Global Leadership and Interpreneurship, Regent University. 3 (1), 68-97
- Kushman, J.W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment : A study of urban elementary and middle school. *Educational Administration Quaterly*, 28(3), 430-443.
- LaMastro, V. (2000). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of Applied Educational Research Journal*, 13E (3). Dicapai pada Oktober 11, 2012 daripada <http://www.nationalforum.com>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. Dalam Cameron, K; Dutton, J; & Quinn, R. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA:Berret-Koehler.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307. Telah dicapai melalui: <http://0-search.ebscohost.com.library.alliant.edu/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=17912219&site=ehost-ive&scope=site>
- Mazutis, D. , Slawinski, N., (2008). “Leading organizational learning through authentic dialogue”, *Management Learning*, 39(4), 437-456.
- Meyer, J. P ., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 – 89. Telah dicapai daripada: <http://0-search.ebscohost.com.library.alliant.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5790864&site=ehost-live&scope=site>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20 – 52.
- Meyer, J. P., Allen, N.J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizational and occupations: Extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538 – 551.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 – 326.
- Meyer, T. M. (1989). *Perceived leader authenticity as an effective indicator of perceived instructional leadership behaviour in middle school principal*. Doctoral dissertation, Andrews University. 1990.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441 – 457.
- Mohamad Khailani Abdul Jalil (2009). Outstanding leader create excellent schools. *Jurnal Pendidikan PKPSM Malaysia*, Julai, 1 – 17.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Pengetua sekolah agama hadapi 14 tuduhan rasuah. (2012, Oktober 15). *Berita Harian*, halaman 12.
- Porter, L. R., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603 – 609.
- Rahimah Ahmad (2001). Kepemimpinan sekolah dalam menghadapi millenium baru. *Jurnal Institut Pengetua*. 01(01):1 - 6.
- Reyes, P. (1992). *Preliminary models of teacher organizational commitment: Implications for restructuring teh workplace*. Report number R117Q0005-92. Centre on Organization and Restructing of Schools, Medison, WI. (ERIC Document Reproduction Service No. ED349680).
- Robiah Sidin (1988). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Petaling Jaya: Pustaka Cipta.

- Rosenholtz, S. J. (1989). Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: Implications for teacher induction programs. *The Elementary School Journal*, 89(4), 421 – 439.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2004, April). *Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association in San Diego, CA.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68 – 78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology*, 49, 186-193.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey Bass.
- Shamir, B., & Eliaz, G. (2005). “What’s your story?”: A life stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*.
- Shamsudin Haron (2011). Membangun kepemimpinan holistik menjuna transformasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Majlis Pengetua Sekolah Malaysia Cawangan Johor*.
- Shimniok, L. M., & Schmoker, M. (1992). How we made the transition from junior high to middle school. *Educational leadership*, 49(5), 27 – 29.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*. New York: Free Press.
- Susan, M., & Janaki, G. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16: 441-457.

- Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*.
- Ubben, G. C., & Hughes, I. W. (1992). *The principal: Creative leadership for effective schools* (2<sup>nd</sup> ed.). Needham Heights MA: Allyn & Bacon.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological process linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21: 901-914.
- Wong, C.A., Laschinger, H.K.S., & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' behavior and perception of care quality. *Journal of Nursing Management*. 18, 889-900.
- Wong., C. A., & Cummings, G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*. 3(2), 6 – 23.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19 (6), 693 - 707.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in workplace: The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33(5): 774-800.
- Yulk, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Yulk, G. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.