

PERANAN KEPERCAYAAN INTERPERSONAL DALAM HUBUNGAN KEPIMPINAN AUTENTIK PENGETUA DAN TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF GURU

[THE ROLE OF INTERPERSONAL TRUST IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' AUTHENTIC LEADERSHIP AND TEACHERS' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR]

NIK KARIMAH BINTI NIK HASSAN¹ & NURUL FADLY BIN HABIDIN^{2*}

^{1*} Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, 35900 Tanjung Malim, Perak, MALAYSIA. E-mail: p20192001579@siswa.upsi.edu.my, Contact: +60129522295

^{2*} Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, 35900 Tanjung Malim, Perak, MALAYSIA. E-mail: fadly@upsi.edu.my, Contact: +601548797774

Abstrak: Kajian rintis ini meneroka hubungan antara kepimpinan autentik (KA) pengetua dan tingkah laku kerja inovatif (TKI) guru, dengan memberi tumpuan kepada peranan pengantara kepercayaan interpersonal (KI). Berasaskan kepada Teori Kepimpinan Autentik (Avolio et al., 2004), Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), dan Teori Inovasi Schumpeter (1934), kajian ini melibatkan seramai 150 orang guru sekolah menengah di Gombak, Kuala Lumpur. Instrumen kajian telah disahkan oleh pakar menggunakan Indeks Kesahan Kandungan Item (I-CVI), dan semua konstruk menunjukkan kebolehpercayaan dalaman yang tinggi berdasarkan pengiraan pekali Cronbach's alpha. Analisis data dijalankan menggunakan PLS-SEM (SmartPLS 4.0). Dapatan menunjukkan bahawa walaupun kepimpinan autentik tidak memberi kesan secara langsung terhadap TKI, kepercayaan interpersonal memainkan peranan pengantara penuh yang signifikan. Penemuan ini memberikan justifikasi untuk memperluaskan kajian ini ke kawasan Pantai Timur Malaysia.

KATA KUNCI – kajian rintis, kepimpinan autentik pengetua, kepercayaan interpersonal, tingkah laku kerja inovatif, guru Malaysia

PENGENALAN

Landskap struktur pendidikan di Malaysia secara amnya dicirikan oleh autoriti hierarki yang kuat, garis pelaporan yang kaku, serta proses membuat keputusan secara berpusat dan berorientasikan arahan dari atas ke bawah (Yahaya et al., 2020; Ali et al., 2021; The HEAD Foundation, 2019). Ciri-ciri birokratik ini menyekat inovasi dengan mengutamakan pematuhan terhadap prosedur berbanding autonomi profesional dan kreativiti. Dalam sistem sedemikian, tingkah laku diskresi guru turut terhad, sekali gus menghalang keupayaan mereka untuk melaksanakan agensi profesional dan memulakan amalan inovatif.

Keadaan ini diburukkan lagi oleh beban pentadbiran yang berlebihan dan sistem akauntabiliti berisiko tinggi, yang menyumbang kepada keletihan guru, penurunan kepuasan kerja, serta peningkatan kadar persaraan awal (Ismail & Ramli, 2019). Tekanan berterusan ini

mengancam kelangsungan modal insan yang kritikal dalam menyokong agenda reformasi pendidikan.

Meskipun dasar negara seperti Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 menyeru kepada inovasi dan persekitaran pembelajaran berorientasikan masa depan, pelaksanaannya kekal terpecah-pecah akibat kelemahan mekanisme maklum balas, sokongan sekolah yang tidak sekata, dan agensi guru yang terbatas (The HEAD Foundation, 2019; UNICEF Malaysia, 2021). Dalam persekitaran kompleks dan sangat mematuhi peraturan ini, kepimpinan sekolah sering kali dikurangkan kepada pengawasan pengurusan semata-mata, dan bukannya ditanggapi sebagai daya hubungan yang berperanan dalam pemerkasaan dan pemacuan inovasi.

Nik Karimah Binti Nik Hassan, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia (Emel: p20192001579@siswa.upsi.edu.my)

Nurul Fadly bin Habidin, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia (Emel: fadly@fpe.upsi.edu.my)

Landskap struktur pendidikan di Malaysia secara umumnya dicirikan oleh autoriti yang bersifat hierarki, garis pelaporan yang kaku, serta proses membuat keputusan yang berpusat dan berasaskan pendekatan atas ke bawah (Yahaya et al., 2020; Ali et al., 2021). Ciri-ciri birokratik ini sering kali menjadi penghalang kepada inovasi kerana lebih mengutamakan pematuhan terhadap peraturan dan prosedur berbanding pemberdayaan autonomi serta kreativiti profesional. Persekitaran sebegini menghadkan tingkah laku diskresi dalam kalangan guru dan menyekat perkembangan agensi profesional yang penting bagi memulakan amalan inovatif di sekolah.

Selain itu, kajian turut menunjukkan kesan negatif daripada beban kerja pentadbiran yang melampau serta sistem akauntabiliti berisiko tinggi, yang menyumbang kepada keletihan guru, penurunan kepuasan kerja, dan peningkatan kadar persaraan awal yang membimbangkan (Ismail & Ramli, 2019). Tekanan sistemik seperti ini, jika tidak ditangani, berisiko menjejaskan modal insan yang amat diperlukan bagi menjayakan transformasi pendidikan.

Walaupun inisiatif dasar semakin giat memperjuangkan inovasi dalam sistem persekolahan, mekanisme psikologi dan hubungan sosial yang memungkinkkan kepimpinan menyemai tingkah laku kerja inovatif (TKI) masih kurang diteliti, khususnya dalam konteks pendidikan Malaysia. Meskipun kepimpinan autentik telah dikaitkan dengan hasil organisasi yang positif dalam literatur global, bukti empirikal yang menunjukkan bagaimana kepimpinan ini berfungsi melalui kepercayaan interpersonal bagi menyokong inovasi guru di sekolah menengah Malaysia masih amat terhad.

Bagi mengisi jurang ini, kajian rintis ini dijalankan untuk menyelidik peranan kepercayaan interpersonal sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan

autentik pengetua dan TKI guru. Dengan meletakkan penyelidikan ini dalam realiti sosio-organisasi pendidikan Malaysia, kajian ini menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang peranan kepimpinan dalam memupuk inovasi melalui laluan hubungan (relational pathways).

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kajian ini mengesahkan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen melalui Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE). Semua nilai melepasi ambang yang disyorkan ($\alpha > 0.70$, $CR > 0.70$, $AVE > 0.50$), menunjukkan konsistensi dalaman dan kesahan konvergen yang kukuh (Hair et al., 2014). Ujian kesahan diskriminan juga menunjukkan semua konstruk adalah berbeza secara empirikal, disahkan melalui cross-loading, kriteria Fornell-Larcker, dan kaedah HTMT. Tiada isu multikolineariti ditemui kerana semua nilai VIF berada di bawah 5.

Jadual 1 Keputusan Ujian Hipotesis Model Struktur

Hipotesis	Hubungan	Pekali β / t	Keputusan
H1	KA $\rightarrow$ TKI	$\beta = 0.104$, $t = 1.099$, $p = 0.272$	Tidak Disokong
H2	KA $\rightarrow$ KI	$\beta = 0.811$, $t = 38.863$, $p < 0.001$	Disokong

H3	KI $\rightarrow$ TKI	$\beta = 0.305, t = 3.537, p < 0.001$	Disokong
H4	KA $\rightarrow$ KI $\rightarrow$ TKI	$\beta = 0.248, t = 3.496, p < 0.001$	Disokong (Mediasi Penuh)

Analisis Model Struktur dan Mediasi

Jadual 1 menunjukkan keputusan ujian hipotesis bagi model struktur. Hipotesis H1 yang menguji hubungan langsung antara kepimpinan autentik (KA) dan tingkah laku kerja inovatif (TKI) adalah tidak signifikan ($\beta = 0.104, t = 1.099, p = 0.272$), menyebabkan hipotesis ini ditolak. Sebaliknya, Hipotesis H2 disokong dengan nilai pekali yang tinggi dan signifikan bagi hubungan antara kepimpinan autentik (KA) dan kepercayaan interpersonal (KI) ($\beta = 0.811, t = 38.863, p < 0.001$). Hipotesis H3 yang menguji hubungan antara kepercayaan interpersonal (KI) dan TKI juga disokong ($\beta = 0.305, t = 3.537, p < 0.001$). Hipotesis H4 yang menguji peranan kepercayaan interpersonal (KI) sebagai pemboleh ubah pengantara telah disahkan melalui analisis kesan tidak langsung. Laluan tidak langsung KA $\rightarrow$ KI $\rightarrow$ TKI adalah signifikan ($\beta = 0.248, t = 3.496, p < 0.001$), manakala laluan langsung KA $\rightarrow$ TKI tidak signifikan. Berdasarkan klasifikasi Zhao, Lynch dan Chen (2010), keputusan ini menunjukkan berlakunya mediasi penuh, di mana kesan kepimpinan autentik terhadap TKI hanya berlaku melalui kepercayaan interpersonal.

KESIMPULAN

Kajian ini mengesahkan bahawa kepercayaan interpersonal memainkan peranan sebagai perantara yang sepenuhnya dalam hubungan antara kepimpinan autentik dan tingkah laku kerja inovatif guru. Dapatan ini mengukuhkan keperluan membangunkan model kepimpinan pendidikan yang menekankan dimensi hubungan sosial dan psikologi, khususnya kepercayaan sebagai asas pengaruh kepimpinan. Ketiadaan hubungan langsung antara kepimpinan autentik dan inovasi guru menunjukkan bahawa kesan kepimpinan bukan disalurkan melalui arahan eksplisit, tetapi melalui penciptaan iklim kerja yang menyokong dan mempercayai. Hasil ini sejajar dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) yang menegaskan bahawa hubungan yang berasaskan saling mempercayai mendorong tindak

balas positif, termasuk inovasi, serta selari dengan pandangan Schumpeter (1934) bahawa inovasi berkembang dalam persekitaran yang membenarkan percubaan dan kebebasan profesional. Dalam konteks ini, pemimpin autentik memainkan peranan penting bukan sahaja dalam membina kepercayaan, tetapi juga dalam menyediakan ruang pedagogi yang reflektif dan menyokong eksperimen profesional guru. Secara keseluruhannya, kajian ini menyumbang kepada perluasan teori kepimpinan autentik dalam konteks pendidikan Malaysia dan memberi implikasi praktikal kepada pembuat dasar serta pemimpin sekolah untuk mewujudkan budaya inovatif yang berakar pada kepercayaan dan keautentikan.

RUJUKAN

- 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 Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bligh, M. C. (2020). Leadership and trust: Blending relational, contextual, and institutional perspectives. In D. E. Waldman & C. J. Lankau (Eds.), *Organizational Trust* (pp. 15–40). Palgrave Macmillan.
- Cooper, K. S., Stanulis, R. N., Brondyk, S. K., & McKinney, S. E. (2016). Creating coherence: The role of building-level leaders in articulating and implementing a vision for instructional improvement. *Educational Administration Quarterly*, 52(5), 705–737. <https://doi.org/10.1177/0013161X16652117>
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., & Wilkinson, J. (2022). Leadership, culture and school success: Organisational theory and leadership in practice. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-5904-4>
- Fairman, J., & Mackenzie, S. V. (2015). How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 18(3), 276–297. <https://doi.org/10.1080/13603124.2014.992476>
- Gkorezis, P. (2016). Principal authentic leadership and teacher outcomes: The mediating role of teacher trust in the principal. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 271–285. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0152>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123–126. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578733>
- Hilton, A., Hilton, G., Dole, S., & Goos, M. (2018). School leaders as participants in teachers' professional development: The impact on teachers' and school leaders' professional growth. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(3), 6. <https://doi.org/10.14221/ajte.2018v43n3.2>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kılınç, A. Ç., Haktanır, G., & Yıldırım, S. (2022). How principals' authentic leadership predicts teachers' organizational citizenship behavior and job performance: The mediating role of trust in leader. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 763–782. <https://doi.org/10.1177/17411432211011291>
- Korku, M., & Kaya, K. (2023). The mediating role of trust in leader in the relationship between authentic leadership and teacher empowerment. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(2), 295–318. <https://doi.org/10.14527/kuvey.2023.009>
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2017). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1333–1346. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>
- Louis, K. S., & Murphy, J. (2021). Trust, caring and organizational learning: The leader's role. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 3–42. <https://doi.org/10.1177/0013161X20983496>
- Martinsone, B., Žogla, I., Cedere, D., Pipere, A., & Kamerāde, D. (2024). School innovation culture and educational leadership: A study of Latvian school practices. *International Journal of Educational Research Open*, 5, 100258. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100258>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Warren, S. R. (2018). Exploring the relationship between authentic leadership and teacher self-efficacy. *Journal of School Leadership*, 28(5), 619–646. <https://doi.org/10.1177/105268461802800504>
- Zainal, N. R. B. M., & Mohd Matore, M. E. E. (2021). Teachers' trust and leadership practices: Towards effective school management in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 541–553. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/8739>
- Zhang, Y., Song, Y., Wang, T., & Liu, W. (2020). The influence of teacher leadership on teacher self-efficacy: The mediating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 389–409. <https://doi.org/10.1177/1741143218802592>