

KERANGKA KONSEPTUAL INTEGRASI TEORI KEPIMPINAN AUTENTIK DAN TEORI PENENTUAN KENDIRI DALAM KEPIMPINAN PENDIDIKAN

A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR INTEGRATING AUTHENTIC LEADERSHIP THEORY AND SELF-DETERMINATION THEORY IN EDUCATIONAL LEADERSHIP

Mohammad Shah Jaharun¹
Khalip Musa^{2*}

¹ Program Doktor Pendidikan (EdD), Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia

Emel: mrshahjaharun@gmail.com

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia

Emel: khalip@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Jaharun, M. S., & Musa, K. (2026). Kerangka konseptual integrasi teori kepimpinan autentik dan teori penentuan sendiri dalam kepimpinan pendidikan. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 145 – 156.

Abstrak: Integrasi teori merupakan pendekatan yang semakin diiktiraf dalam penyelidikan kepimpinan pendidikan kerana berpotensi menghasilkan kerangka konseptual yang lebih menyeluruh dan mendalam dalam menjelaskan fenomena kepimpinan yang kompleks. Kertas konsep ini bertujuan menghuraikan integrasi Teori Kepimpinan Autentik (Walumbwa et al., 2008) dan Teori Penentuan Kendiri (Ryan & Deci, 2020) dalam konteks kepimpinan pendidikan, dengan tumpuan khusus kepada hubungan antara kepimpinan autentik guru besar dan motivasi kerja guru sekolah rendah di Sabah. Kertas konsep ini dibina melalui pendekatan analisis literatur naratif secara sistematik berdasarkan pangkalan data akademik Scopus, Web of Science dan ERIC, merangkumi kajian yang diterbitkan antara tahun 2003 hingga 2026. Analisis literatur menunjukkan bahawa keempat-empat dimensi kepimpinan autentik, iaitu kesedaran sendiri, perspektif moral dalaman, pemprosesan maklumat secara seimbang dan ketelusan perhubungan, masing-masing memiliki mekanisme pengaruh yang nyata terhadap pemenuhan tiga keperluan psikologi asas Teori Penentuan Kendiri, iaitu autonomi, kompetensi dan keterhubungan. Integrasi kedua-dua teori menghasilkan kerangka konseptual ALQ-MWMS baharu yang menjelaskan bagaimana amalan kepimpinan autentik guru besar berupaya menggerakkan motivasi kerja guru secara progresif daripada bentuk kawalan kepada bentuk yang lebih autonomi dan intrinsik. Dari sudut praktikal, kerangka ini berpotensi menjadi asas kepada pembangunan semula modul kepimpinan dalam program NPQEL serta memperkukuh sistem pemantauan kepimpinan sekolah di peringkat dasar pendidikan negara. Kerangka ini diharapkan dapat mengisi jurang teoritikal yang ketara dalam literatur kepimpinan pendidikan Malaysia, serta menyediakan asas yang kukuh bagi kajian empirikal lanjutan, khususnya dalam konteks sekolah rendah di Sabah.

Kata Kunci: integrasi teori, kepemimpinan autentik, teori penentuan sendiri, motivasi kerja guru, kerangka konseptual

Abstract: *Theoretical integration is an increasingly recognised approach in educational leadership research for producing more comprehensive and explanatorily powerful conceptual frameworks capable of addressing the complexity of leadership phenomena. This concept paper elaborates the integration of Authentic Leadership Theory (Walumbwa et al., 2008) and Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2020) in the educational leadership context, with specific focus on the relationship between headmaster authentic leadership and teacher work motivation in Sabah primary schools. The paper was developed through a systematic narrative literature analysis drawing on the Scopus, Web of Science, and ERIC databases, covering publications from 2003 to 2026. Analysis of the literature indicates that the four dimensions of authentic leadership, namely self-awareness, internalized moral perspective, balanced processing, and relational transparency, each exert distinct and identifiable mechanisms of influence on the fulfilment of three basic psychological needs posited by Self-Determination Theory, namely autonomy, competence, and relatedness. The integration of both theories yields a new ALQ–MWMS conceptual framework that explicates how authentic leadership practices progressively shift teacher work motivation from controlled to more autonomous and intrinsic forms. From a practical standpoint, this framework holds significant potential for informing the redesign of leadership development modules under the NPQEL programme and strengthening school leadership monitoring systems at the national policy level. The framework is expected to address a significant theoretical gap in Malaysian educational leadership literature and provide a robust foundation for further empirical investigation, particularly within the context of primary schools in Sabah.*

Keywords: *theoretical integration, authentic leadership, self-determination theory, teacher work motivation, conceptual framework*

Pendahuluan

Dalam mana-mana sistem pendidikan, guru adalah nadi utama yang menggerakkan proses pengajaran dan pembelajaran. Namun begitu, kehadiran guru secara fizikal di dalam bilik darjah tidak semestinya mencerminkan komitmen dan motivasi sebenar mereka untuk mendidik. Hakikat ini menjadikan motivasi kerja guru bukan sekadar isu pengurusan sumber manusia, malah ia adalah teras kepada keberkesanan pendidikan itu sendiri. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 memperakukan perkara ini apabila menegaskan bahawa kualiti guru adalah penentu tunggal terpenting kepada pencapaian murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Keprihatinan ini disokong oleh dapatan kajian Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 yang mendapati bahawa purata hanya 26% guru merentasi negara-negara OECD merasakan bahawa profesion perguruan dihargai oleh masyarakat, menggambarkan krisis keyakinan yang meluas dalam kalangan profesional pendidikan di seluruh dunia (OECD, 2019). Di peringkat tempatan, kajian Jamilah et al. (2024) dalam kalangan guru sekolah kluster kecemerlangan di Johor Bahru mendapati bahawa tahap motivasi kerja guru berkait rapat dengan amalan kepemimpinan pengetua, manakala kajian Collie (2023) mengesahkan bahawa sokongan psikologi oleh pemimpin sekolah merupakan prediktor yang paling konsisten kepada motivasi kerja guru merentasi pelbagai konteks. Di Sabah, persoalan ini membawa dimensi yang lebih kompleks. Geografinya yang mencabar, jurang antara sekolah bandar dan pedalaman, serta tekanan pengekalan guru berpengalaman di kawasan terpencil menjadikan pemahaman mendalam tentang faktor yang mendorong motivasi

kerja guru suatu keperluan yang amat mendesak. Persoalan yang timbul ialah: apakah peranan kepimpinan guru besar dalam membentuk motivasi tersebut, dan mengapa sesetengah guru kekal bermotivasi tinggi walaupun berdepan dengan cabaran persekitaran yang nyata?

Perkembangan penyelidikan kepimpinan pendidikan dalam dua dekad yang lalu menunjukkan bahawa pendekatan teori tunggal semakin dilihat tidak memadai untuk menjelaskan kerumitan fenomena kepimpinan dalam organisasi sekolah. Sarjana kepimpinan pendidikan kontemporari menyarankan penggunaan pendekatan integrasi teori yang menggabungkan dua atau lebih teori yang saling melengkapi, bagi menghasilkan penjelasan yang lebih menyeluruh dan tepat sasaran (Hallinger, 2019; Leithwood et al., 2020). Dalam konteks ini, integrasi Teori Kepimpinan Autentik (*Authentic Leadership Theory*) oleh Walumbwa et al. (2008) dan Teori Penentuan Kendiri (*Self-Determination Theory*, SDT) oleh Ryan dan Deci (2020) menawarkan potensi yang amat signifikan bagi menjelaskan mekanisme pengaruh kepimpinan autentik guru besar terhadap motivasi kerja guru. Teori Kepimpinan Autentik menyediakan kerangka peringkat pemimpin yang menjelaskan bagaimana amalan kepimpinan yang berasaskan kesedaran sendiri, integriti moral, pemprosesan maklumat secara seimbang dan ketelusan perhubungan dapat membentuk persekitaran organisasi sekolah yang sihat dan kondusif, manakala SDT pula menyediakan kerangka peringkat individu yang menjelaskan bagaimana persekitaran tersebut mempengaruhi kualiti motivasi kerja guru melalui pemenuhan keperluan psikologi asas guru.

Walaupun kedua-dua teori ini telah mendapat penggunaan yang meluas dalam penyelidikan di peringkat antarabangsa, situasinya agak berbeza dalam konteks Malaysia. Kajian-kajian tempatan berkaitan kepimpinan autentik, seperti yang dilakukan oleh Ranganatha et al. (2023) dan Jamilah et al. (2024), cenderung menggunakan Teori Kepimpinan Autentik sebagai kerangka tunggal tanpa mengintegrasikannya dengan SDT sebagai mekanisme penjelasan bagi motivasi guru. Akibatnya, kajian-kajian ini mampu menjelaskan apa yang dilakukan oleh pemimpin autentik, tetapi masih gagal menjawab soalan yang lebih penting: mengapa dan bagaimana amalan kepimpinan tersebut diterjemahkan menjadi perubahan dalam motivasi kerja guru? Selagi jurang teoritikal ini tidak ditangani, cadangan intervensi kepimpinan yang dihasilkan akan terus bersifat umum dan kurang tepat sasaran.

Bertitik tolak daripada jurang teoritikal yang dikenal pasti, kertas konsep ini hadir dengan tujuan yang spesifik: menghuraikan secara mendalam bagaimana Teori Kepimpinan Autentik dan SDT boleh diintegrasikan untuk menghasilkan kerangka penjelasan yang lebih lengkap tentang hubungan antara kepimpinan guru besar dan motivasi kerja guru. Kertas ini disandarkan kepada analisis literatur naratif secara sistematik berdasarkan sumber literatur seminal dan kontemporari daripada pangkalan data akademik Scopus, Web of Science dan ERIC, meliputi karya-karya diterbitkan antara tahun 2003 hingga 2026 (Creswell & Creswell, 2023). Strategi carian menggunakan kata kunci utama yang merangkumi "authentic leadership", "self-determination theory", "teacher motivation", "work motivation", "basic psychological needs", "educational leadership", "principal leadership" dan "school leadership", dengan gabungan operator Boolean AND dan OR. Kriteria inklusi menetapkan bahawa artikel yang dipilih mestilah diterbitkan dalam jurnal berwasit (*peer-reviewed*), berkaitan kepimpinan autentik atau teori penentuan sendiri dalam konteks organisasi atau pendidikan, ditulis dalam bahasa Inggeris atau bahasa Melayu, dan diterbitkan antara tahun 2003 hingga 2026. Artikel yang dikecualikan ialah kertas persidangan tanpa proses semakan rakan sejawat yang ketat, tesis yang belum diterbitkan, serta artikel yang tidak berkaitan secara langsung dengan pemboleh ubah utama kajian. Daripada carian awal yang mengenal pasti lebih daripada 340 artikel, sebanyak 18

sumber utama dipilih berdasarkan kerelevanan langsung dengan kerangka konseptual yang dibina. Secara khususnya, tiga perkara ditangani: asas teoritikal kedua-dua teori diteliti secara kritis; mekanisme integrasi dihuraikan melalui laluan pengaruh yang sistematik; dan sebuah kerangka konseptual baharu dibina sebagai panduan bagi kajian empirikal kepimpinan pendidikan di Malaysia.

Sorotan Literatur

Teori Kepimpinan Autentik: Asas Dan Dimensi

Teori Kepimpinan Autentik muncul pada awal tahun 2000-an bukan secara kebetulan. Ia lahir sebagai satu tindak balas intelektual terhadap krisis kepercayaan kepimpinan global yang dicetuskan oleh skandal korporat berprofil tinggi seperti Enron dan WorldCom. Dalam suasana ketika dunia perniagaan dan pendidikan sama-sama mempersoalkan integriti pemimpin, Luthans dan Avolio (2003) membawa gagasan yang sederhana namun mendalam: pemimpin yang paling berkesan bukanlah yang paling karismatik atau paling berorientasikan pencapaian, tetapi yang paling autentik. Mereka mendefinisikan pemimpin autentik sebagai individu yang benar-benar mengenali dirinya, bertindak selaras dengan nilai peribadi yang teguh, dan membina hubungan yang tulus dengan pengikut. Gagasan ini kemudian diberikan bentuk yang boleh diukur oleh Walumbwa et al. (2008) melalui instrumen Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), terdiri daripada 16 item dalam skala Likert 5 mata. Kesahihannya kemudian diperkukuhkan oleh kajian meta-analisis Banks et al. (2016) yang mendapati hubungan positif kepimpinan autentik dengan motivasi intrinsik, komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologi pekerja merentasi pelbagai konteks organisasi di seluruh dunia.

Model Walumbwa et al. (2008) membahagikan kepimpinan autentik kepada empat dimensi yang saling bergantung. Keempat-empat dimensi ini tidak beroperasi secara berasingan, kerana impak kepimpinan autentik yang sebenar hanya terhasil apabila kesemuanya hadir dan berfungsi serentak.

Kesedaran sendiri (*self-awareness*) merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk memahami secara mendalam kekuatan, kelemahan, nilai peribadi, emosi dan impaknya terhadap orang lain. Avolio dan Gardner (2005) menegaskan bahawa kesedaran sendiri merupakan dimensi asas yang menjadi tunjang kepada tiga dimensi kepimpinan autentik yang lain. **Perspektif moral dalaman** (*internalized moral perspective*) pula merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk bertindak berdasarkan nilai dan prinsip etika yang tinggi secara konsisten, tanpa tunduk kepada tekanan luaran. **Pemprosesan maklumat secara seimbang** (*balanced processing*) merujuk kepada keupayaan pemimpin menganalisis maklumat secara objektif dengan mempertimbangkan pelbagai perspektif sebelum sebarang keputusan diambil. **Ketelusan perhubungan** (*relational transparency*) pula merujuk kepada amalan pemimpin berkongsi maklumat, perasaan dan nilai secara terbuka, jujur dan telus dalam hubungan interpersonal dengan pengikut (Leroy et al., 2012).

Kekuatan utama Teori Kepimpinan Autentik ialah konstruksinya yang jelas, boleh diukur dan bersandarkan tradisi psikologi positif yang kukuh. Walau bagaimanapun, teori ini mempunyai had yang ketara: ia menjelaskan dengan baik apa yang dilakukan oleh pemimpin autentik, tetapi tidak menjawab dengan mencukupi bagaimana tindakan tersebut menggerakkan perubahan dalam psikologi dalaman guru (Bird et al., 2012; Shao et al., 2025). Persoalan tentang proses dalaman pengikut adalah domain SDT. Justeru, kekangan TKA bukan kelemahannya, tetapi petunjuk bahawa teori ini memerlukan teori pelengkap untuk melengkapkan gambaran keseluruhan. Kajian-kajian empirikal berkaitan kepimpinan autentik dan motivasi guru dalam

konteks Asia dan negara membangun turut memperkuat kedudukan teori ini, walaupun dapatan mereka tidak seragam sepenuhnya. Di Malaysia, kajian Jamilah et al. (2024) ke atas 187 guru di sekolah kluster kecemerlangan Johor Bahru mendapati hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan autentik pengetua dan motivasi kerja guru. Ranganatha et al. (2023) pula mendapati bahawa kepercayaan guru kepada pengetua bertindak sebagai pengantara dalam hubungan kepemimpinan autentik dengan prestasi guru di sekolah Malaysia. Di peringkat antarabangsa, Shao et al. (2025) dalam kajian ke atas 1,043 guru sekolah rendah dan menengah di China mendapati bahawa kepemimpinan autentik mempengaruhi penglibatan kerja guru secara tidak langsung melalui iklim sekolah dan efikasi guru. Sebaliknya, beberapa kajian melaporkan dapatan yang kurang konsisten. Bird et al. (2012) mendapati bahawa hubungan antara kepemimpinan autentik dan penglibatan guru adalah lebih lemah dalam konteks sekolah dengan tekanan prestasi tinggi, kerana guru dalam situasi sedemikian cenderung digerakkan oleh faktor luaran berbanding sokongan kepimpinan. Leroy et al. (2012) pula mengingatkan bahawa kesan kepemimpinan autentik ke atas motivasi pengikut bergantung kepada tahap keperluan psikologi asas yang telah dipenuhi sebelumnya. Ketidakkonsistenan ini bukan menafikan kesahan teori, tetapi justeru menegaskan keperluan kepada kerangka penjelasan yang lebih menyeluruh, iaitu kerangka yang memasukkan mekanisme mediasi psikologi, dan inilah sumbangan utama integrasi TKA–SDT yang dibentangkan dalam kertas konsep ini.

Teori Penentuan Kendiri: Asas Dan Konstruk

Teori Penentuan Kendiri (*Self-Determination Theory*, SDT) diperkenalkan oleh Deci dan Ryan (1985) dan terus dikembangkan serta diperkukuhkan sehingga kini (Ryan & Deci, 2020). SDT berpandangan bahawa manusia secara fitrahnya memiliki kecenderungan ke arah pertumbuhan, perkembangan diri dan integrasi psikologi, dan kecenderungan ini akan berkembang subur atau terbantut bergantung kepada kualiti persekitaran sosial dan organisasi yang mengelilinginya. Dua *mini-theories* yang paling relevan dalam konteks kajian ini ialah *Basic Psychological Needs Theory*, yang menjelaskan tiga keperluan psikologi asas manusia, iaitu autonomi, kompetensi dan keterhubungan, serta *Organismic Integration Theory*, yang menggariskan kontinum motivasi yang merangkumi pelbagai bentuk motivasi daripada amotivasi sehinggalah kepada motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2020).

SDT menggariskan bahawa motivasi manusia bukanlah satu entiti tunggal, sebaliknya wujud dalam pelbagai bentuk yang tersusun dalam satu kontinum. Kontinum ini merangkumi lima tahap: amotivasi (tiada motivasi langsung), regulasi luaran (bertindak kerana ganjaran atau ancaman), regulasi introjeksi (bertindak kerana rasa bersalah atau malu), regulasi dikenal pasti (bertindak kerana menghargai kepentingannya), dan motivasi intrinsik (bertindak kerana minat dan kepuasan diri yang tulen). Prinsipnya mudah: semakin seseorang bergerak ke hujung kanan kontinum, semakin tinggi kualiti motivasi mereka dan semakin baik hasil kerja yang dihasilkan. Dalam konteks organisasi kerja, Gagné et al. (2022) telah mengoperasionalkan kontinum ini melalui instrumen Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) yang terdiri daripada 19 item berskala Likert 7 mata. Kekuatan SDT berbanding teori motivasi yang lain ialah fokusnya bukan hanya kepada berapa banyak motivasi seseorang miliki, tetapi kepada jenis dan kualiti motivasi tersebut. Namun SDT mempunyai hadnya yang tersendiri: ia tidak menghuraikan dengan spesifik gaya kepimpinan yang paling berkesan dalam memenuhi keperluan psikologi asas pekerja, dan di sinilah TKA hadir sebagai rakan yang tepat (Deci & Ryan, 2000).

Analisis Perbandingan Dan Justifikasi Integrasi

Walaupun Teori Kepimpinan Autentik dan SDT berkembang daripada tradisi disiplin yang berbeza, kedua-dua teori ini berkongsi premis-premis asas yang menjadikan integrasinya sah

secara konseptual dan bermakna secara empirikal. Jadual 1 merumuskan perbandingan sistematik antara kedua-dua teori merentasi tujuh dimensi utama yang relevan dengan kajian ini.

Jadual 1: Perbandingan Teori Kepimpinan Autentik Dan Teori Penentuan Kendiri

Aspek Perbandingan	Teori Kepimpinan Autentik (Walumbwa et al., 2008)	Teori Penentuan Kendiri (Ryan & Deci, 2020)
Fokus utama	Ciri-ciri dan amalan pemimpin autentik pada peringkat organisasi	Keperluan psikologi asas serta kualiti motivasi pada peringkat individu
Unit analisis	Pemimpin (guru besar)	Pengikut (guru)
Mekanisme teras	Kesedaran sendiri, perspektif moral dalaman, pemprosesan seimbang, ketelusan perhubungan	Pemenuhan autonomi, kompetensi dan keterhubungan melalui persekitaran sosial yang menyokong
Instrumen	ALQ — 16 item, 4 dimensi, skala Likert 5 mata	MWMS — 19 item, 5 dimensi, skala Likert 7 mata
Kekuatan	Konstruk boleh diukur secara empirikal; bersandarkan tradisi psikologi positif yang kukuh	Menjelaskan kualiti motivasi, bukan sekadar kuantiti; kontinum motivasi yang komprehensif dan terperinci
Kekangan	Tidak menjelaskan mekanisme psikologi dalaman pengikut secara mencukupi	Tidak menjelaskan secara spesifik tingkah laku kepimpinan yang paling berkesan dalam pemenuhan keperluan psikologi
Saling melengkapi	Menjelaskan APA yang dilakukan oleh pemimpin autentik	Menjelaskan MENGAPA dan BAGAIMANA tindakan kepimpinan tersebut meningkatkan motivasi kerja guru

Sumber: Dibangunkan berdasarkan Walumbwa et al. (2008) dan Ryan & Deci (2020)

Berdasarkan Jadual 1, tiga premis saling melengkapi yang menyokong dan mengesahkan integrasi kedua-dua teori ini dapat dikenal pasti. Yang paling asas ialah perkongsian nilai: kedua-dua teori meletakkan keaslian dan nilai dalaman sebagai penentu utama tingkah laku yang positif dan berkekalan, sama ada dalam diri pemimpin mahupun guru. Selain itu, kedua-dua teori berkongsi akar dalam tradisi psikologi positif, iaitu tradisi yang melihat manusia dari sudut potensi yang perlu dikembangkan, bukan kelemahan yang perlu diperbaiki (Luthans & Avolio, 2003; Ryan & Deci, 2020). Yang tidak kurang pentingnya, kedua-dua teori mengiktiraf peranan hubungan interpersonal yang bermakna sebagai prasyarat kepada kesejahteraan dan prestasi kerja. Ini adalah sesuatu yang amat ketara dalam budaya kerja berorientasikan komuniti seperti sekolah-sekolah di Sabah.

Bukti empirikal terkini semakin mengukuhkan asas integrasi ini. Maunz dan Glaser (2023) mendapati bahawa kepimpinan autentik secara langsung mempengaruhi keperluan psikologi asas pekerja, dan keperluan psikologi asas tersebut seterusnya berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kepimpinan dengan motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologi. Ini adalah

tepat seperti yang diramalkan oleh logik integrasi ALQ–MWMS. Collie (2023) pula memberikan bukti yang lebih dekat dengan konteks pendidikan, dengan mengesahkan bahawa sokongan keperluan psikologi oleh pengetua merupakan prediktor yang kuat kepada motivasi guru di sekolah. Integrasi kedua-dua teori ini amat relevan dalam konteks Malaysia, memandangkan sistem pendidikan negara yang berorientasikan nilai melalui Falsafah Pendidikan Kebangsaan sangat selari dengan premis-premis yang diajukan oleh kedua-dua teori, dan dasar PPPM 2013–2025 secara jelas menuntut kerangka teoritikal yang berupaya menjelaskan hubungan antara kepimpinan dan motivasi guru secara komprehensif dan bersistematik.

Mekanisme Integrasi: Laluan Pengaruh Sistematik

Persoalan yang lebih penting daripada sekadar membuktikan bahawa kedua-dua teori serasi ialah ini: secara konkritnya, bagaimana amalan guru besar yang autentik memberi kesan kepada motivasi kerja guru? Bahagian ini menjawab persoalan tersebut dengan menghuraikan empat laluan pengaruh yang spesifik, setiap satunya menghubungkan dimensi kepimpinan autentik dengan keperluan psikologi asas SDT yang berpadanan.

Kesedaran Kendiri dan Kompetensi Guru

Dimensi kesedaran sendiri guru besar mempengaruhi keperluan kompetensi guru melalui mekanisme pemberian maklum balas yang berkualiti dan penyediaan sokongan pembangunan profesional yang tepat sasaran. Guru besar yang memiliki kesedaran sendiri yang tinggi lebih berupaya menilai keperluan pembangunan setiap guru secara adil, tepat dan bersifat personal. Shao et al. (2025) mengesahkan bahawa pemimpin autentik yang memiliki kesedaran sendiri yang tinggi lebih mampu menyediakan sokongan yang berupaya meningkatkan rasa kompetensi dan efikasi diri dalam kalangan guru.

Perspektif Moral Dalaman dan Keterhubungan Guru

Guru besar yang bertindak secara konsisten berdasarkan nilai dan prinsip etika yang teguh berupaya membina kepercayaan yang mendalam dalam kalangan guru, dan kepercayaan ini merupakan prasyarat penting kepada keterhubungan sosial yang bermakna dalam organisasi. Konsistensi moral pemimpin mewujudkan persekitaran kerja yang selamat dari sudut psikologi, di mana guru merasakan bahawa mereka boleh dipercayai dan menghormati organisasi serta pimpinannya. Leroy et al. (2012) mendapati bahawa perspektif moral dalaman merupakan dimensi kepimpinan autentik yang paling berkait rapat dengan pembinaan kepercayaan institusi.

Pemprosesan Maklumat Secara Seimbang dan Autonomi Guru

Apabila guru besar secara aktif mendapatkan dan mempertimbangkan pandangan guru dalam proses membuat keputusan organisasi, guru merasakan bahawa mereka memiliki kawalan yang bermakna terhadap persekitaran kerja mereka. Amalan ini menepati prinsip sokongan autonomi dalam SDT, yang merupakan prediktor terkuat kepada motivasi intrinsik (Collie, 2023). Di samping itu, pemprosesan seimbang juga berupaya mengurangkan persepsi guru bahawa keputusan organisasi dikenakan secara sepihak dan sewenang-wenang.

Ketelusan Perhubungan, Keterhubungan dan Autonomi Guru

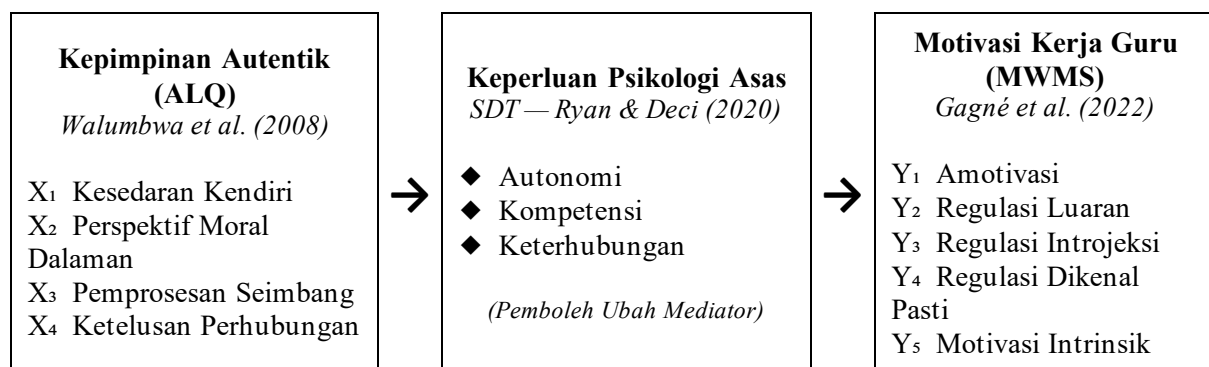
Apabila guru besar berkomunikasi secara jujur dan berkongsi maklumat secara telus, guru merasakan bahawa mereka diterima dan dihargai seadanya dalam organisasi, justeru memperkukuh keterhubungan mereka dengan institusi. Pada masa yang sama, komunikasi yang telus berkenaan matlamat dan hala tuju organisasi membolehkan guru membuat keputusan kerja

yang lebih bermaklumat dan terarah, sekali gus memperkukuh rasa autonomi profesional mereka (Walumbwa et al., 2008; Fernet et al., 2022).

Apabila keempat-empat dimensi kepimpinan autentik guru besar beroperasi secara bersepadu, sesuatu yang menarik berlaku: guru bukan sahaja lebih bermotivasi, tetapi kualiti motivasi mereka berubah secara asas. Berdasarkan SDT, apabila ketiga-tiga keperluan psikologi asas tersebut dipenuhi secara serentak, guru bergerak secara progresif daripada bekerja kerana terpaksa kepada bekerja kerana benar-benar ingin melakukannya, suatu transformasi dalaman yang pada akhirnya menjadi pemacu kepada kreativiti pengajaran, inovasi pedagogi dan kesejahteraan psikologi guru dalam jangka panjang (Ryan & Deci, 2020; Gagné et al., 2022).

Kerangka Konseptual Baharu: Integrasi ALQ–MWMS

Setelah meneliti asas teoritikal dan mengesan laluan pengaruh antara kedua-dua teori, kini tiba masanya untuk mengintegrasikan kesemuanya dalam satu kerangka yang boleh dijadikan panduan penyelidikan yang konkrit. Rajah 1 menggambarkan kerangka konseptual ALQ–MWMS yang merupakan hasil sintesis analisis yang telah dihuraikan.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Baharu Integrasi Teori Kepimpinan Autentik Dan SDT Dalam Konteks Kepimpinan Pendidikan

Sumber: Dibangunkan berdasarkan Walumbwa et al. (2008), Ryan & Deci (2020) dan Gagné et al. (2022)

Kerangka konseptual dalam Rajah 1 menggambarkan tiga peringkat utama dalam model integrasi ALQ–MWMS. Peringkat pertama ialah input kepimpinan, yang diwakili oleh keempat-empat dimensi kepimpinan autentik guru besar (X_1 – X_4) yang diukur menggunakan ALQ dengan 16 item berskala Likert 5 mata. Peringkat kedua merupakan mekanisme mediasi, iaitu keperluan psikologi asas SDT yang berfungsi sebagai jambatan penjelasan antara tindakan kepimpinan dan respons motivasi guru, menjelaskan proses psikologi yang berlaku di antara dua pemboleh ubah utama tersebut. Peringkat ketiga pula ialah output motivasi, yang diwakili oleh kelima-lima dimensi motivasi kerja guru (Y_1 – Y_5) yang diukur menggunakan MWMS dengan 19 item berskala Likert 7 mata, merentasi kontinum daripada amotivasi (Y_1) sebagai bentuk terendah kepada motivasi intrinsik (Y_5) sebagai bentuk tertinggi.

Nilai teoritikal kerangka ini terletak bukan pada kerumitannya, tetapi pada kejelasannya dalam menjelaskan sesuatu yang selama ini samar. Berbeza daripada kajian-kajian terdahulu yang menunjukkan kepimpinan autentik berkaitan dengan motivasi tanpa menjelaskan mengapa, kerangka ALQ–MWMS ini secara eksplisit mendedahkan mekanisme psikologi perantaraan yang menjambatani keduanya. Ia juga merentangi dua peringkat analisis yang selama ini kerap diteliti secara berasingan, iaitu peringkat pemimpin dan peringkat individu guru. Yang lebih praktikal, kerangka ini menyediakan panduan operasional yang jelas untuk kajian empirikal: pemboleh ubah bebas dan bersandar telah disertai instrumen pengukuran yang disahkan secara

psikometrik di peringkat antarabangsa, manakala peranan mediasi keperluan psikologi asas membentuk hipotesis yang terus boleh diuji menggunakan analisis model persamaan struktur.

Implikasi Teoritik dan Praktikal

Implikasi Kepada Teori Kepimpinan Pendidikan

Kerangka konseptual yang dibangunkan menyumbang kepada perkembangan teori kepimpinan pendidikan dalam dua aspek yang saling berkaitan. Dari sudut metodologi teori, ia menunjukkan bahawa integrasi teori peringkat pemimpin dan teori peringkat individu mampu menghasilkan kerangka penjelasan yang lebih lengkap berbanding penggunaan teori tunggal, suatu pendekatan yang disyorkan oleh Hallinger (2019) sebagai hala tuju utama penyelidikan kepimpinan pendidikan pada masa hadapan. Dari sudut kandungan, kerangka ini mengisi jurang yang ketara dalam literatur kepimpinan pendidikan Malaysia: ia bukan sekadar melaporkan bahawa kepimpinan autentik berkaitan dengan motivasi guru, sebaliknya ia menjelaskan proses psikologi yang menjadi pengantara hubungan tersebut, sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh kajian-kajian terdahulu yang bergantung kepada analisis korelasi dan regresi semata-mata (Bird et al., 2012; Jamilah et al., 2024).

Implikasi Kepada Penyelidikan Empirikal

Dari sudut penyelidikan empirikal, kerangka integrasi ALQ–MWMS membuka beberapa laluan penyelidikan yang bermakna dan penting. Kajian yang menguji secara empirikal peranan mediasi keperluan psikologi asas antara kepimpinan autentik guru besar dan motivasi kerja guru, menggunakan model persamaan struktur, perlu dilaksanakan di pelbagai konteks sekolah di Malaysia. Kajian perbandingan antara sekolah bandar dan luar bandar, khususnya sekolah pedalaman Sabah, juga berpotensi mendedahkan sama ada mekanisme integrasi ini bersifat universal atau bergantung kepada konteks tertentu. Sebagai langkah susulan, kajian EdD yang dirancang oleh penulis pertama berhasrat menguji kerangka konseptual ini secara empirikal dalam konteks sekolah rendah Sabah, dengan melibatkan guru-guru di empat daerah pendidikan, iaitu PPD Tuaran, PPD Keningau, PPD Sandakan dan PPD Ranau, menggunakan instrumen ALQ dan MWMS. Kajian empirikal tersebut dijangka dapat mengesahkan dan memperkukuhkan lagi kerangka konseptual ALQ–MWMS yang dibentangkan dalam kertas konsep ini.

Implikasi Kepada Amalan Kepimpinan Dan Dasar Pendidikan

Kerangka konseptual ini turut membawa implikasi praktikal yang boleh diterjemahkan kepada tindakan. Program kelayakan profesional seperti National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) yang dilaksanakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) sering dikritik kerana bersifat terlalu generik dalam pembangunan kepimpinan. Dengan memahami bahawa kepimpinan autentik mempengaruhi motivasi guru melalui mekanisme pemenuhan keperluan psikologi asas yang spesifik, pembangunan modul NPQEL boleh diarahkan dengan lebih tepat, khususnya kepada pembangunan kesedaran sendiri pemimpin, pengukuhan integriti kepimpinan, kemahiran menyokong autonomi guru dan pemupukan budaya ketelusan dalam komunikasi organisasi. Keempat-empat elemen ini bukan sahaja berteori, tetapi kini mempunyai asas psikologi yang jelas. Pada peringkat dasar pula, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) Sabah berpeluang memasukkan dimensi kepimpinan autentik sebagai penanda aras baharu dalam sistem sokongan dan pemantauan kepimpinan sekolah, selaras dengan aspirasi PPPM 2013–2025 dan Rancangan Malaysia Ke-13.

Kesimpulan

Kertas konsep ini bertolak daripada satu persoalan yang ringkas tetapi signifikan: mengapa guru yang bekerja di bawah guru besar yang berbeza menghasilkan tahap komitmen dan motivasi yang berbeza? Jawapan kepada persoalan ini tidak akan ditemui dengan hanya mengukur kepimpinan autentik guru besar atau motivasi guru secara berasingan. Apa yang diperlukan ialah satu kerangka yang menghubungkan keduanya melalui penjelasan yang jelas tentang proses psikologi yang berlaku di antaranya. Sumbangan utama kertas konsep ini ialah pembinaan kerangka konseptual ALQ–MWMS yang mengintegrasikan Teori Kepimpinan Autentik dan Teori Penentuan Kendiri secara sistematik, mengisi jurang yang telah lama wujud dalam literatur kepimpinan pendidikan Malaysia antara apa yang dilakukan oleh pemimpin dengan mengapa tindakan tersebut menggerakkan motivasi guru.

Kerangka ALQ–MWMS yang dibangunkan memberi sumbangan kepada teori kepimpinan pendidikan dalam dua dimensi yang saling memperkuat. Pertama, ia menunjukkan bahawa integrasi teori peringkat pemimpin dengan teori peringkat individu menghasilkan penjelasan yang lebih lengkap dan lebih mampu menjawab persoalan yang selama ini tidak terjawab, berbanding penggunaan teori tunggal. Kedua, melalui empat laluan pengaruh yang dikenal pasti, iaitu kesedaran sendiri kepada kompetensi guru, perspektif moral dalaman kepada keterhubungan, pemprosesan seimbang kepada autonomi, dan ketelusan perhubungan kepada keterhubungan serta autonomi secara serentak, kerangka ini mendedahkan mekanisme psikologi yang selama ini samar dalam kajian kepimpinan pendidikan Malaysia. Apabila kesemua laluan ini beroperasi bersepadu, persekitaran sekolah yang terhasil berupaya mendorong guru bergerak secara progresif ke arah motivasi yang lebih autonomi dan intrinsik. Langkah yang paling mendesak ialah menguji kerangka ini secara empirikal. Hipotesis yang dibentangkan — bahawa keperluan psikologi asas guru menjadi pengantara antara kepimpinan autentik guru besar dan motivasi kerja guru — perlu disahkan atau diperbaiki berdasarkan data lapangan menggunakan model persamaan struktur, bukan diandaikan benar semata-mata kerana ia logik secara teoritik. Kerangka ALQ–MWMS juga wajar menjadi asas kepada pembinaan semula modul kepimpinan dalam program NPQEL, supaya pembangunan pemimpin sekolah tidak lagi bersifat generik tetapi benar-benar menyentuh dimensi-dimensi yang terbukti memberi impak kepada motivasi guru. Selain itu, kerangka ini perlu diuji dalam konteks yang lebih pelbagai, termasuk sekolah pedalaman Sabah, agar had dan kebolegunaan sebenarnya dapat diketahui. Integrasi Teori Kepimpinan Autentik dan SDT yang dibentangkan dalam kertas konsep ini mungkin belum muktamad, namun ia menawarkan titik permulaan yang lebih kukuh untuk memahami bagaimana kepimpinan sekolah yang berkesan benar-benar membentuk motivasi guru dari dalam.

Penghargaan

Pengkaji ingin merakamkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada penyelia kajian, Prof. Madya Dr. Khalip bin Musa, Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), atas segala bimbingan akademik yang tidak ternilai, ketinggian kepakaran beliau dalam bidang kepimpinan pendidikan, serta sokongan intelektual dan dorongan yang berterusan dalam proses pembangunan kertas konsep ini. Penghargaan juga diucapkan kepada pihak Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) atas kemudahan dan persekitaran akademik yang kondusif yang disediakan sepanjang tempoh pengajian doktoral penulis pertama.

Rujukan

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- 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(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J., & Murray, L. (2012). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: Implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*, 22(3), 425–461. <https://doi.org/10.1177/105268461202200302>
- Collie, R. J. (2023). Perceived need-supportive and need-thwarting interpersonal behaviour from principals and teachers' psychological needs. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103982. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103982>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., & Levesque-Côté, J. (2022). The longitudinal effects of supervisory motivating style on employee well-being and turnover intention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 539–550. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1990903>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Hallinger, P. (2019). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 166–182. <https://doi.org/10.1177/1741143217747532>
- Jamilah, A., Ali, D. F., Hassan, R., Jambari, H., & Osman, S. (2024). The relationship of principal's authentic leadership and teacher's job motivation in excellence cluster schools. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(12), 2459–2463. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120191>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance. *Journal of Management*, 38(5), 1679–1707. <https://doi.org/10.1177/0149206312436714>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). Berrett-Koehler.
- Maunz, L. A., & Glaser, J. (2023). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work: The mediating roles of authentic followership and basic

- psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 42, 32284–32297. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05480-6>
- OECD. (2019). TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Ranganatha, R., Kamarul, Z. A., & Hamidah, Y. (2023). Authentic leadership and teacher performance: The mediating role of trust in Malaysian schools. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(1), 45–62.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Shao, Y., Jiang, W., Wang, N., Zhang, C., & Zhang, L. (2025). The impact of authentic leadership on the work engagement of primary and secondary school teachers: The serial mediation role of school climate and teacher efficacy. *PLOS ONE*, 20(5), e0320839. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320839>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/014920630730891>