

AMALAN KEPIMPINAN AUTENTIK PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN PEMINDAHAN LATIHAN

(*PRINCIPAL'S AUTHENTIC LEADERSHIP PRACTICES AND THEIR RELATIONSHIP WITH TRAINING TRANSFER*)

Mohd Sukri Zainol (Corresponding Author)

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA
sukri.zainol@gmail.com

Mohd Izham Mohd Hamzah

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA
izham@ukm.edu.my

Bity Salwana Alias

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA
bity@ukm.edu.my

ABSTRAK

Dunia masa kini dengan perubahan yang begitu pantas memerlukan kewibawaan pemimpin untuk mendorong guru menghadapi cabaran dan persaingan global. Peranan pengetua berkebolehan tinggi dipercayai dapat mendorong guru menyesuaikan diri dengan persekitaran dan membina perhubungan secara telus dalam apa jua keadaan untuk terus menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi selepas menghadiri latihan untuk dipindahkan ke dalam kerja. Dapatan kajian terdahulu berkenaan amalan kepemimpinan autentik melalui dimensi kesedaran diri, pemprosesan seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral dalaman yang tidak konsisten menunjukkan terdapat keperluan untuk kajian lanjut dijalankan bagi melihat hubungan dan sumbangannya terhadap pemindahan latihan guru. Begitu juga kemerosotan pemindahan latihan di tempat kerja berlaku apabila semakin jauh tempoh berlalu selepas mengikuti latihan semakin berkurang pengetahuan dan kemahiran digunakan pada pekerjaan. Kertas konsep ini menggabungkan teori kepemimpinan autentik, teori penetapan matlamat dan model pemindahan latihan Baldwin dan Ford untuk membentuk satu model konseptual kajian amalan kepemimpinan autentik dan hubungannya dengan pemindahan latihan. Model konseptual ini akan memberikan hasil yang dapat menjelaskan hubungan kepemimpinan autentik melalui dimensi kesedaran diri, pemprosesan seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral dalaman terhadap pemindahan latihan dalam kalangan guru. Pengetua yang mengamalkan ketelusan dan kekuatan moral diri dalam membuat keputusan beretika terhadap sebarang tindakan akan membantu guru untuk lebih bertanggungjawab melaksanakan apa yang telah diterima dari latihan dipindahkan ke pekerjaan.

Kata Kunci: Kepimpinan autentik, pemindahan latihan, kepimpinan, keberkesanan latihan

ABSTRACT

Today's world is facing rapid changes that require credible leaders to motivate teachers in facing global challenges and competition. A competent principal is believed to motivate teachers to adapt to the environment and build relationships transparently in any situation. Furthermore, principals could inspire teachers to use and transfer knowledge and skills during training and transfer them into the workplace. Previous studies on authentic leadership practices through the dimensions of self-awareness, balanced processing, relationship transparency, and internalized moral perspectives indicate the need for further research to examine the relationship and contribution of authentic leadership practices and knowledge transfer after training among teachers. This study will also examine the decline in knowledge transfer as the time gap between training and

Untuk memetik dokumen ini:

Zainol, M. S., Hamzah, M. I. M. & Alias, B. S. (2021). Amalan kepemimpinan autentik pengetua dan hubungannya dengan pemindahan latihan. *Journal of Personalized Learning*, 4(1): 1-14.

practices increases which causes less transfer of knowledge and skills acquired during training to the workplace. This conceptual research paper combines authentic leadership theory, goal-setting theory and Baldwin and Ford (1988) training transfer model to form a conceptual model to study authentic leadership practices and their relationship with training transfer. This conceptual model will explain the relationship of authentic leadership and transfer of training among teachers through the dimensions of self-awareness, balanced processing, relationship transparency and internalized moral perspective. Principals who practice transparency and moral strength in making ethical decisions will inspire teachers to become more responsible in transferring their knowledge from training to the workplace.

Keywords: Authentic leadership, training transfer, leadership, training effectiveness

PENDAHULUAN

Peranan pengetua amat penting dalam mendorong guru menyesuaikan diri dengan persekitaran dan membina perhubungan secara telus dalam apa jua keadaan untuk terus menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh selepas menghadiri latihan untuk dipindahkan ke dalam kerja. Kajian Elkington et al. (2017) berkenaan pemimpin yang berkesan di era globalisasi masa kini mencadangkan pemimpin berkebolehan menyelesaikan masalah yang kompleks, memberikan komitmen dalam membangunkan kapasiti pekerja, mengamalkan toleransi dengan pekerja dan sentiasa terlibat dalam menghubungkan dengan pihak yang berkepentingan. Pemimpin masa kini juga bertanggungjawab untuk membantu memenuhi tuntutan pekerja dan organisasi serta memupuk kerjasama dan komunikasi seimbang (Kornelsen, 2019). Amalan kepimpinan masa kini yang membina hubungan telus, toleransi dan memproses secara seimbang dalam menyelesaikan masalah boleh dikaitkan kepada amalan kepimpinan autentik. Kepimpinan autentik dikaitkan dengan kepercayaan, moral, integriti pada tahap tinggi dalam amalan pengurusan selari dengan tuntutan perkembangan global masa kini (Walumbwa et al., 2008). Menurut Srivastava & Dhar (2016), kepimpinan autentik adalah gaya kepimpinan yang mengutamakan nilai moral tinggi seorang pengetua menjadikan guru komited dengan tugas kerana kepercayaan dan keyakinan guru terhadap arahan, bimbingan dan keputusan dari pengetua yang mengamalkan integriti dalam pengurusan. Kepimpinan autentik adalah penambahbaikan terhadap ciri yang terdapat pada gaya kepimpinan etika dan kepimpinan transformasi (Walumbwa et al., 2008). Kepimpinan autentik mewujudkan persekitaran kerja positif dan menggalakkan pekerja dengan pemikiran kritikal (Farooq Ahmed et al., 2018). Key (2017) berpandangan, kepimpinan autentik akan mewujudkan hubungan yang lebih terbuka amanah, telus dan membimbing pekerja dengan nilai melalui kepercayaan. Kajian mengesahkan kepimpinan autentik didapati memberi kesan terhadap keberkesanan latihan pekerja dan peningkatan prestasi (Mira & Odeh 2019). Justeru amalan kepimpinan autentik pengetua dijangka memberi pengaruh dalam pemindahan latihan bagi para guru di sekolah.

Pemindahan latihan dikatakan berkesan apabila pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh melalui latihan oleh guru dipindahkan sepenuhnya ke dalam kerja. Latihan yang berkesan dikaitkan dengan kejayaan pemindahan latihan. Pengetahuan dan kemahiran terkini seseorang individu turut akan menyumbang kepada peningkatan pemindahan latihan (Azman Ismail et al., 2015). Peningkatan pemindahan seterusnya mengubah cara kerja ke arah yang lebih baik (Marquez-Ramos, 2016). Penggunaan pengetahuan dan kemahiran pada pekerjaan adalah petunjuk kepada keadaan perpindahan latihan yang baik bagi sesebuah organisasi (Sørensen, 2017). Walau bagaimanapun, pemindahan latihan seringkali menjadi isu apabila peruntukan yang tinggi disediakan untuk latihan tetapi masih tidak memberikan pulangan dalam bentuk pencapaian murid yang tinggi diperingkat global (Jackson et al., 2019; Wills, 2017). Dengan itu, pemindahan latihan guru perlu diteliti dan difahami kerana ia amat penting dalam memastikan latihan yang diikuti dapat diterapkan sepenuhnya dalam kerja selepas mengikuti latihan dengan pengaruh amalan kepimpinan autentik pengetua. Kerangka ini bertujuan untuk membentuk kerangka teori yang paling sesuai daripada teori-teori yang berkaitan kepimpinan pengetua dengan latihan dapat diperibadikan mengikut kesesuaian guru-guru dibawah pengurusannya dengan cara yang terbaik. Seterusnya prinsip, model dan teori-teori yang berkaitan dibincangkan dan akhir sekali pembentukan kerangka konseptual yang sesuai diusulkan.

Kepimpinan Autentik

Pengetua yang bertindak dengan adil, memberikan perasaan kurang tekanan pada pekerja, memberikan sokongan, galakan dan dorongan adalah pengetua yang memperolehi komitmen tinggi dari guru. Mereka yang bekerja dibawah pimpinan kepimpinan ini akan merasa lebih dihargai dan berada dalam persekitaran kerja

positif (Cezmi Savas & Toprak, 2014). Walumbwa et al. (2008) mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai pola tingkah laku pemimpin yang membina keupayaan psikologi dan iklim etika yang positif menerusi kesedaran diri pemimpin, pertimbangan tindakan melalui pemprosesan seimbang, membina ketelusan hubungan dengan pekerja dan menunjukkan kepercayaan yang selaras dengan tindakannya melalui perspektif moral dalaman. Amalan kepemimpinan autentik juga merujuk kepada pola tingkah laku pemimpin yang telus dan beretika dengan mengamalkan konsep keterbukaan dalam berkongsi maklumat yang diperlukan pekerja untuk menentukan keputusan hasil dari input para pekerja (Avolio et al., 2009). Jelas Walumbwa et al. (2010) kepemimpinan ini mewujudkan hubungan terbuka dan telus dengan pengikut disamping mempunyai kesedaran diri yang mempengaruhi tingkah laku pekerja.

Teori kepemimpinan autentik diperkenalkan oleh Luthans & Avolio (2003) menyatakan bahawa pemimpin autentik dapat dikaitkan dengan tingkah laku optimis, mempunyai harapan, berkeyakinan dan berdaya tahan dalam amalan mereka. Asas pembinaan teori kepemimpinan autentik dibentuk berdasarkan nilai moral yang tinggi pada pemimpin. Nilai moral dalam setiap tingkah laku pemimpin menjadikan mereka dilihat sebagai pemimpin yang jujur dan berani melakukan tugas professional secara beretika (Feng-I, 2016). Kepimpinan autentik menggunakan pendekatan yang lebih moden berbanding pendekatan kepemimpinan tradisional seperti teori kepemimpinan transformasi dan karismatik namun Luthans & Avolio mempercayai bahawa pemimpin autentik mementingkan watak diri melalui tingkah laku positif, kepercayaan dan kesedaran diri dalam melakukan sesuatu tindakan. Seterusnya Avolio et al. (2004) mengembangkan teori yang menunjukkan hubungan kepemimpinan autentik terhadap tingkah laku pengikut. Penekanan kepemimpinan berteraskan prinsip moral mampu mempengaruhi pengikut. Ketelusan hubungan yang terhasil di atas kewibawaan pemimpin autentik yang berani untuk mengakui kelemahannya bagi mendapatkan hasil yang terbaik kepada organisasi mendorong untuk membina kepercayaan daripada pengikut. Tumpuan teori yang dikembangkan ini lebih kepada menjelaskan kewibawaan pemimpin untuk bersikap optimis, mempunyai harapan, mempunyai emosi positif dan membina identiti sosial yang memberi kesan kepada prestasi dan tingkah laku pengikut.

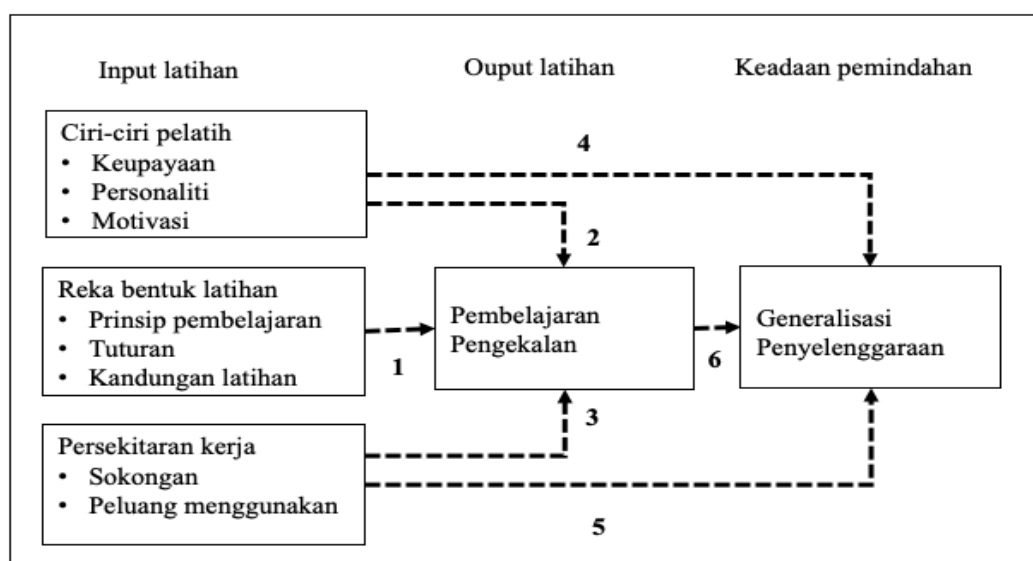
Teori kepemimpinan autentik menjelaskan kepemimpinan autentik mampu menarik perhatian pengikut melalui sikap peribadi yang tulen untuk membantu mengupayakan mereka. Hubungan berteraskan kemanusiaan dan membantu bagi mencapai matlamat pengikut menunjukkan pendekatan kepemimpinan ini berbeza dengan kepemimpinan lain (Johnson, 2019). Melalui sikap ini, pemimpin autentik mengamalkan keterbukaan dalam menerima pandangan dan idea baru dari pengikut walaupun ianya mungkin bertentangan dari pandangan pemimpin (Guenter et al., 2017). Dengan mengamalkan kepemimpinan autentik secara tak langsung mendorong pengikut untuk memodelkan pemimpin dalam melakukan tindakan yang positif (Burch, 2018). Justeru, teori kepemimpinan autentik memberi tumpuan kepada kepemimpinan yang mementingkan keperibadian positif, mengamalkan nilai moral yang tinggi dan membina hubungan yang telus dengan guru. Berdasarkan teori diperkenalkan oleh Luthans & Avolio (2003), Walumbwa et al. (2008) menjelaskan dengan lebih terperinci amalan kepemimpinan autentik dengan membentuk model kepemimpinan autentik yang terdiri daripada kesedaran diri, pemprosesan seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral dalaman. Mengikut Walumbwa et al. (2008), kesedaran diri merujuk kepada refleksi diri dan pemahaman tentang bagaimana seseorang memperoleh, memproses dan memberi makna kepada kekuatan, kelemahan dan nilai kepimpinannya dari semasa ke semasa. Pemprosesan seimbang adalah tingkah laku pemimpin mendengar pandangan untuk dianalisis dengan berpandukan sumber data dan maklumat yang relevan sebelum membuat keputusan. Ketelusan hubungan pula adalah tingkah laku pemimpin yang mengamalkan amalan berkata dengan benar dan bersedia mengakui kesilapan apabila pemimpin melakukan kesalahan. Seterusnya perspektif moral dalaman merujuk kepada pemimpin menunjukkan kepercayaan yang dipatuhi secara konsisten dengan tindakannya disamping membuat keputusan berasaskan pertimbangan nilai dan keadilan yang memenuhi standard moral. Pemimpin sebegini boleh membentuk staf bawahannya secara peribadi melalui latihan yang diperibadikan mengikut keperluan mereka.

Pemindahan Latihan

Teori penetapan matlamat (*Goal-setting theory*) diperkenalkan oleh Locke et al. (1981) menyatakan bahawa keinginan atau niat, mempengaruhi tingkah laku seseorang untuk berubah. Keinginan menggerakkan seseorang kepada sesuatu perkara yang menarik minatnya mengubah tingkah laku serta merta. Di peringkat seterusnya individu akan menunjukkan sikap minat dan komitmen untuk melakukan apabila menerima pilihan yang ditetapkan. Keadaan ini dikatakan sebagai penetapan matlamat dalam sesuatu tindakan. Melalui

penetapan matlamat akan mendorong individu mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran, kebolehan baru dan sikap positif yang diperoleh dari latihan untuk dipindahkan ke pekerjaan (Azman Ismail et al., 2016). Faizal Amin (2015) menggunakan teori penetapan matlamat sebagai asas kajian yang mengesahkan bahawa individu dengan efikasi sendiri yang tinggi lebih cenderung untuk melaksanakan tugas yang mencabar dan kompleks. Maka teori penetapan matlamat dapat menjelaskan bahawa individu yang menerima tugas sukar akan terus cuba melaksanakannya hingga mencapai matlamat. Teori penetapan matlamat amat menepati untuk mendasari pemindahan latihan dalam persekitaran kerja (Noorizan, Nur Fareeha Afzan, A.Z, Norfazlina, & Sharidatul Akma, 2016). Teori ini juga mengandaikan bahawa individu perlu diberi peluang melakukan apa yang dipelajari dan menggunakan keupayaan diri untuk meningkatkan prestasi (Walsh, 2016). Pekerja yang menetapkan matlamat juga adalah strategi penting dalam mempengaruhi tingkah laku untuk menerapkan pengetahuan dan kemahiran pada pasca latihan (Grant, 2019). Justeru, teori penetapan matlamat amat bertepatan untuk diuji dalam penyelidikan berkaitan pemindahan latihan di tempat kerja.

Selanjutnya model pemindahan latihan Baldwin & Ford (1988) adalah model yang paling mendapat perhatian dalam penyelidikan berkaitan pemindahan latihan. Model ini terkenal dan banyak dibincangkan dalam kebanyakan kajian literatur berkaitan pemindahan latihan (Ross, 2017). Model Baldwin & Ford (1988) didapati stabil kerana ia dihasilkan dari 63 kajian empirikal yang dijalankan oleh Baldwin dan Ford (1988) ke atas kajian yang pemindahan latihan dari tahun 1907 hingga 1987 (Ford, Baldwin, & Prasad, 2018). Kebanyakan model pemindahan latihan terkini yang menjelaskan proses pemindahan latihan menjadikan model Baldwin & Ford (1988) sebagai asas dan paduan dalam pembinaan kerangka model mereka. Menurut Baldwin dan Ford (1988), pemindahan latihan didefinisikan sebagai kecenderungan individu menerapkan pengetahuan, kemahiran dan sikap (*Knowledge, Skills, Attitudes - KSA*) yang diterima dari latihan ke dalam kerja melalui proses pengekalan iaitu tindak balas individu menggunakan KSA untuk keperluan kerja, proses pembelajaran iaitu kesan peningkatan KSA, penyelenggaraan iaitu dengan penerapan secara berterusan dan generalisasi sebagai penyesuaian KSA dengan pekerjaan. Model Baldwin & Ford (1988) dapat menerangkan proses pemindahan latihan dan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan seperti ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1. Model Pemindahan Latihan Baldwin & Ford (1988)

Hubungan antara Kesedaran Diri dan Pemindahan Latihan

Amalan kepimpinan autentik pengetua melalui kesedaran diri yang tinggi dapat mempengaruhi guru untuk melakukan tindakan yang betul. Pengetua dengan kesedaran diri akan lebih memahami kekuatan dan kelemahan guru dalam memindahkan latihan ke dalam pekerjaan. Semedo et al. (2018) berpandangan, tingkah laku ini dapat merangsang sikap pekerja terhadap organisasi secara tak langsung meningkatkan kreativiti dalam kerja. Kesedaran diri memandu pemimpin untuk menonjolkan diri dengan lebih baik, mengetahui tahap keupayaan diri, tegas dalam mematuhi etika dan bertindak berteraskan nilai moral (Key, 2017). Kesedaran diri

menunjukkan pengetua membuat refleksi bagi mengetahui kekuatan dan kelemahannya untuk memimpin guru. Maka amalan kesedaran diri pengetua akan diteladani guru dalam melaksanakan proses pemindahan latihan sepenuhnya ke dalam kerja.

Terdapat kajian yang menunjukkan perkaitan hubungan kesedaran diri dengan pemindahan latihan. Penger & Èerne (2014) berpandangan, kesedaran diri menjadikan seseorang pemimpin meneliti dan menganalisis pemikirannya berdasarkan pertimbangan perasaan dan aspirasi terhadap sesuatu perkara. Keadaan ini akan menonjolkan sikap positif pengetua terhadap pemindahan latihan guru. Kajian Petan (2016) berkaitan amalan kepimpinan autentik di Romania telah mendapati kesedaran diri secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi pekerja. Komitmen adalah keterikatan dan rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Pekerja cenderung lebih bertanggungjawab untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran dalam kerja bagi mencapai visi organisasi. Corner (2015) pula mendapati kajian kepimpinan autentik ke atas 200 pengetua sekolah di Arizona menunjukkan kesedaran diri mendorong perubahan positif guru untuk menambahbaik pengetahuan dan kemahiran melalui pembelajaran. Pembelajaran adalah sebahagian dari proses pemindahan latihan (Baldwin & Ford 1988). Kajian Moreno (2018) terhadap 600 guru sekolah di Texas mendapati dengan kesedaran diri, pengetua tidak memberi kesan tekanan emosi pada kerja guru apabila mereka memahami kelemahan dan kekuatan guru. Dengan itu, pengetua menggalakkan guru bekerja tanpa tekanan. Walaubagaimanapun kajian Feng-I (2016) menunjukkan gaya kepimpinan autentik pengetua sekolah di Taiwan berkenaan kesedaran diri di tahap rendah kerana pengetua tidak berupaya untuk memberi sokongan kepada pembangunan guru walaupun pengetua mengamalkan akauntabiliti dalam pengurusan. Ramai yang telah mengambil pilihan untuk bersara awal dalam lingkungan umur lima puluhan sebagai protes terhadap sistem pendidikan yang semakin mencabar dan kekhawatiran pada diri yang tidak berdaya saing untuk memimpin sekolah. Dapatan kajian berkenaan tahap kesedaran diri bagi amalan kepimpinan autentik yang tidak konsisten menunjukkan terdapat keperluan untuk kajian lanjut dijalankan bagi melihat hubungan kesedaran diri pengetua dan pemindahan latihan guru. Maka kajian seterusnya dicadangkan untuk mengemukakan pernyataan hipotesis bagi mengenal pasti hubungan kesedaran diri kepimpinan autentik pengetua dengan pemindahan latihan guru. Andaiannya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan autentik pengetua melalui dimensi kesedaran diri dengan pemindahan latihan dalam kalangan guru.

Hubungan antara Pemprosesan Seimbang dan Pemindahan Latihan

Pemprosesan seimbang merupakan suatu kebolehan pemimpin untuk menyiasat, menganalisis maklumat secara relevan dan pertimbangan yang seimbang sebelum menetapkan keputusan. Pemprosesan seimbang yang diamalkan pemimpin juga adalah kesungguhan dan keikhlasan yang ditunjukkan dalam mendapatkan pandangan, pendapat dan idea pekerja walaupun boleh mencabar pegangannya, peranannya sebagai ketua dan kepercayaannya berkenaan bagaimana menghadapi masalah (Walumbwa et al., 2008). Gardner et al. (2005) mendefinisikan pemprosesan seimbang kepada tindakan mengumpul dan menganalisis maklumat secara tidak berat sebelah sama ada bersifat positif atau negatif sebelum menetapkan keputusan. Zhang et al. (2020) pula memberi maksud pemprosesan seimbang ialah pemimpin yang memberi perhatian terhadap pandangan guru sebelum memutuskan sesuatu keputusan. Pengetua yang mengamalkan pemprosesan seimbang mendapatkan pandangan guru terhadap jurang pengetahuan dan kemahiran sedia ada mereka untuk dianalisis bagi memberikan maklum balas dan nilai terhadap pemindahan latihan. Pemimpin berkesan adalah pemimpin yang tidak takut berdepan dengan risiko dalam melakukan sesuatu tindakan (Roselena Mansor & Mohd Izham 2015). Pemprosesan seimbang menjadikan pemimpin berkesan dengan membuat keputusan tanpa berat sebelah dengan mengendalikan secara berhemah dan menjaga hubungan dengan pekerja (Penger & Èerne, 2014). Amalan pemprosesan seimbang akan memberi kelebihan kepada pengetua untuk menentukan keputusan yang terbaik bagi mendorong guru menambahbaik dan menyelesaikan masalah pemindahan latihan.

Dapatan kajian terdahulu menyokong hubungan pemprosesan seimbang dengan pemindahan latihan. Kajian Joo & Jo (2017) terhadap 374 pekerja syarikat besar organisasi bukan keuntungan Korea mendapati apabila pekerja menganggap pemimpin mengamalkan pemprosesan seimbang, pekerja lebih cenderung untuk menunjukkan kesungguhan melaksanakan kerja. Kecenderungan ini akan meyumbang kepada pemindahan latihan berterusan iaitu penggunaan pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan kerja. Begitu juga kajian Rego et al. (2014) ke atas 203 pekerja Portugis menunjukkan pemimpin yang mengamalkan pemprosesan seimbang dapat meningkatkan kepercayaan dan nilai hormat pekerja kepada pemimpin seterusnya mendorong pekerja untuk mencari penyelesaian terhadap sesuatu masalah dalam kerja. Dengan itu, pekerja akan

mengoptimumkan penggunaan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang positif terhadap kerja yang dijalankan. Kajian Akther (2020) berkaitan amalan kepimpinan autentik terhadap ketua divisyen latihan di 21 cawangan bank perdagangan Bangladesh menggunakan pendekatan kualitatif melalui hasil temu bual terhadap para pekerja. Hasil temu bual menunjukkan pemimpin autentik memberi kesan kepada pemindahan latihan pekerja melalui pemprosesan seimbang. Melalui amalan tersebut, pemimpin dapat mengenal pasti kekurangan pengetahuan dan kemahiran pada pekerja untuk ditambahbaik dengan menetapkan latihan yang perlu diikuti. Namun begitu, dapatan kajian Srivastava & Dhar (2019) terhadap 578 guru di wilayah timur Uttar Pradesh, India mendapati amalan kepimpinan autentik pengetua pada tahap rendah. Aspek kurang memberi perhatian dan mendengar suara guru adalah penyumbang kepada penurunan tahap kepimpinan autentik. Keadaan ini telah mempengaruhi keberkesanan kerja guru khususnya dalam proses timbal balas kerja. Semakin kurang pemimpin mendengar pandangan guru, sebagai balasan guru kurang menggunakan pengetahuan dan kemahiran dalam kerja. Dapatan kajian menunjukkan pemprosesan seimbang tidak digunakan pengetua untuk membantu guru mempengaruhi penggunaan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam pengajaran. Maka untuk menambah kefahaman terhadap pemprosesan seimbang khususnya dalam konteks pendidikan memerlukan kajian lanjut bagi mengenal pasti hubungan pemprosesan seimbang kepimpinan autentik dan pemindahan latihan guru. Justeru, kajian ini mengemukakan pernyataan hipotesis bagi mengenal pasti hubungan pemprosesan seimbang kepimpinan autentik pengetua dengan pemindahan latihan guru. Andaian yang boleh dibuat adalah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan autentik pengetua melalui dimensi pemprosesan seimbang dengan pemindahan latihan dalam kalangan guru

Hubungan antara Ketelusan Hubungan dan Pemindahan Latihan

Kepimpinan autentik pengetua dipercayai mengamalkan ketelusan hubungan dengan para guru. Ketelusan hubungan merangsang guru untuk membangunkan idea kreatif dan meningkatkan komitmen kerja melalui pemindahan latihan apabila mereka sentiasa diberikan perhatian serta dibantu dalam menempuh rintangan kerja. Peningkatan komitmen pekerja akan menyumbang kepada peningkatan kreativiti kerja (Semedo et al. 2018). Tingkah laku ini akan mengeratkan lagi hubungan antara pengetua dan guru yang mendorong mereka untuk sentiasa berinteraksi dan menghasilkan kerja dengan lebih baik. Kepimpinan autentik sentiasa berkomunikasi dengan berkesan, mengambil berat permasalahan kerja dan telus dalam membuat keputusan (Siti Noor et al., 2019). Melalui perhubungan yang telus, pemimpin yang dipercayai akan lebih mudah membimbing pekerja dan menjelaskan matlamat yang ingin dicapai (Hadian Nasab & Afshari, 2019). Kesan daripada ketelusan dalam hubungan yang diamalkan pemimpin autentik ini akan membuatkan mereka diteladani pekerja (Kotzé & Nel, 2017). Selain itu, ketelusan hubungan menunjukkan pengetua mengambil berat dan memberi perhatian kepada pekerja yang seterusnya meningkatkan penglibatan pekerja dalam organisasi. Keadaan ini akan menjadikan pekerja memberi timbal-balas dengan lebih positif kepada kerja dan organisasi (Sharifah Noraida Syed Zainal Abidin, 2017). Timbal balas berlaku dengan bentuk perkongsian pengetahuan, pecambahan idea untuk inovasi dan konsep dengan rakan sekerja di dalam organisasi. Secara tidak langsung timbal balas akan dimanfaatkan dan dipindahkan ke dalam pekerjaan seterusnya meningkatkan prestasi kerja (Ali Zeb et al., 2019). Ketelusan hubungan yang diamalkan pengetua akan mendorong guru untuk memindahkan latihan dengan lebih berkesan. Guru akan sentiasa dibantu dan dibimbing melalui hubungan yang telus dengan pengetua jika mereka didapati mengalami masalah dalam memindahkan latihan dan pengetua dapat menjelaskan keperluan guru untuk pemindahan latihan bagi mencapai matlamat organisasi. Mengikut Walumbwa et al. (2008), ketelusan hubungan adalah tingkah laku pemimpin yang mengamalkan amalan berkata dengan benar dan bersedia mengakui kesilapan apabila pemimpin melakukan kesalahan. Pemimpin autentik sentiasa memberikan pandangan yang benar tanpa berselindung kepada pekerja. Gardner et al. (2005) merujuk ketelusan hubungan sebagai pemimpin mengamalkan keterbukaan pada tahap tinggi yang membina hubungan erat untuk dipercayai pekerja. Kulophas & Hallinger (2019) pula mendefinisikan ketelusan hubungan sebagai pengekal hubungan, memelihara komunikasi terbuka, berani untuk mengakui kesilapan kepada orang lain. Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz (2015) menjelaskan ketelusan hubungan adalah membina kepercayaan dengan perkongsian maklumat, luahan pandangan dan perasaan secara terbuka.

Terdapat kajian terdahulu menyokong amalan kepimpinan autentik melalui ketelusan hubungan dan pemindahan latihan dalam kalangan guru. Dapatan kajian Jiang & Men (2017) menunjukkan ketelusan hubungan melalui komunikasi memberi kesan positif yang kuat terhadap penglibatan pekerja apabila pekerja mendapat maklumat melalui perkongsian dari pemimpin secara terbuka dan telus yang menggalakkan penyertaan pekerja terhadap organisasi. Ketelusan hubungan pemimpin yang berkesan menjadikan pemimpin

mendalami perasaan dan kupayaan pekerja serta berkemahiran dalam mempengaruhi pekerja melalui komunikasi (Roselena Mansor & Mohd Izham 2015). Begitu juga dengan dapatan kajian Siti Noor Ismail et al. (2019) menunjukkan amalan kepimpinan autentik dapat mewujudkan keseimbangan tindakan pengetua agar guru lebih komited dalam tugas dan mengurangkan tekanan kerja guru. Kajian analisis meta yang dijalankan Govaerts & Dochy mengkelaskan elemen sokongan kepimpinan dalam meningkatkan pemindahan latihan seperti menjelaskan pemilihan pelatih, membincangkan penggunaan latihan, memberi maklum-balas dan penetapan matlamat dapat dikaitkan dengan dimensi ketelusan hubungan. Kajian Zhang et al. (2018) menunjukkan ketelusan hubungan pemimpin dan pekerja akan menjadikan pemimpin secara terbuka menyatakan pemikiran dan perasaan sebenar mereka tanpa berselindung. Penyelidik mempercayai bahawa melalui teguran atau pandangan terbuka dari ketelusan hubungan pengetua akan menambahbaik pemindahan latihan guru kerana guru dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam menggunakan pengetahuan dan kemahiran dalam kerja. Dapatan kajian Rego et al. (2014) terhadap 219 pekerja di organisasi peruncitan Portugal menjelaskan ketelusan hubungan pemimpin mendorong pekerja meluahkan pemikiran, pendapat dan perasaan terhadap cadangan atau idea pemimpin dalam melaksanakan kerja. Secara tidak langsung akan meningkatkan keberkesanan pemindahan latihan. Walaubagaimanapun, kajian Kulophas et al. (2018) terhadap 1,514 guru mendapati tahap kepimpinan autentik pengetua sekolah di Thailand masih di tahap rendah. Amalan kepimpinan sekolah di Thailand dipengaruhi oleh tekanan sosial dalam membuat keputusan. Kajian Kulophas & Hallinger (2019) mendedahkan budaya masyarakat setempat di Thailand yang tidak menggalakkan individu mengkritik atau mempersoalkan keputusan pengetua yang menjadikan guru mematuhi secara pasif perintah atau keputusan pengetua terhadap sesuatu perkara. Dapatan kajian tersebut menunjukkan amalan pemimpin dalam ketelusan hubungan dipengaruhi oleh faktor budaya setempat walaupun pandangan pengkaji terdahulu membuktikan amalan kepimpinan autentik melalui ketelusan hubungan memberi kesan positif kepada kerja khususnya bagi guru. Sungguhpun begitu, beberapa kemajuan telah dicapai dalam menyokong ketelusan hubungan yang mempengaruhi pemindahan latihan, namun pengaruh ketelusan hubungan terhadap pemindahan latihan masih diperlukan bagi memahami dengan lebih menyeluruh. Justeru, kajian ini mengemukakan pernyataan hipotesis bagi mengenal pasti hubungan ketelusan hubungan kepimpinan autentik pengetua dengan pemindahan latihan guru. Boleh diandaikan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan autentik pengetua melalui dimensi ketelusan hubungan dengan pemindahan latihan dalam kalangan guru

Hubungan antara Perspektif Moral Dalaman dan Pemindahan Latihan

Perspektif moral dalaman dikaitkan dengan amalan kepimpinan pengetua yang melakukan tindakan berlandaskan nilai moral. Bagi Kulophas & Hallinger (2019), perspektif moral dalaman adalah tingkah laku pemimpin yang konsisten walaupun berdepan kesukaran dalam membuat keputusan berasaskan pertimbangan nilai dan keadilan yang memenuhi standard moral. Dengan perspektif moral dalaman, pengetua membina standard dan nilai moral dalaman tanpa dipengaruhi pihak lain dalam menghasilkan keputusan. Pendekatan pengetua melalui kepercayaan yang diwujudkan dari diri pengetua akan lebih mempengaruhi dan mengubah individu bagi mencapai matlamat organisasi. Jelas Penger & Erne (2014), melalui perspektif moral dalaman, pemimpin berpegang kepada prinsip berasaskan nilai moral untuk melakukan sesuatu tindakan. Pemimpin akan lebih berkeyakinan dan membuat keputusan yang baik berpandukan etika moral yang diamalkan (Isharae & Azlin 2019). Kajian telah menunjukkan bahawa pemimpin yang mengamalkan perspektif moral dalaman secara positif meningkatkan komitmen pekerja. Maka kajian ini menjangkakan bahawa dengan perspektif moral dalaman, pengetua akan mendorong guru untuk memindahkan latihan dengan lebih baik dan berkesan apabila sebarang keputusan melibatkan kebaikan kepada kerja guru akan dilakukan oleh pengetua dengan mengikut piawaian nilai moral yang tinggi dan benar walaupun menghadapi rintangan dalam membuat keputusan. Sekali gus ini akan menjadikan guru lebih berani untuk melaksanakan perubahan untuk penambahbaik pengajaran dengan mengoptimumkan pemindahan latihan.

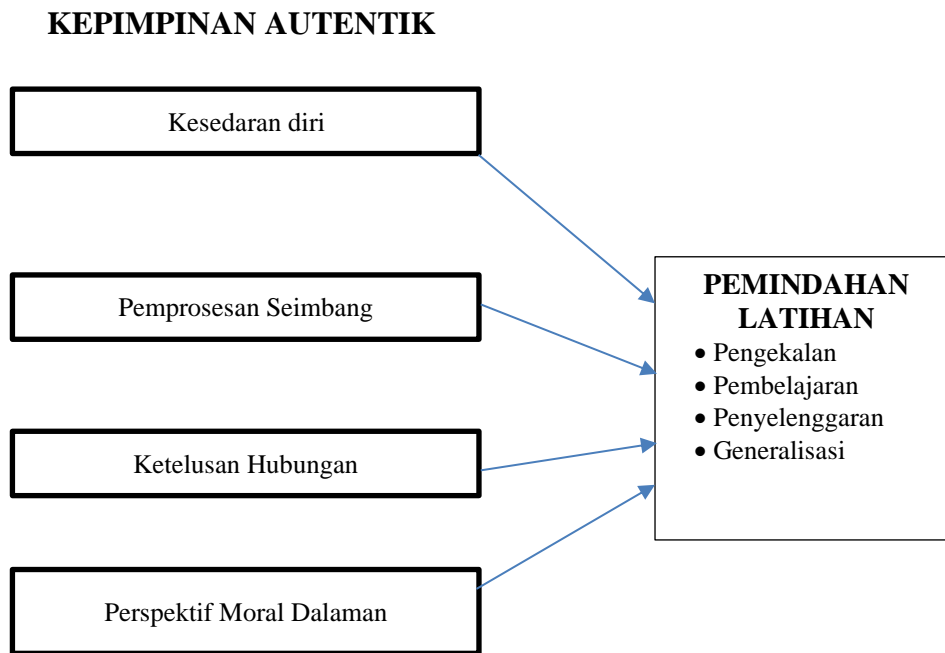
Terdapat kajian-kajian yang menyokong perspektif moral dalaman mempengaruhi pemindahan latihan. Kajian Xiong et al. (2016) menunjukkan pemimpin organisasi yang dapat mengawal emosi secara positif, integriti yang tinggi, menunjukkan kebolehan diri melaksanakan sesuatu perkara dan membina kepercayaan akan meningkatkan komitmen pekerja pada organisasi. Begitu juga kajian Smithikrai & Suwannadet (2018) ke atas 375 pekerja universiti awam utara Thailand menunjukkan kepimpinan autentik memberi kesan positif kepada pekerja. Penemuan kajian Smithikrai & Suwannadet menonjolkan perspektif moral dalaman pemimpin yang menyumbang kepada kepuasan kerja pekerja. Kepuasan kerja mendorong pekerja untuk bersedia melakukan perubahan serta memberi komitmen yang tinggi kepada kerja yang

seterusnya meningkatkan pemindahan latihan. Termasuk kajian yang dijalankan oleh Corner (2015) kepada 200 pengetua sekolah di Arizona mendapati amalan perspektif moral dalaman pemimpin mendorong pekerja untuk memodelkan tingkah laku pemimpin melalui tindakan positif yang menggalakkan pemindahan latihan. Kajian Kristin (2018) terhadap guru sekolah menengah di selatan Texas menemui perspektif moral dalaman secara positif dikaitkan dengan komitmen pekerja untuk lebih bertanggungjawab dalam menjalankan kerja. Kajian menunjukkan melalui rasa tanggungjawab pekerja akan memastikan pemindahan latihan secara berterusan dalam kerja dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Namun begitu, kajian Kulophas et al. (2018) mendedahkan dimensi perspektif moral dalaman yang dinilai oleh 1,514 guru di sekolah Thailand terhadap pengetua sekolah berada pada tahap rendah. Kulophas et al. (2018) memberi pandangan berbeza terhadap perspektif moral dalaman. Kulophas et al. (2018) menyatakan bahawa bagi pemimpin yang mendapat markah tertinggi dalam perspektif moral dalaman dianggap sebagai pemimpin yang tidak fleksibel, tidak peduli, tidak sensitif serta terlalu ketat dalam mengawal keperluan guru. Budaya masyarakat setempat boleh mempengaruhi persepsi guru terhadap amalan pengetua yang melibatkan nilai moral. Maka perspektif moral dalaman menarik untuk dikaji dengan lebih menyeluruh bagi memahami sudut perspektif berdasarkan lokasi kajian yang mempunyai kepelbagaian budaya, kaum dan agama. Penyelidikan terdahulu berkenaan kepimpinan autentik kurang memberikan maklumat untuk kita mengetahui keberkesananannya kepada sekolah (Karada & Öztekin, 2018). Kajian yang masih terhad bagi perspektif moral dalaman yang diamalkan kepimpinan autentik khususnya dalam konteks pendidikan kurang memberikan kefahaman dengan lebih mendalam untuk dikaitkan dengan pemindahan latihan dalam kalangan guru. Justeru, kajian ini mengemukakan mengandaikan hubungan perspektif moral dalaman kepimpinan autentik pengetua dengan pemindahan latihan guru seperti mempunyai hubungan yang signifikan antara kepimpinan autentik pengetua melalui dimensi perspektif moral dalaman dengan pemindahan latihan dalam kalangan guru

Model Konseptual Kajian

Bagi mendasari model konseptual ini, teori penetapan matlamat dan teori kepimpinan autentik dipertimbangkan untuk membentuk kerangka konseptual kajian bersama model pemindahan latihan. Konseptual kajian yang menggabungkan teori kepimpinan autentik, teori penetapan matlamat dan model pemindahan latihan Baldwin & Ford (1988) digunakan bersama untuk membentuk satu model konseptual kajian. Dalam model konseptual kajian ini, pemboleh ubah tak bersandar iaitu kepimpinan autentik akan berpandukan kepada empat dimensi utama seperti yang dikemukakan oleh Walumbwa et al. (2008) iaitu kesedaran diri, pemprosesan seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral dalaman. Dimensi kesedaran diri, pemprosesan seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral dalaman diuji perhubungannya secara langsung dengan pemindahan latihan. Pemindahan latihan dalam kajian ini adalah mewakili pemboleh ubah bersandar menggunakan empat dimensi yang digunakan oleh Baldwin dan Ford (1988) iaitu pengekal, pembelajaran, penyelenggaraan dan generalisasi.

Model pemindahan latihan Baldwin & Ford (1988) menyenaraikan faktor utama seperti persekitaran kerja melalui elemen sokongan kepimpinan memainkan peranan penting terutamanya pada pasca latihan. Walaupun model Baldwin & Ford (1988) mendapat perhatian oleh para pengkaji pemindahan latihan, namun perubahan persekitaran semasa dan faktor lain didapati turut mempengaruhi pemindahan latihan. Keadaan ini mempengaruhi pengkaji-pengkaji untuk menambahbaik model berdasarkan penemuan-penemuan baru serta jurang yang didapati pada model ini. Baldwin & Ford (1988) sendiri mengakui bahawa terdapat limitasi dalam model ini kerana tempoh jangka pendek kajian mungkin menyebabkan terdapat faktor-faktor lain yang diabaikan dalam proses pemindahan latihan. Blume et al. (2010) pula berpandangan model ini kurang memberi perhatian dan pemahaman kepada faktor persekitaran kerja seperti amalan kepimpinan. Tambahan Blume et al. (2019) lagi, perkembangan semasa persekitaran mempengaruhi interaksi, situasi dan kriteria memerlukan pertimbangan untuk penambahbaik model agar relevan dengan situasi semasa. Pandangan Ford et al. (2018), kajian empirikal berkaitan pemindahan latihan majoriti tertumpu kepada reka bentuk pemindahan seperti prinsip pembelajaran. Namun hanya sebilangan kecil sahaja kajian yang memberi tumpuan kepada faktor kontekstual di pasca latihan seperti persekitaran tempat kerja yang merangkumi amalan kepimpinan. Dengan mengambil kira pandangan dari dapatan kajian serta model pemindahan latihan yang dibincangkan telah memberikan justifikasi untuk penyelidik membentuk model konseptual ini dengan pertimbangan terhadap faktor kontekstual seperti kepimpinan autentik pengetua. Amalan kepimpinan autentik adalah faktor yang mendorong guru untuk memindahkan latihan seperti yang ditunjukkan pada Rajah 2.



Rajah 2. Model konseptual Amalan Kepimpinan Autentik Pengetua dan Hubungannya Dengan Pemindahan latihan, diadaptasi dari Model Kepimpinan Autentik (Walumbwa et al. 2008) dan Model Pemindahan Latihan (Baldwin & Ford, 1988)

PERBINCANGAN

Walaupun terdapat kajian yang telah menonjolkan kesan positif amalan kepimpinan autentik terhadap guru namun tidak konsisten apabila terdapat kajian yang menunjukkan amalan kepimpinan autentik tidak memberikan pengaruh kepada meningkatkan pemindahan latihan dalam kalangan guru. Dengan itu hasil kepimpinan autentik pengetua memberikan dapatan kajian yang masih belum jelas untuk menunjukkan pengaruhnya yang menyumbang kepada peningkatan pemindahan latihan dalam kalangan guru. Negara-negara yang dikaji berkaitan amalan kepimpinan autentik melibatkan perspektif guru terhadap pemimpin sekolah telah memberikan dapatan yang berbeza. Ciri budaya yang ditonjolkan mempengaruhi kesan kepimpinan autentik ke atas guru dan organisasi. Dapatan kajian di negara-negara yang terkenal dengan amalan budaya daripada kaum unik seperti Thailand dan India masih tidak menunjukkan amalan kepimpinan autentik diamalkan pada tahap tinggi. Srivastava & Dhar (2019) mendapati tahap kepimpinan autentik pemimpin pendidikan menurut pandangan 578 responden guru di wilayah timur Uttar Pradesh, India masih ditahap rendah. Begitu juga dengan dapatan kajian Kulophas et al. (2018) pada 1,514 guru menunjukkan kepimpinan autentik pemimpin pendidikan di sekolah rendah awam Thailand didapati rendah. Kulophas & Hallinger (2019) menyimpulkan bahawa norma budaya Thailand dalam mempertikaikan atau mempersoalkan tindakan pemimpin adalah satu amalan di luar tradisi masyarakat Thailand yang lebih menghormati tindakan, keputusan atau tingkah laku pemimpin atasan. Budaya masyarakat Thailand ini dianggap sebagai pematuhan pasif kepada pemimpin dan mempengaruhi corak kepimpinan pendidikan. Sungguhpun begitu, kepelbagaian budaya dan kaum di Malaysia diramalkan mungkin akan memberi kesan yang berbeza terhadap amalan kepimpinan autentik pengetua untuk dijalankan dalam kajian lanjut berbanding dengan kajian-kajian yang telah dijalankan terdahulu di negara lain. Kajian Siti Noor Ismail et al. (2019) terhadap 330 guru sekolah rendah berprestasi cemerlang di bahagian timur semenanjung Malaysia menunjukkan amalan kepimpinan autentik guru besar di tahap tinggi melalui perspektif guru. Dapatan keputusan kajian merentas negara dan budaya terhadap tahap amalan kepimpinan autentik yang tidak konsisten dengan pandangan penyelidikan terdahulu memberikan justifikasi untuk model konseptual ini sesuai untuk diperkembangkan dalam kajian lanjut khususnya pada konteks sekolah bagi menjelaskan lagi pemahaman berkenaan amalan kepimpinan autentik pengetua.

Kemerosotan pemindahan latihan di tempat kerja berlaku apabila semakin lama jarak masa yang digunakan untuk memindahkan pengetahuan dan kemahiran selepas guru mengikuti latihan. Kajian daripada Saks (2002) menunjukkan hasil yang membimbangkan apabila 40 peratus gagal memindahkan dengan segera apa yang telah dipelajari dalam latihan, 56 peratus gagal selepas 6 bulan dan terus merosot kepada 70 peratus apabila mencapai tempoh setahun. Velada et al. (2007) pula mendapati 40 peratus kandungan segera dipindahkan selepas latihan, kemudian turun kepada 25 peratus setelah 6 bulan dan terus menurun kepada 15 peratus setelah mencapai tempoh setahun. Isu kemerosotan latihan perlu diberi perhatian kerana memberi kesan kepada prestasi pekerja dan organisasi. Ross (2017) mencadangkan faktor persekitaran kerja seperti amalan kepimpinan mampu memberi kesan positif kepada pemindahan latihan bagi pekerja. Fagan (2017) berpandangan, kemerosotan pemindahan latihan ini memerlukan pertimbangan organisasi untuk mencari kaedah terbaik bagi meningkatkan semula pemindahan latihan seiring dengan perbelanjaan yang dilaburkan pada latihan. Namun begitu beliau juga turut memberikan perhatian kepada amalan kepimpinan dalam organisasi seperti memberi maklum balas, membantu dalam menyelesaikan masalah pekerja yang menyumbang kepada kejayaan pemindahan latihan. Ruhizan et al. (2014) juga mengaitkan situasi kemerosotan pemindahan latihan apabila mencapai suatu jangka masa, telah menjadi topik perbincangan penyelidikan berkaitan pemindahan latihan untuk tempoh yang lama sehingga kini masih lagi mendapat perhatian oleh para pengkaji. Permasalahan ini menunjukkan keadaan pemindahan yang gagal dikekalkan untuk suatu jangka masa dan memerlukan kajian lanjut bagi mendapatkan kesan pemindahan yang baik. Marquez-Ramos (2016) menegaskan, individu yang menerima latihan perlu segera memindahkan sepenuhnya ke dalam pekerjaan bagi memanfaatkan pelaburan, masa dan sumber organisasi. Maka secara jelas menunjukkan bahawa isu pemindahan latihan perlu diberi perhatian yang sewajarnya untuk diteroka dan difahami khususnya dalam menangani isu kemerosotan pemindahan latihan di tempat kerja selepas mengikuti latihan.

Sehingga kini, terdapat kajian yang memberi perhatian kepada faktor persekitaran kerja seperti amalan kepimpinan dalam pemindahan latihan namun masih kurang menumpukan kepada amalan kepimpinan autentik. Jelas Vignoli & Depolo (2019), bagi meningkatkan pemindahan latihan, penyelidikan lanjut harus juga menumpukan kajian bukan sahaja pada pelatih untuk meningkatkan tingkah laku individu tetapi bagaimana mewujudkan persekitaran kerja dalam pasca latihan atau kerja sebenar. Jackson et al. (2019) turut mengakui bahawa kajian mengenai faktor persekitaran kerja masih kurang dalam menghubungkan dengan pemindahan latihan. Reinhold et al. (2018) pula menyatakan jika kekurangan bukti yang menyokong, adalah terlalu awal untuk membuat kesimpulan bahawa dimensi sokongan sosial dalam persekitaran kerja melalui amalan kepimpinan mempunyai pengaruh terhadap pemindahan latihan. Sokongan sosial adalah pencetus kepada motivasi pemindahan individu melalui sokongan kepimpinan kerana mereka terlibat secara langsung dalam interaksi sosial dengan pelatih (Van den Bossche et al., 2010). Persoalan yang ditimbulkan pengkaji-pengkaji ini telah mencetuskan pandangan untuk penerokaan lebih lanjut amalan kepimpinan yang perlu dipertimbangkan bagi menghasilkan pemindahan latihan yang berkesan. Baldwin & Ford (1988) menyenaraikan sokongan pemimpin sebagai faktor kepada pemindahan latihan manakala Holton et al. (2000) memperincikan elemen sokongan kepimpinan, sekatan pemimpin dan maklum balas prestasi yang boleh dipertimbangkan untuk meningkatkan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku dalam pekerjaan. Dapatan kajian Azman Ismail et al. (2016) menunjukkan sokongan kepimpinan berhubung secara positif dan signifikan kepada pemindahan latihan. Fagan (2017) menambah selain kepimpinan, elemen bimbingan terhadap prestasi pelatih berpotensi dalam meningkatkan pemindahan latihan. Tetapi sedikit berbeza dengan kajian Nijman et al. (2006) yang menyatakan sokongan kepimpinan walaupun didapati positif dengan pemindahan latihan tetapi tidak meramalkan secara langsung. Penyelidikan terdahulu menunjukkan pentingnya amalan kepimpinan mempengaruhi pemindahan latihan. Bagi Chauhan et al. (2017), maklum balas pemimpin dan toleransi terhadap perubahan perlu dipertimbangkan dalam melihat kepada sokongan kepimpinan terhadap pemindahan latihan. Kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa maklum balas, bimbingan dan toleransi dikaitkan dengan amalan kepimpinan autentik. Walaupun begitu dalam keadaan yang berbeza didapati apabila pemimpin memberikan sokongan sosial pada tahap tinggi boleh menurunkan motivasi individu untuk pemindahan latihan (Seiberling & Kauffeld, 2017). Perbezaan dapatan kajian pada pengaruh amalan kepimpinan terhadap pemindahan latihan amat menarik untuk diteroka bagi mengisi jurang pemahaman. Justeru, model konseptual ini dapat memberi panduan untuk kajian lanjut dijalankan bagi menguji hubungan kepimpinan autentik dengan pemindahan latihan.

Kejayaan membangunkan sesebuah organisasi hingga mencapai matlamat memerlukan sumbangan dari pekerja yang berkualiti dan berkesan untuk melaksanakan sesuatu tugas (Leila Moradi et al., 2018). Kekurangan pemahaman berkaitan faktor yang mendorong guru untuk meningkatkan pemindahan latihan

membuat usaha pemindahan latihan terbatas. Maka melalui model konseptual yang diketengahkan diharapkan dapat menjelaskan faktor amalan kepimpinan autentik yang dijangka meningkatkan pemindahan latihan dalam kalangan guru. Model konseptual ini menunjukkan hasil yang dapat menjelaskan hubungan kepimpinan autentik melalui dimensi kesedaran diri, pemprosesan seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral dalaman terhadap pemindahan latihan dalam kalangan guru. Dapatan kajian dijangka akan mengurangkan jurang yang ditemui pada penelitian terhadap kajian-kajian dan laporan terdahulu yang berkaitan terutamanya dalam aspek amalan kepimpinan autentik. Pengujian pemboleh ubah kepimpinan autentik serta kajian pengaruhnya pada pemindahan latihan menambah kefahaman kerana pengembangan kajian kepimpinan autentik yang semakin meningkat dan mendapat perhatian para sarjana bidang kepimpinan selari dengan perkembangan semasa. Bagi meneroka faktor keberkesanan pemindahan latihan dengan lebih lanjut, kajian mencadangkan faktor ciri pelatih seperti personaliti proaktif sebagai pemboleh ubah pengantara dijangka dapat menjelaskan lagi hubungan antara amalan kepimpinan autentik dan pemindahan latihan. Ciri pelatih adalah faktor yang dipertimbangkan dalam pemindahan latihan Baldwin & Ford (1988) dan diabaikan dalam kajian ini.

KESIMPULAN

Model konseptual yang diketengahkan ini bertujuan untuk mengemukakan konsep yang boleh diguna bagi mengenal pasti hubungan dan sumbangan kepimpinan autentik pengetua terhadap pemindahan latihan dalam kalangan guru. Perkembangan dunia masa kini dengan perubahan yang begitu pantas memerlukan kewibawaan pemimpin untuk mendorong guru menghadapi cabaran dan persaingan global. Pengetua yang mengamalkan ketelusan dan kekuatan moral diri dalam membuat keputusan beretika terhadap sebarang tindakan akan membantu guru untuk lebih bertanggungjawab melaksanakan apa yang telah diterima dari latihan dipindahkan ke pekerjaan. Justeru itu, diharapkan model konseptual yang dikemukakan boleh dijadikan rujukan bagi penambahbaikan kepada pengurusan pendidikan melalui aspek kepimpinan, pengurusan pendidikan dan pembangunan organisasi.

Rujukan

- Arain, A. A., Hussain, Z., Rizvi, W. H., & Vighio, M. S. (2019). Extending UTAUT2 toward acceptance of mobile learning in the context of higher education. *Universal Access in the Information Society*, 18(3), 659-673.
- Abidin, S. N. S. Z. (2017). The effect of perceived authentic leadership on employee engagement. *Journal of Tourism*, 2(4), 29-47.
- Ahmed F., Naqshbandi, M. M., Kaur, S., & Ng, B. K. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: Evidence from Malaysian service sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 353-374.
- Akther, S. (2020). An Exploratory Study on Authentic Leadership Concept in Fostering Training Effectiveness in Commercial Banks of Bangladesh. *Journal of Economics, Trade and Marketing Management*, 2(4), 1.
- 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. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Baldwin, T. T., & Ford, K. J. (1988). Transfer Of Training: A Review And Directions For Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Blume, B. D., Kevin Ford, J., Surface, E. A., & Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2), 270-283.
- Burch, S. W. (2018). *Leadership and Basic Psychological Needs: An Exploration of How Leaders Can Support Autonomous Forms of Motivation through Servant Leadership and Authentic Leadership* (Doctoral thesis, Gonzaga University). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 13427125).

- Cezmi Savas, A., & Toprak, M. (2014). Mediation effect of schools' psychological climate on the relationship between principals' leadership style and organizational commitment. *Anthropologist*, 17(1), 173–182.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Kapoor, S. (2017). Improving transfer of training with transfer design. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 268-285.
- Corner, K. (2015). *Exploring the Reliability and Validity of Research Instruments to Examine Secondary School Principals' Authentic Leadership Behavior and Psychological Capital* (Doctoral dissertation, The University of Arizona). Retrieved from <https://repository.arizona.edu/handle/10150/556211>.
- Elkington, R., Pearse, N. J., Moss, J., Van der Steege, M., & Martin, S. (2017). Global leaders' perceptions of elements required for effective leadership development in the twenty-first century. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1038-1056.
- Fagan, S. (2017). *Trainees' Perceptions on Supervisor Factors That Influence Transfer of Training* (Doctoral dissertation, Walden University). Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
- Feng-I, F. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 201-225.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Grant, T. K. (2019). *Transfer of Leadership Training for Middle Managers in a Large Agriculture Company* (Doctoral dissertation, Wilmington University). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 22615324).
- Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership? *Applied Psychology*, 66(1), 49–77.
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548–560.
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
- Ismail, A., Bakar, R. A., Nor, N. M & Rosnan, H. (2015). Training motivation as mediator of the relationship between training administration and training transfer. *Jurnal Pengurusan*, 43, 97–106.
- Ismail, A., Zainol, N. A. M., & Ahmad, N. N. (2016). Program pembangunan kepimpinan meningkatkan pemindahan latihan dalam tentera darat Malaysia: kajian empirikal. *Jurnal Pengurusan*, 46, 149–161. (*In Malay*).
- Ismail, S. N., Abdullah, A. S., & Abdullah, A. G. K. (2019). The effect of school leaders' authentic leadership on teachers' job stress in the Eastern part of peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*, 12(2), 67–80.
- Jackson, C. B., Brabson, L. A., Quetsch, L. B., & Herschell, A. D. (2019). Training transfer: a systematic review of the impact of inner setting factors. *Advances in Health Sciences Education*, 24(1), 167-183.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243.
- Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), 181-188.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 463-481.
- Karada, E., & Öztekin, O. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 40.
- Key, R. A. (2017). *Investigating The Links Between Feedback Orientation and Leadership Self-Efficacy In Field Grade Officers* (Doctoral dissertation, Liberty University). Retrieved from <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/1712/>.
- Kornelsen, J. (2019). *The Quest to Lead (with) Millennials in a VUCA-World: Bridging the Gap Between Generations* (pp. 27–41). Springer International Publishing.
- Kotzé, M., & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27(1), 47-53.

- Kristin, J. T. (2018). *Perceived Authentic Leadership and Organizational Commitment* (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University). Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED597040>.
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2019). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education, 24*(2), 145–156.
- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2018). Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. *International Journal of Educational Management, 32*(1), 27-45.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin, 90*(1), 125-152.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. In J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mansor, R., & Hamzah, M. I. M. (2015). Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan. *Jurnal Pengurusan, 45*(19), 1-19. (In Malay)
- Marquez-Ramos, C. Z. (2016). *Transfer teacher learning to student outcomes: Using the performance improvement /Human Performance Technology (HPT) model to improve school performance* (Capella University). Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED589228>.
- Mira, M. S., & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance. *Management Science Letters, 14*(1), 381–388.
- Moradi, L., Mohamed, I., & Yazrina Yahya. (2018). The effect of organizational commitment and e-training on e-tourism job performance. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology, 8*(6), 2286–2293.
- Moreno, H. A. (2018). Perceptions of Principals' Authentic Leadership and Teachers' Burnout (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 13420562)
- Mosamad, I. A., & Mansor, A. N. (2019). Kepimpinan Autentik dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja Pensyarah Kolej Matrikulasi KPM Zon Timur. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan, 20*, 258–273. (In Malay)
- Mozie, M. N., Afzan, N. F., Norfazlina, G. A. Z., & Seman, S. A. A. (2016). The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance, 37*(16), 158-163.
- Nijman, D. J. J. M., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training, 30*(7), 529-549.
- Penger, S., & Èerne, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 27*(1), 508-526.
- Petan, L. (2016). *The Influence of Authentic Leadership Dimensions on Organizational Commitment and Follower Job Performance of Romanian IT Workers : The Mediating Role of Trust* (Doctoral dissertation, Regent University). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 1061604).
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 200-210.
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. *International Journal of Training and Development, 22*(1), 1-14.
- Ross, E. M. (2017). An Examination of the Individual and Work Environment Factors Impacting Transfer of Training among North Carolina Probation Officers (Doctoral dissertation, North Carolina State University). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 10758955).
- Ruhizan M. Yasin, Faizal Amin Nur, C. R. Ridzwan, R. Mohd Bekri, Abd. R. Azwin Arif, I. Irwan Mahazir, & H. Tajul Ashikin. (2014). Learning transfer at skill institutions' and workplace environment: A conceptual framework. *Asian Social Science, 10*(1), 179–188.
- Saks, A. (2002). So what is a good transfer of training estimate? A reply to Fitzpatrick. *The Industrial-Organizational Psychologist, 39*(3), 29-30.
- Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review, 46*(4), 809-823.

- Semedo, A. S., Coelho, A., & Neuza Ribeiro. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 58-73.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2015). Authentic leadership strategies in support of mentoring processes. *School Leadership and Management*, 35(2), 183-201.
- Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic leadership and proactive work behavior: Moderated mediation effects of conscientiousness and organizational commitment. *Journal of Behavioral Science*, 13(2), 94-106.
- Sørensen, P. (2017). What research on learning transfer can teach about improving the impact of leadership-development initiatives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(1), 47-62.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Authentic leadership for teacher's academic optimism: Moderating effect of training comprehensiveness. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 321-344.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: a School Based Integrated Model. *Current Psychology*, 38(3), 684-697.
- Van den Bossche, P., Segers, M., & Jansen, N. (2010). Transfer of training: The role of feedback in supportive social networks. *International Journal of Training and Development*, 14(2), 81-94.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.
- Vignoli, M., & Depolo, M. (2019). Transfer of training process. When proactive personality matters? A three-wave investigation of proactive personality as a trigger of the transfer of training process. *Personality and Individual Differences*, 141(April 2018), 62-67.
- Walsh, J. (2016). *Transfer of Training in the Retail Sector: An Action Research Approach to Change* (Doctoral dissertation, The University of the Rockies). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 10255099).
- 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.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wills, K. K. (2017). *The Influence of Supervisor Support Hierarchy on College and University Faculty Training Transfer Leading to Knowledge Transfer* (Doctoral dissertation, Capella University). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 10634707).
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829-848.
- Yunus, F. A. N. (2015). *Pembangunan Model Pemindahan Pembelajaran Sistem Latihan Kemahiran Malaysia Berasaskan National Occupational Skill Standard (NOSS)* (Doctoral thesis, Universiti Kebangsaan Malaysia). Retrieved from <http://myto.upm.edu.my/find/Record/ukmvital-83117>. (*In Malay*)
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A. & Safi, A. (2019). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690.
- Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y., & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 5.
- Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2020). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(5), 768-785.