

Peranan Kepercayaan Interpersonal dalam Hubungan Kepimpinan Autentik Pengetua dan Tingkah Laku Kerja Inovatif Guru

BITARA

Volume 8, Issue 2, 2025: 93-99
© The Author(s) 2025
e-ISSN: 2600-9080
<http://www.bitarajournal.com>
Received: 1 April 2025
Accepted: 29 April 2025
Published: 29 May 2025

[The Role of Interpersonal Trust in The Relationship Between Principals' Authentic Leadership and Teachers' Innovative Work Behavior]

Nik Karimah Nik Hassan¹ & Nurul Fadly Habidin¹

1 Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, 35900 Tanjung Malim, Perak, MALAYSIA. E-mail: .
Email: p20192001579@siswa.upsi.edu.my; fadly@upsi.edu.my

*Corresponding Author: fadly@upsi.edu.my

Abstrak

Kajian ini menyiasat peranan kepercayaan interpersonal sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan autentik dan tingkah laku kerja inovatif guru. Walaupun kepimpinan autentik sering dikaitkan dengan peningkatan inovasi dalam organisasi pendidikan, mekanisme hubungan tersebut masih kurang diterokai, khususnya dalam konteks pendidikan di Malaysia. Berasaskan Teori Kepimpinan Autentik oleh Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans dan May (2004) serta Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964), kajian ini mengemukakan bahawa kesan kepimpinan autentik terhadap inovasi berlaku melalui pembinaan kepercayaan. Reka bentuk kajian adalah tinjauan keratan rentas melibatkan 473 orang guru sekolah menengah dari tiga negeri di Pantai Timur Semenanjung Malaysia. Data dianalisis menggunakan Model Persamaan Struktur Berasaskan Varians (PLS-SEM) melalui perisian SmartPLS 4.0. Instrumen yang digunakan telah disahkan dari segi kebolehpercayaan dan kesahan untuk mengukur tiga konstruk utama: kepimpinan autentik, kepercayaan interpersonal dan tingkah laku kerja inovatif. Dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan autentik memberi kesan langsung yang signifikan terhadap kepercayaan interpersonal, manakala kesan terhadap tingkah laku kerja inovatif hanya berlaku secara tidak langsung melalui kepercayaan. Kajian ini menekankan kepentingan pemimpin sekolah membina hubungan kepercayaan yang tulen dengan guru untuk memupuk budaya inovatif. Implikasi praktikal mencadangkan agar pembangunan kepimpinan memberi fokus kepada keautentikan dan hubungan interpersonal. Kajian ini menyumbang kepada literatur kepimpinan pendidikan dengan menonjolkan peranan penting dinamik kepercayaan dalam merangsang inovasi guru.

Key Words: Kepimpinan, Autentik, Kepercayaan, Interpersonal, Tingkah Laku.

Abstract

This study investigates the role of interpersonal trust as a mediating variable in the relationship between authentic leadership and teachers' innovative work behavior. While authentic leadership is often associated with fostering innovation in educational organizations, the mechanisms underlying this relationship remain underexplored, particularly within the Malaysian education context. Grounded in Authentic Leadership Theory by Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, and May (2004) and Social Exchange Theory by Blau (1964), the study proposes that the impact of authentic leadership on innovation operates through the cultivation of trust. Adopting a cross-sectional survey design, data were collected from 473 secondary school teachers across three states in the East Coast of Peninsular

Malaysia. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4.0. The instruments used were validated for reliability and validity to measure three main constructs: authentic leadership, interpersonal trust, and innovative work behavior. The findings revealed that authentic leadership has a significant direct effect on interpersonal trust, while its influence on innovative behavior is only indirect through trust. The study underscores the importance of school leaders building genuine trust-based relationships with teachers to foster a culture of innovation. Practical implications suggest that leadership development should focus on enhancing authenticity and interpersonal relationships. This study contributes to the educational leadership literature by highlighting the critical role of trust dynamics in stimulating teachers' innovation.

Key Words: Authentic, leadership, Interpersonal, Trust, Work Behavior



This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license

Cite This Article:

Nik Karimah Nik Hassan & Nurul Fadly Habidin. (2025). Peranan Kepercayaan Interpersonal dalam Hubungan Kepimpinan Autentik Pengetua dan Tingkah Laku Kerja Inovatif Guru [The Role of Interpersonal Trust in The Relationship Between Principals' Authentic Leadership and Teachers' Innovative Work Behavior]. *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* 8(2): 93-99.

Pengenalan

Dalam menghadapi landskap pendidikan abad ke-21 yang sentiasa berubah, tingkah laku kerja inovatif (IWB dalam kalangan guru menjadi semakin penting untuk memastikan keberkesanan pengajaran serta pembelajaran yang relevan dengan keperluan semasa. IWB merujuk kepada usaha guru dalam mencipta, memperkenalkan dan melaksanakan idea baharu untuk memperbaiki amalan bilik darjah dan menyumbang kepada pembangunan sekolah secara keseluruhan (Janssen, 2000). Walau bagaimanapun, pelaksanaan inovasi ini tidak berlaku dalam ruang vakum; ia sering dipengaruhi oleh faktor organisasi, psikologi dan kepimpinan yang membentuk iklim kerja harian guru (Liu et al., 2017; Martinsone et al., 2024). Dalam konteks ini, kepimpinan autentik muncul sebagai satu pendekatan kepimpinan yang berpotensi mencetuskan perubahan positif, khususnya dalam membentuk persekitaran kerja yang menyokong inovasi (Rego et al., 2012). Kepimpinan autentik (AL) dicirikan oleh ketelusan, kejujuran, kesedaran sendiri dan komitmen terhadap nilai etika (Avolio et al., 2004; Gkorezis, 2016). Pemimpin yang autentik mencipta hubungan yang tulus dan saling menghormati dengan guru, seterusnya meningkatkan motivasi intrinsik dan kesediaan guru untuk berkongsi idea secara terbuka (Fairman & Mackenzie, 2015; Harris & Jones, 2019). Justeru, kepimpinan ini bukan sahaja bertindak sebagai pencetus, tetapi juga pemangkin kepada budaya inovasi yang mampan di sekolah.

Peranan kepercayaan interpersonal (IT) dalam hubungan ini juga semakin mendapat perhatian dalam literatur kepimpinan pendidikan. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964), hubungan yang dibina atas dasar saling percaya dan menghormati mendorong individu untuk membalasnya dengan kelakuan positif, termasuk inovasi dan penglibatan aktif dalam perubahan. Guru yang mempercayai pemimpin mereka lebih terdorong untuk melibatkan

diri dalam percubaan pedagogi baharu, menyuarakan pandangan dan menyesuaikan amalan kepada keperluan pelajar (Zhang et al., 2020; Korku & Kaya, 2023; Kılınç et al., 2022).

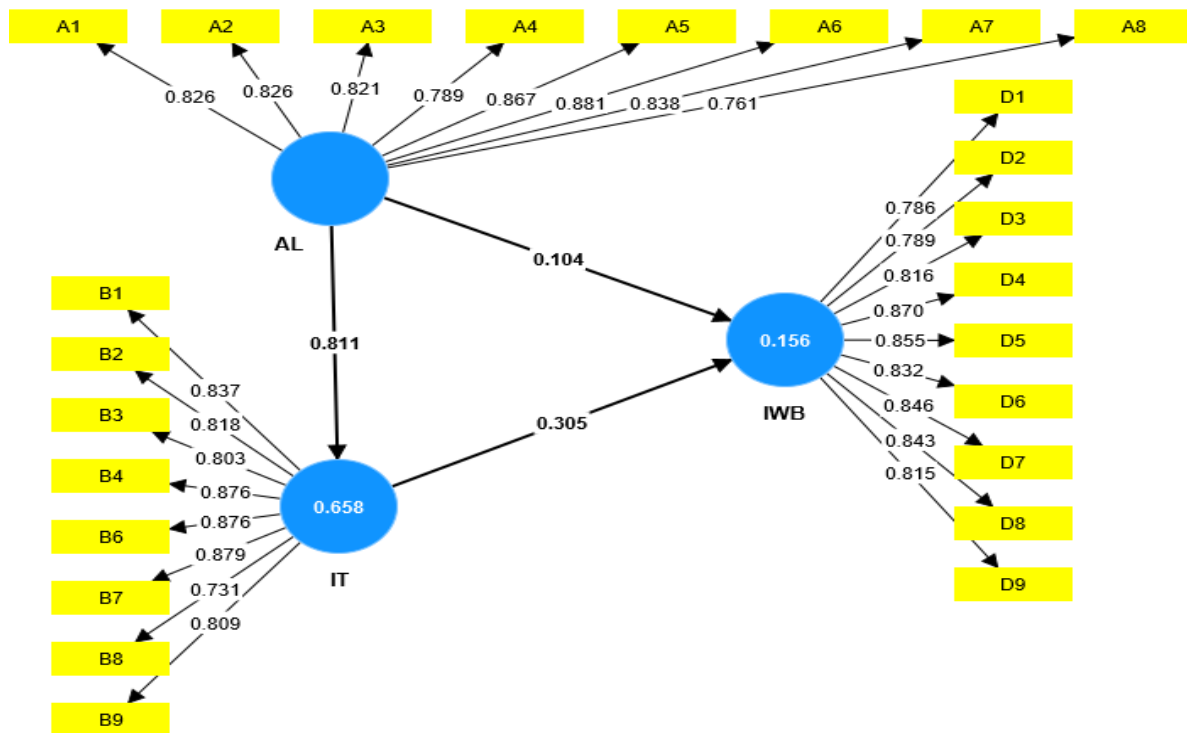
Tambahan pula, menurut teori inovasi oleh Schumpeter (1934), perubahan dan kemajuan hanya berlaku apabila individu berani mencabar status quo dan meneroka penyelesaian baharu. Dalam pendidikan, guru adalah agen inovasi yang kritikal dan memerlukan sokongan kepimpinan untuk berkembang. Pemimpin yang menyediakan ruang untuk eksperimen, memberi maklum balas membina dan menyokong pembelajaran profesional terbukti dapat meningkatkan daya inovatif guru (Hilton et al., 2018; Cooper et al., 2016). Namun begitu, kebanyakan kajian terdahulu meneliti pemboleh ubah ini secara terpisah tanpa membina model hubungan yang berasaskan ramalan teori secara menyeluruh, sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2014). Kajian oleh Louis dan Murphy (2021) serta Warren (2018) menunjukkan bahawa kepimpinan autentik meningkatkan kepercayaan guru. Namun, mekanisme bagaimana kepercayaan ini seterusnya mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif (TKI) masih belum difahami sepenuhnya, khususnya dalam konteks pendidikan sekolah menengah di Malaysia. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan bagi membangunkan satu model hubungan antara kepimpinan autentik (AL) dan tingkah laku kerja inovatif ((IWB) dengan meneliti peranan mediasi kepercayaan interpersonal ((IT)). Dapatan kajian ini dijangka dapat memperkukuh pemahaman teori secara lebih menyeluruh serta memberikan implikasi bermakna terhadap dasar dan amalan pendidikan, khususnya dalam usaha membina budaya inovasi yang berpaksikan kepercayaan dan kepimpinan autentik (Bligh, 2020; Edwards-Groves et al., 2022; Zainal & Mohd Matore, 2021).

Hasil Kajian dan Perbincangan

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kajian ini mengesahkan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen melalui *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE). Semua nilai melepasi ambang yang disyorkan ($\alpha > 0.70$, $CR > 0.70$, $AVE > 0.50$), menunjukkan konsistensi dalaman dan kesahan *konvergen* yang kukuh (Hair et al., 2014). Ujian kesahan *diskriminan* juga menunjukkan semua konstruk adalah berbeza secara empirikal, disahkan melalui *cross-loading*, kriteria Fornell-Larcker, dan kaedah HTMT. Tiada isu *multikolineariti* ditemui kerana semua nilai VIF berada di bawah 5. adual 1 Keputusan Ujian Hipotesis Model Struktur

Hipotesis	Hubungan	Pekali β / t	Keputusan
H1	AL $\rightarrow$ IWB	$\beta = 0.104$, $t = 1.099$, $p = 0.272$	Tidak Disokong
H2	AL $\rightarrow$ IT	$\beta = 0.811$, $t = 38.863$, $p < 0.001$	Disokong
H3	IT $\rightarrow$ IWB	$\beta = 0.305$, $t = 3.537$, $p < 0.001$	Disokong
H4	AL $\rightarrow$ IT $\rightarrow$ IWBI	$\beta = 0.248$, $t = 3.496$, $p < 0.001$	Disokong (Mediasi Penuh)



Rajah 1 Model Struktur Kajian

Analisis Model Struktur dan Mediasi

Jadual 1 dan Rajah 1 memperincikan keputusan analisis model struktur yang menguji hubungan antara Kepimpinan Autentik (AL), Kepercayaan Interpersonal (IT), dan Tingkah Laku Kerja Inovatif (IWB) dalam kalangan guru. Dapatan menunjukkan bahawa Hipotesis H1, yang menguji hubungan langsung antara KA dan TKI, adalah tidak signifikan secara statistik ($\beta = 0.104$, $t = 1.099$, $p = 0.272$). Keputusan ini menolak anggapan bahawa pemimpin autentik secara langsung dapat mempengaruhi inovasi guru. Kegagalan hubungan langsung ini menunjukkan bahawa pengaruh kepimpinan terhadap inovasi hanya dapat dijelaskan melalui saluran hubungan sosial, bukan melalui pendekatan kepimpinan secara unilateral. Penemuan ini selari dengan dapatan oleh Zhang et al. (2020) dan Louis & Murphy (2021), yang menegaskan bahawa iklim hubungan dalam organisasi pendidikan lebih menentukan inovasi berbanding ciri kepimpinan semata-mata. Sebaliknya, Hipotesis H2 disokong secara signifikan dengan pekali laluan yang tinggi ($\beta = 0.811$, $t = 38.863$, $p < 0.001$), yang menunjukkan bahawa pemimpin autentik berperanan besar dalam membina kepercayaan interpersonal dalam kalangan guru. Ini menyokong kerangka Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), di mana hubungan yang tulen, konsisten dan dihormati mendorong tindak balas positif daripada individu dalam bentuk kesediaan untuk memberi lebih daripada sekadar tugas formal. Penemuan ini juga disokong oleh kajian terkini seperti Kılınc et al. (2022) dan Korku & Kaya (2023), yang menunjukkan bahawa kepimpinan berasaskan nilai dan integriti mempunyai impak langsung terhadap pembinaan kepercayaan organisasi. Hipotesis H3, yang menguji hubungan antara KI

dan TKI, turut disokong ($\beta = 0.305$, $t = 3.537$, $p < 0.001$), yang menegaskan bahawa kepercayaan guru terhadap pemimpin merupakan pemacu penting kepada tingkah laku kerja inovatif. Guru yang merasakan diri mereka disokong dan dipercayai cenderung untuk mencuba pendekatan baharu dan menyumbang secara kreatif kepada organisasi. Ini selari dengan prinsip SET, yang menyatakan bahawa apabila individu menerima ganjaran sosial seperti penghargaan, sokongan moral dan perlindungan psikologi, mereka terdorong untuk memberi tindak balas positif, termasuk inovasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Lebih signifikan, Hipotesis H4 membuktikan bahawa kepercayaan interpersonal berperanan sebagai pengantara penuh dalam hubungan antara KA dan TKI ($\beta = 0.248$, $t = 3.496$, $p < 0.001$). Ini bererti, pengaruh kepimpinan terhadap inovasi tidak berlaku secara langsung, tetapi diperantarai oleh pembinaan hubungan yang bermakna dan saling mempercayai. Berdasarkan klasifikasi mediasi penuh oleh Zhao, Lynch dan Chen (2010), dapatan ini mengesahkan bahawa tanpa hubungan kepercayaan yang kukuh, kesan kepimpinan autentik terhadap inovasi sukar untuk direalisasikan secara berkesan. Rajah 1 turut memaparkan kekuatan hubungan tersebut secara visual, dengan nilai R^2 bagi KI ialah 0.658 dan R^2 bagi TKI ialah 0.156, mencerminkan bahawa varians kepercayaan interpersonal dijelaskan secara kukuh oleh kepimpinan autentik, manakala tingkah laku inovatif dipengaruhi oleh lebih banyak faktor tambahan. Ini membuka ruang kepada kemungkinan bahawa faktor-faktor lain seperti sokongan organisasi, pelibatan kerja atau autonomi profesional turut memainkan peranan dalam merangsang inovasi guru, sebagaimana yang dilaporkan oleh Cooper et al. (2016) dan Hilton et al. (2018).

Kesimpulan

Kajian ini memberikan bukti empirikal bahawa Kepercayaan Interpersonal merupakan pengantara utama yang menjelaskan bagaimana Kepimpinan Autentik mempengaruhi Tingkah Laku Kerja Inovatif guru. Ketiadaan hubungan langsung antara kepimpinan dan inovasi menandakan bahawa keberkesanan kepimpinan tidak bergantung kepada gaya semata-mata, sebaliknya tertakluk kepada keupayaan pemimpin membina hubungan sosial yang kukuh dalam organisasi. Dapatan ini menyokong Teori Kepimpinan Autentik (Avolio et al., 2004) dan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), dengan menunjukkan bahawa kepercayaan bukan hanya pelengkap kepada kepimpinan berkesan, tetapi merupakan saluran utama yang menghubungkan niat pemimpin dengan hasil tingkah laku guru. Pada masa yang sama, penemuan ini mengesahkan kerangka Teori Inovasi Schumpeter (1934), bahawa inovasi tidak berlaku secara spontan, tetapi dipacu oleh keberanian individu untuk mencabar kebiasaan, yang hanya dapat berkembang dalam iklim kepercayaan dan keselamatan psikologi. Secara praktikal, kajian ini memberi isyarat jelas bahawa usaha pembaharuan dalam sistem pendidikan tidak boleh bergantung kepada arahan dasar atau latihan teknikal semata-mata. Sebaliknya, ia memerlukan kepimpinan yang berupaya membina hubungan interpersonal yang tulen dan saling menghormati. Tanpa kepercayaan, strategi perubahan berisiko menjadi simbolik semata-mata dan gagal diterjemahkan ke dalam amalan bilik darjah. Walau bagaimanapun, nilai R^2 yang sederhana untuk TKI menunjukkan bahawa inovasi guru juga dipengaruhi oleh pemboleh ubah lain yang tidak dimasukkan dalam model ini, seperti sokongan rakan sekerja, budaya kolaboratif atau pelibatan kerja. Justeru, penyelidikan lanjutan disarankan untuk membina model

yang lebih komprehensif serta menguji kesan intervensi kepemimpinan dalam pelbagai konteks sekolah. Secara keseluruhan, kajian ini menegaskan bahawa inovasi tidak boleh dipaksa, tetapi perlu dipupuk melalui kepercayaan yang berakar pada keautentikan kepemimpinan.

Rujukan

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bligh, M. C. (2020). Leadership and trust: Blending relational, contextual, and institutional perspectives. In D. E. Waldman & C. J. Lankau (Eds.), *Organizational Trust* (pp. 15–40). Palgrave Macmillan.
- Cooper, K. S., Stanulis, R. N., Brondyk, S. K., & McKinney, S. E. (2016). Creating coherence: The role of building-level leaders in articulating and implementing a vision for instructional improvement. *Educational Administration Quarterly*, 52(5), 705–737. <https://doi.org/10.1177/0013161X16652117>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., & Wilkinson, J. (2022). Leadership, culture and school success: Organisational theory and leadership in practice. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-5904-4>
- Fairman, J., & Mackenzie, S. V. (2015). How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 18(3), 276–297. <https://doi.org/10.1080/13603124.2014.992476>
- Gkorezis, P. (2016). Principal authentic leadership and teacher outcomes: The mediating role of teacher trust in the principal. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 271–285. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0152>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123–126. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578733>
- Hilton, A., Hilton, G., Dole, S., & Goos, M. (2018). School leaders as participants in teachers' professional development: The impact on teachers' and school leaders' professional growth. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(3), 6. <https://doi.org/10.14221/ajte.2018v43n3.2>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>

- Kılınç, A. Ç., Haktanır, G., & Yıldırım, S. (2022). How principals' authentic leadership predicts teachers' organizational citizenship behavior and job performance: The mediating role of trust in leader. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 763–782. <https://doi.org/10.1177/17411432211011291>
- Korku, M., & Kaya, K. (2023). The mediating role of trust in leader in the relationship between authentic leadership and teacher empowerment. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(2), 295–318. <https://doi.org/10.14527/kuey.2023.009>
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2017). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1333–1346. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>
- Louis, K. S., & Murphy, J. (2021). Trust, caring and organizational learning: The leader's role. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 3–42. <https://doi.org/10.1177/0013161X20983496>
- Martinsone, B., Žogla, I., Cedere, D., Pipere, A., & Kamerāde, D. (2024). School innovation culture and educational leadership: A study of Latvian school practices. *International Journal of Educational Research Open*, 5, 100258. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100258>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Warren, S. R. (2018). Exploring the relationship between authentic leadership and teacher self-efficacy. *Journal of School Leadership*, 28(5), 619–646. <https://doi.org/10.1177/105268461802800504>
- Zainal, N. R. B. M., & Mohd Matore, M. E. E. (2021). Teachers' trust and leadership practices: Towards effective school management in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 541–553. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i3/8739>
- Zhang, Y., Song, Y., Wang, T., & Liu, W. (2020). The influence of teacher leadership on teacher self-efficacy: The mediating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 389–409. <https://doi.org/10.1177/1741143218802592>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37*(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>