

KEPIMPINAN KARISMATIK BERASASKAN MODEL CONGER-KANUNGO: KESAHAN KANDUNGAN SERTA PERSPEKTIF REFLEKTIF DALAM KONTEKS PENDIDIKAN MALAYSIA

Charismatic leadership based on the conger-kanungo model: content validity and reflective perspectives in the Malaysian educational context

*Nazariyah Jonid¹, 'Aisyah Nabilah Md Tahir^{1,2}, Mohd Effendi@Ewan Mohd Matore³

¹Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia

²Fakulti Pengajian Bahasa Utama,
Universiti Sains Islam Malaysia,
71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia.

³Pusat Kajian Kepimpinan dan Polisi Pendidikan,
Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

*Corresponding author's email: p120739@siswa.ukm.edu.my

Submitted:	Accepted:	Revised:	Published:
29-Sep-2025	01-Nov-2025	20-Jan-2026	30-Jun-2026

Abstrak

Kepimpinan karismatik semakin menonjol sebagai salah satu pendekatan kepimpinan dalam konteks pendidikan masa kini. Istilah karismatik merujuk kepada aura yang dimiliki seseorang pemimpin yang mampu menarik, mempengaruhi, dan memberi inspirasi melalui kualiti peribadi mereka. Walau bagaimanapun, kajian mengenai kepimpinan karismatik masih kurang diterokai dalam konteks pendidikan di Malaysia. Kepimpinan yang berkesan bukan sahaja bergantung pada kecekapan intelektual, tetapi turut bergantung pada keupayaan mempengaruhi individu di sekeliling. Justeru, kajian ini dilaksanakan untuk menguji kesahan kandungan instrumen kepimpinan karismatik yang diadaptasi daripada Model Conger-Kanungo dalam konteks pendidikan di Malaysia. Selain pengesahan instrumen, kajian ini turut mengemukakan refleksi untuk tindakan (reflection for-action) berasaskan dapatan pakar untuk menambah baik penilaian instrumen dalam konteks tempatan. Kajian ini juga mencadangkan prospek penggunaan instrumen bagi memperkukuh kesedaran, pengetahuan, sikap dan amalan (KPSA) pemimpin pendidikan. Seramai 12 orang pakar telah dipilih melalui persampelan bertujuan bagi menilai kandungan soal selidik menggunakan kaedah Content Validity Ratio (CVR). Instrumen ini merangkumi lima konstruk dengan keseluruhan 34 item. Hasil analisis menunjukkan instrumen mempunyai tahap kesahan kandungan yang baik dengan Content Validity Index (CVI) bernilai 0.922. Semua 34 item dikekalkan sebagai instrumen akhir selepas dua item yang tidak memenuhi nilai minimum CVR diperbaiki. Secara keseluruhannya, kajian ini menyumbang kepada pembangunan instrumen kepimpinan karismatik yang sah dari aspek kandungan, dengan implikasi praktikal terhadap amalan kepimpinan pendidikan di Malaysia.

Kata kunci: kepimpinan karismatik; kesahan kandungan; Content Validity Ratio (CVR); refleksi tindakan; prospek penggunaan instrumen

Abstract

Charismatic leadership has emerged as a prominent approach within the contemporary educational context. The term charismatic refers to the aura possessed by a leader who can attract, influence, and inspire others through personal qualities. Nevertheless, research on charismatic leadership remains underexplored in Malaysian education. Effective leadership relies not only on intellectual competence but also on the ability to influence individuals within the organization. Accordingly, this study was conducted to validate a charismatic leadership instrument adapted from the Conger-Kanungo Model and modified to suit the Malaysian educational context. In addition to validation, the study also offers a reflection for action, based on expert feedback, to improve the assessment of the instrument locally. Furthermore, it highlights the potential use of the instrument in strengthening the awareness, knowledge, attitudes, and practices (AKAP) of educational leaders. A total of 12 experts were purposefully selected to evaluate the questionnaire items using the Content Validity Ratio (CVR). The instrument consists of five constructs encompassing 34 items. The analysis indicates strong content validity with a Content Validity Index (CVI) of 0.922. All 34 items were retained in the final instrument, with two items revised to meet the minimum CVR threshold. Overall, this study contributes to the development of a valid and reliable instrument of charismatic leadership, offering practical implications for leadership practices in Malaysian education)

Keywords: *charismatic leadership; content validity; Content Validity Ratio (CVR); reflection for action; instrument application prospects*

1.0 PENGENALAN

Pelbagai gaya kepimpinan diaplikasikan dalam konteks pendidikan. Prinsip asas yang membimbing pembangunan sesebuah institusi ialah gaya kepimpinan pengetua, termasuklah kepimpinan instruksional, kepimpinan teragih, kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksi, kepimpinan hamba (servant leadership), kepimpinan berwawasan, dan kepimpinan karismatik. Kepimpinan karismatik penting kerana karisma bukan sahaja melengkapi kemahiran teknikal, tetapi turut menentukan sejauh mana pemimpin mampu membina hubungan erat dengan pengikut (Jonid & Matore, 2023).

Di Malaysia, penyelidikan terhadap kepimpinan karismatik dalam pendidikan telah bermula sejak awal 2010-an melalui kajian kes dan tesis yang belum diterbitkan (Rahmah, 2013; Jemon et al., 2010). Walau bagaimanapun, hanya beberapa kajian empirikal terkini yang mengkaji gaya kepimpinan karismatik dalam konteks pengetua, pensyarah serta pelajar di institusi pendidikan (Neo & Ling, 2017; Neo et al., 2021; Wan Marfazila & Martini, 2023). Keadaan ini berbeza dengan konteks Indonesia, di mana kepemimpinan karismatik telah dibincangkan secara meluas melalui kajian konseptual dan empirikal dalam bidang kepemimpinan Islam (Johan et al., 2021; Manullang, 2022; Rais et al., 2024; Akbar et al., 2024; Agus Sapari et al., 2025). Selain itu, perkembangan ekonomi turut berpotensi mengubah gaya kepimpinan dari semasa ke semasa. Bagi merangsang inovasi serta pembangunan mampan dalam masyarakat, bidang akademik perlu melaksanakan penyelidikan dan pembangunan untuk memahami dengan lebih mendalam strategi kepimpinan yang berkesan (Jonid & Matore, 2024). Kajian terkini turut menunjukkan bahawa kepimpinan karismatik bukan sahaja memberi kesan pada tahap individu, malah juga pada tahap kumpulan, di mana ia meningkatkan kreativiti kolektif dan seterusnya memperkukuh prestasi organisasi (Zhang et al., 2025). Hal ini membuktikan bahawa karisma pemimpin memiliki dimensi berlapis yang memberi impak luas dalam konteks pendidikan yang kompleks.

Walau bagaimanapun, instrumen sedia ada lebih cenderung menilai kesan karisma berbanding tingkah laku pemimpin, sekali gus menimbulkan isu bias. Kajian mutakhir menekankan pengukuran berasaskan isyarat tingkah laku nyata; sebagai contoh, Maran (2025) membangunkan Charismatic Leadership Tactics Scale (CLTS) berasaskan signaling theory, yang disahkan melalui kajian rentas budaya. Dalam konteks tempatan, kajian oleh Murgaya & Hamid (2020) serta Neo & Ling (2017) menunjukkan keperluan untuk mengadaptasi instrumen yang lebih sah dan praktikal agar sesuai dengan kepelbagaian konteks pendidikan di Malaysia.

Kepimpinan yang berkesan mempengaruhi sikap, kepercayaan dan tingkah laku warga institusi pendidikan serta menyokong kualiti pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini, kepimpinan karismatik dilihat relevan kerana keupayaannya membentuk visi pendidikan, memotivasikan warga organisasi dan menggalakkan komitmen terhadap penambahbaikan berterusan (Amar & Yaqin, 2023). Peranan kepimpinan ini selari dengan aspirasi Matlamat Pembangunan Mampan (SDG 4) yang menekankan keperluan kepada pendidikan berkualiti. Oleh itu, pembangunan instrumen kepimpinan karismatik yang sah dan boleh dipercayai adalah penting bagi menyediakan asas pengukuran yang sistematik untuk menyokong amalan kepimpinan pendidikan selaras dengan agenda SDG 4.

Sehubungan itu, kajian ini menggunakan Model Kepimpinan Karismatik Conger-Kanungo sebagai asas pembangunan instrumen kerana pendekatannya yang menilai pengaruh kepimpinan melalui tingkah laku pemimpin serta tafsiran pengikut terhadap tingkah laku tersebut (Conger & Kanungo, 1998; Conger et al., 1997). Dalam organisasi pendidikan, kepimpinan karismatik dikaitkan dengan keupayaan pemimpin membentuk visi institusi, mempengaruhi nilai dan kepercayaan warga organisasi, serta menggalakkan komitmen terhadap pencapaian matlamat pendidikan (Da'as, 2023; Lestari et al., 2023), sekali gus menyokong pembentukan budaya organisasi pendidikan yang positif dan pembangunan kapasiti warga organisasi (Nurisah & Muhammad, 2025).

Model Conger-Kanungo pada peringkat awal menghuraikan enam komponen utama kepimpinan karismatik, iaitu "vision and articulation", "environmental sensitivity", "sensitivity to members' needs", "personal risk", "unconventional behaviour", dan "does not maintain the status quo" (Conger & Kanungo, 1987; 1988). Walau bagaimanapun, dalam pembangunan dan pengujian skala pengukuran seterusnya, dimensi "does not maintain the status quo" didapati menunjukkan pertindihan kandungan dan pemuatan faktor dengan beberapa dimensi lain, khususnya "personal risk" dan "unconventional behaviour", sekali gus mencerminkan kestabilan faktor yang rendah serta cabaran interpretasi empirikal. Berdasarkan dapatan ini, komponen yang bertindih telah distrukturkan semula bagi menghasilkan model lima dimensi kepimpinan karismatik yang lebih stabil dan konsisten dari segi empirikal (Conger et al., 1997).

Selaras dengan struktur pengukuran tersebut, kajian ini memfokuskan kepada pengesahan kesahan kandungan instrumen kepimpinan karismatik yang diadaptasi daripada model Conger-Kanungo dan disesuaikan dengan konteks kepimpinan pendidikan di Malaysia. Selain itu, kajian ini turut mengemukakan refleksi untuk tindakan (reflection for-action) terhadap instrumen yang dibangunkan bagi menilai kekuatan, kelemahan dan prospek penggunaannya, serta mencadangkan potensi aplikasi instrumen ini dalam memperkukuh kesedaran, pengetahuan, sikap dan amalan (KPSA) pemimpin pendidikan ke arah pembangunan kepimpinan yang kontekstual dan mampan di Malaysia.

2.0 SOROTAN LITERATUR

2.1 Kepimpinan Karismatik

Ciri-ciri utama pemimpin karismatik merangkumi radikalisme, keunikan dalam pendekatan, keberanian mengambil risiko, sifat keusahawanan, serta kemampuan menjadi teladan kepada orang lain (Conger & Kanungo, 1998). Karisma pemimpin menentukan sejauh mana kejayaan mereka membentuk pengaruh yang menyeluruh terhadap para pengikut (Yukl, 2006). Ia dilihat sebagai penilaian yang dibuat oleh pengikut melalui pemerhatian terhadap tindakan dan gaya pemimpin (Vlachos et al., 2013). Penerimaan visi serta kesediaan pengikut untuk melaksanakannya boleh berubah di bawah kepimpinan karismatik (Jarutirasarn & Thirapatsakun, 2023). Menurut House (1977), pemimpin karismatik berupaya memberi inspirasi kepada tingkah laku radikal serta membentuk visi yang jelas dalam kalangan pengikut. Tindakan tersebut mewujudkan keyakinan bahawa pemimpin memiliki keistimewaan luar biasa, sekali gus mengukuhkan ikatan emosi yang mendorong pengikut mencapai tahap kepatuhan tinggi serta komitmen terhadap visi yang digariskan.

Kajian mengenai kepimpinan karismatik dalam bidang pendidikan telah dijalankan di pelbagai negara, antaranya Indonesia, Amerika Syarikat, Jordan dan Malaysia. Berikut ialah beberapa ciri serta konstruk yang dipilih berdasarkan kesesuaian konteks dan kebolehgunaan konstruk dalam bidang Pendidikan (Jadual 1). Pemilihan ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang dimensi kepimpinan karismatik dalam konteks pendidikan serta mencerminkan evolusi konsep kepimpinan karismatik dari semasa ke semasa. (Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; Neo & Ling, 2017; Dwapatesty et al., 2021; Muali et al., 2022; Ishaq et al., 2023).

Jadual 1: Konstruk Kepimpinan Karismatik dalam Pendidikan

Negara	Kajian	Konstruk / Ciri-Ciri Kepimpinan Karismatik
Amerika Syarikat	Bennis & Nanus (1985)	keyakinan diri dalam menghadapi cabaran, komitmen tinggi untuk mencapai matlamat, keupayaan menyampaikan visi dengan jelas, tingkah laku luar biasa, keupayaan membawa perubahan, serta peka terhadap keperluan staf bawahan.
Amerika Syarikat	Conger & Kanungo (1987, 1988)	keyakinan diri dalam menghadapi cabaran, komitmen tinggi untuk mencapai matlamat, keupayaan menyampaikan visi dengan jelas, tingkah laku luar biasa, keupayaan membawa perubahan, serta peka terhadap keperluan staf bawahan.
Malaysia	Neo & Ling (2017)	
Indonesia	Dwapatesty et al. (2021)	keyakinan diri, mempunyai matlamat ideal ke arah masa depan yang lebih baik, mampu menyampaikan visi dengan jelas, tingkah laku luar biasa, serta mempunyai keyakinan jitu terhadap visi tersebut.
Indonesia	Muali et al. (2022)	aura personaliti yang kuat, bertanggungjawab, berwawasan, serta menjadi teladan.

Jordan	Ishaq et al. (2023)	mempunyai visi, komunikasi, memenuhi keperluan individu, kreativiti dan inovasi, penampilan peribadi, merangsang motivasi, serta persekitaran sekolah.
--------	---------------------	--

Sumber: Pengkaji

Secara umumnya, pemimpin karismatik merujuk kepada individu yang berkeupayaan mengurus pelbagai jangkaan dalaman dan luaran organisasi melalui pengaruh terhadap pekerja dengan tingkah laku yang berkesan. Dalam kajian kepimpinan, pelbagai teori telah menggariskan dimensi dan ciri karisma pemimpin, namun antara model yang paling berpengaruh dan banyak diaplikasikan ialah model yang dikemukakan oleh Conger dan Kanungo (1987, 1988). Model Conger dan Kanungo dipilih dalam kajian ini kerana ia merupakan peralihan penting dalam teori kepimpinan karismatik daripada konsep abstrak kepada model tingkah laku yang dapat diukur secara empirik.

Model awal seperti Weber (1947) menekankan karisma sebagai sifat luar biasa pemimpin, manakala House (1977) melihatnya dari sudut pengaruh terhadap pengikut. Namun, kedua-dua pendekatan ini kurang menjelaskan mekanisme tingkah laku sebenar yang membentuk persepsi karisma. Sebaliknya, Conger dan Kanungo menstrukturkan karisma sebagai satu set tingkah laku yang boleh diperhatikan dan diukur. Pendekatan atribusi sosial ini menjadikan model mereka lebih saintifik dan sesuai untuk penyelidikan yang melibatkan pembangunan konstruk dan instrumen pengukuran (Elias & Akintayo, 2019; Conger & Kanungo, 1987, 1988). Berbanding model Bass (1985) yang menggabungkan karisma dalam kepimpinan transformasional, model Conger dan Kanungo mengekalkan karisma sebagai konstruk tersendiri yang dioperasionalisasi melalui Conger–Kanungo Charismatic Leadership Scale (CK-CLS). Model ini turut memperkukuh asas empirikal kajian kepimpinan dengan menyediakan ukuran yang sah dan boleh dipercayai (Conger et al., 2000; Elias & Akintayo, 2019). Pendekatan berasaskan tingkah laku ini juga lebih relevan untuk konteks pendidikan, khususnya dalam menilai ciri pemimpin berkualiti dan keberkesanannya dalam organisasi.

Kajian ini menggunakan lima dimensi yang diadaptasi daripada teori dan model kepimpinan karismatik Conger dan Kanungo (1987, 1988, 1997) iaitu: (1) berwawasan dalam membawa perubahan, (2) peka terhadap keperluan pegawai, (3) berkelakuan luar biasa, (4) berkomunikasi secara berkesan, dan (5) yakin dalam pencapaian matlamat. Dalam konteks kajian ini, definisi bagi setiap dimensi diperincikan seperti berikut:

2.2 Berwawasan dalam Membawa Perubahan

Pemimpin karismatik mampu membentuk budaya baharu, menggalakkan warga kerja melaksanakan perubahan, serta merangka visi jelas. Mereka berupaya mengubah organisasi secara dinamik melalui nilai dan kepercayaan tertentu (House, 1977). Perubahan ini sering berlaku seiring faktor global yang pesat dari aspek ekonomi, sosial, politik dan teknologi maklumat (Carnall, 2007). Kajian Adiguzel dan Sonmez Cakir (2020) membuktikan bahawa kepimpinan karismatik memberi kesan positif terhadap kelajuan inovasi, prestasi inovasi, dan prestasi perniagaan.

2.3 Peka terhadap Keperluan Pegawai

Dimensi ini merujuk kepada keupayaan pemimpin membina hubungan serta menekankan nilai kemanusiaan. Antara ciri-cirinya termasuklah: (i) memiliki empati, (ii) mahir dalam kemahiran komunikasi, (iii) menghargai dan mengiktiraf pegawai, (iv) menyediakan sumber serta sokongan, (v) bersikap mudah didekati, (vi) memberi bimbingan, (vii) menunjukkan teladan, dan (viii) menggalakkan keseimbangan kerja dan kehidupan. Pemimpin yang peka mewujudkan hubungan positif, mendorong perkongsian idea, dan menerima perspektif berbeza (Tangney, 2000; Ou et al., 2015).

2.4 Tingkah Laku Luar Biasa

Tingkah laku luar biasa dalam kepimpinan karismatik merujuk kepada personaliti yang istimewa, daya tarikan yang memberi keyakinan kepada pengikut. Amalan memberi kuasa dan keyakinan kepada bawahan merupakan komponen penting dalam keberkesanan pengurusan dan organisasi serta menarik orang lain melalui visi yang dibawa (Bennis & Nanus, 1985; Shamir et al., 1993; Md Naw, 2020; Rossian & Loisa, 2019).

2.5 Komunikasi Berkesan

Jamal dan Bakar (2022) menegaskan bahawa komunikasi dalam kepimpinan karismatik merupakan set tingkah laku pemimpin yang unik, yang bertujuan mengoptimumkan hubungan hierarki. Pemimpin karismatik berkomunikasi secara terbuka serta menggalakkan maklum balas kerana ia tidak hanya terhad kepada komunikasi lisan, bahkan aspek interpersonal menjadi faktor penting dalam memberi inspirasi serta mempengaruhi pekerja (Md Naw, 2020).

2.6 Keyakinan dalam Pencapaian Matlamat

Pemimpin karismatik memotivasikan warga kerja, mengurangkan konflik, dan meningkatkan kerjasama. Pemimpin menginspirasi tingkah laku radikal serta visi yang jelas kepada pengikut mereka (House, 1977). Mereka juga memiliki keyakinan diri yang tinggi serta keteguhan dalam merealisasikan kepercayaan dan cita-cita (Rossian & Loisa, 2019)

2.7 Nisbah Kesahan Kandungan

Kesahan kandungan merujuk kepada sejauh mana sesuatu instrumen pengukuran mampu menilai elemen yang sepatutnya diukur (Mohamat et al., 2022; Omar et al., 2021; Kamaluddin et al., 2017; Sekaran & Bougie, 2016). Bilangan pakar yang terlibat dalam proses pengesahan bergantung kepada jenis instrumen yang digunakan serta keperluan kajian (Kamaruddin, 2022). Lynn (1986) menyarankan bahawa sekurang-kurangnya tiga orang pakar diperlukan. Bilangan tersebut dianggap memadai, kerana pemilihan pakar mengambil kira kepakaran, pengetahuan, serta pengalaman mereka (Mohd Sajari et al., 2023; Johari, 2023; Zubir, 2021).

Dalam penyelidikan dan pengukuran, kesahan kandungan dilaksanakan untuk menilai sama ada kandungan instrumen sejajar dengan skala pengukuran yang digunakan (Amatan et al., 2021). Bagi memastikan kesahan kandungan, adalah penting menilai kesesuaian antara item dengan keseluruhan kandungan (Romero Jeldres et al., 2023). Proses ini memastikan instrumen benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan dan menghasilkan dapatan yang boleh dianggap sah serta boleh dipercayai.

Bagi menjamin instrumen merangkumi bahagian yang signifikan dan relevan terhadap konsep yang diukur, kesahan kandungan biasanya dinilai melalui analisis kandungan atau semakan oleh pakar bidang dengan memberikan skor terhadap

aspek item berdasarkan kerepresentatifan serta kaitannya dengan topik yang diukur (Almanasreh et al., 2019). Kesahan kandungan melalui pakar bidang dilaksanakan dengan meneliti setiap soalan untuk memastikan ia relevan dan sesuai (Penagos-Corzo et al., 2024). Panel pakar lazimnya terdiri daripada individu yang terlibat secara aktif dalam bidang berkaitan, mempunyai pemahaman mendalam, serta akses langsung kepada jaringan ahli lain yang juga berpengalaman (Lawshe, 1975). Bagi memastikan ujian statistik yang dijalankan adalah sah, penyelidik perlu merancang jenis analisis statistik yang akan digunakan berdasarkan respons pakar. Justeru, bilangan peserta mestilah sekurang-kurangnya menyamai atau melebihi jumlah hakim minimum yang ditetapkan (Tristán-López, 2008). Tambahan pula, peningkatan bilangan pakar panel boleh memberikan maklumat yang lebih menyeluruh mengenai pemboleh ubah yang ingin diukur (Mohd Matore, 2015).

Salah satu teknik penyelidikan yang digunakan bagi menilai kerelevanan item dalam instrumen atau kebolehpercayaan kandungannya ialah Content Validity Ratio (CVR). Kaedah yang paling kerap digunakan untuk mengira CVR ialah kaedah yang diperkenalkan oleh Lawshe (Romero Jeldres et al., 2023; Amatan et al., 2021; Zainal et al., 2020; Mohd Matore et al., 2017). Pakar diminta menilai tahap kerelevanan item berdasarkan tiga kriteria: (1) penting, (2) berguna tetapi tidak penting, dan (3) tidak perlu (Lawshe, 1975). Tahap persetujuan antara penilai terhadap kepentingan sesuatu item diukur, dan CVR bagi setiap item dikira berdasarkan jumlah penilaian tersebut (Zainal et al., 2020). Lawshe (1975) menekankan penggunaan dua indeks utama: (1) nisbah kesahan kandungan (CVR), iaitu tahap persetujuan panel terhadap sesuatu item, dan (2) indeks kesahan kandungan (CVI), iaitu purata CVR yang digunakan bagi menentukan instrumen akhir.

Menurut prinsip sosiologi, tahap minimum persetujuan antara penilai hendaklah sekurang-kurangnya 50% (Lawshe, 1975; Romero Jeldres et al., 2023). Semakin tinggi tahap kesahan kandungan, semakin besar keupayaan item dalam mewakili domain konsep yang diukur (Sekaran & Bougie, 2016). Untuk menentukan sama ada sesuatu item dikekalkan atau digugurkan daripada instrumen, nilai CVR yang diperoleh dibandingkan dengan nilai kritikal CVR (Lawshe, 1975; Almanasreh et al., 2019; Zainal et al., 2020; Yaw & Mohd Matore, 2024). Nilai kritikal ini menentukan bilangan minimum pakar yang perlu bersetuju bahawa sesuatu item adalah penting.

Ayre dan Scally (2014) memperincikan bahawa nilai kritikal CVR berubah mengikut saiz panel; semakin ramai bilangan pakar yang terlibat, semakin rendah nilai kritikal yang diperlukan untuk sesuatu item dianggap sah. Sebagai contoh, bagi lima hingga sepuluh orang pakar, nilai kritikal berkisar antara 1.00 hingga sekitar 0.80, manakala bagi panel melebihi dua puluh orang pakar, nilai kritikal menurun kepada sekitar 0.37. Trend ini menunjukkan bahawa peningkatan bilangan pakar meningkatkan kebarangkalian sesuatu item dikekalkan dalam instrumen kerana tahap persetujuan menjadi lebih stabil secara statistik (Ayre & Scally, 2014; Yaw & Mohd Matore, 2024).

Selain itu, Wilson et al. (2012) turut menambah baik pengiraan nilai kritikal CVR dengan menjelaskan bahawa Lawshe (1975) telah menggunakan pendekatan taburan binomial normal dalam menentukan nilai-nilai tersebut. Berdasarkan pendekatan ini, penilaian yang melibatkan sekurang-kurangnya sepuluh orang pakar dianggap mencukupi untuk memastikan kebolehpercayaan keputusan kesahan kandungan. Kajian semula oleh Wilson et al. (2012) turut memperkukuh asas statistik pengiraan CVR dan memastikan nilai yang diperoleh lebih tepat serta relevan untuk digunakan dalam penyelidikan semasa. Dalam konteks kajian ini, pendekatan Ayre dan Scally (2014) digunakan kerana ia menyediakan pengiraan nilai kritikal yang lebih tepat dan disesuaikan dengan saiz panel pakar, tanpa perlu memaparkan

jadual terperinci. Pendekatan ini memudahkan peneliti menentukan dengan jelas sama ada sesuatu item wajar dikekalkan atau digugurkan daripada instrumen akhir berdasarkan bilangan pakar yang bersetuju terhadap kepentingan item tersebut.

3.0 METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif deskriptif yang menumpukan kepada proses pengesahan kandungan instrumen kepimpinan karismatik berasaskan Model Conger–Kanungo. Analisis kesahan kandungan dilaksanakan menggunakan kaedah Content Validity Ratio (CVR) bagi menilai tahap kerelevanan item terhadap konstruk yang diukur. Kaedah ini dipilih kerana sesuai untuk menentukan sejauh mana item dalam instrumen yang diadaptasi benar-benar mewakili domain konsep kepimpinan karismatik dalam konteks pendidikan di Malaysia. Selain analisis CVR, kajian ini turut melaksanakan analisis reflektif (Reflective Analysis) yang berasaskan pandangan dan maklum balas pakar terhadap instrumen yang dibangunkan. Analisis reflektif ini dilaksanakan bagi memenuhi objektif kedua dan ketiga kajian, iaitu mengemukakan refleksi tindakan (reflection for-action) terhadap instrumen kepimpinan karismatik serta mencadangkan prospek penggunaannya dalam memperkukuh kesedaran, pengetahuan, sikap dan amalan pemimpin pendidikan di Malaysia. Dapatan daripada maklum balas pakar ini turut dianalisis untuk mengenal pasti kekuatan, penambahbaikan dan potensi aplikasi instrumen dalam konteks pembangunan kepimpinan pendidikan di Malaysia.

Dalam melaksanakan analisis kesahan kandungan, pemilihan pakar merupakan aspek penting yang menentukan ketepatan dan kebolehpercayaan dapatan. Oleh itu, kajian ini menekankan kriteria pemilihan pakar yang sesuai dari segi bilangan dan latar kepakaran. Kajian terdahulu menunjukkan bahawa bilangan pakar yang digunakan dalam analisis CVR berbeza-beza bergantung pada konteks dan skop penyelidikan. Misalnya, Lawshe (1975) dan Yusoff et al. (2018) menggunakan empat orang pakar dalam kajian asal mereka, manakala Mohd Sajari et al. (2023) hanya melibatkan tiga orang pakar. Kajian lain seperti Romero Jeldres et al. (2023), Yaw dan Mohd Matore (2024), dan Ibrahim et al. (2024) melibatkan antara tujuh hingga lapan orang pakar bagi menilai kesahan kandungan instrumen masing-masing. Dalam konteks tempatan, Zainal et al. (2020) menilai instrumen mereka menggunakan 11 orang pakar, sementara Kamaruddin (2022) dan Amatan et al. (2021) melibatkan 12 orang pakar. Terdapat juga kajian berskala besar seperti Mohd Matore et al. (2017) yang menjemput seramai 37 orang panel pakar bagi meningkatkan ketepatan penilaian. Kepelbagaian bilangan panel ini menunjukkan bahawa tiada jumlah tunggal yang mutlak dalam menentukan saiz panel pakar CVR, namun kebanyakan penyelidik bersetuju bahawa panel yang terdiri daripada sepuluh hingga dua belas orang pakar sudah memadai bagi menjamin kebolehpercayaan dan kesahan kandungan (Allahyari et al., 2011; Ayre & Scally, 2014).

Justeru, seramai 12 orang pakar telah dipilih menggunakan persampelan bertujuan bagi memastikan penilaian item lebih tepat, selaras dengan saranan bahawa panel melebihi sepuluh orang meningkatkan keberkesanan Model Lawshe (Allahyari et al., 2011). Pemilihan pakar perlu memenuhi kriteria tertentu seperti kelayakan akademik, pengalaman kerja, dan penerbitan (Zainal et al., 2020; Noor Azimah et al., 2019; Rubio et al., 2003). Bagi kajian yang dijalankan dalam konteks pendidikan, pakar lazimnya terdiri daripada rakan sejawat di institusi berkaitan atau individu yang terlibat secara langsung dalam bidang yang dikaji (Miller et al., 2013; Mohd Matore et al., 2017).

Kesemua 12 pakar memenuhi kriteria tersebut, termasuk memiliki pengalaman kerja dalam bidang pendidikan sekurang-kurangnya lima tahun dan kelayakan akademik minimum di peringkat Doktor Falsafah. Sebelas orang daripadanya merupakan pensyarah kanan terdiri daripada Dr. dan Prof. Madya di universiti awam, politeknik serta institusi pengajian tinggi, manakala seorang lagi ialah pegawai kanan di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Bidang kepakaran mereka meliputi kepimpinan dan pengurusan pendidikan, pengurusan sumber manusia, pembangunan kompetensi, serta pengukuran dan penilaian pendidikan. Maklumat latar belakang akademik setiap pakar dikenal pasti melalui semakan profil profesional dan disahkan melalui surat pelantikan rasmi. Butiran lanjut mengenai latar belakang pakar dipaparkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Maklumat Panel Pakar

Kod Pakar	Jawatan Akademik	Institusi	Tempoh perkhidmatan (tahun)
P1	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	19
P2	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	16
P3	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	26
P4	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	24
P5	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	24
P6	Pensyarah Kanan	Politeknik	19
P7	Pensyarah Kanan	Universiti Awam	7
P8	Pensyarah Kanan	Institut Pengajian Tinggi	30
P9	Pensyarah Kanan	Institut Pengajian Tinggi	25
P10	Pensyarah Kanan	Institut Pengajian Tinggi	22
P11	Penolong Pengarah	Bahagian Kementerian	22
P12	Pensyarah	Institut Pengajian Tinggi	17

Dalam proses penilaian kesahan kandungan, pakar diminta menilai instrumen kepimpinan karismatik yang merangkumi lima dimensi dengan keseluruhan 34 item. Penilaian dilaksanakan secara kuantitatif menggunakan skala penilaian dikotomi, iaitu 1 = setuju/relevan dan 0 = tidak setuju/tidak relevan, selaras dengan kaedah Content Validity Ratio (CVR). Setiap item dinilai berdasarkan tahap relevan item terhadap konstruk kepimpinan karismatik yang diukur, dan analisis CVR dijalankan pada peringkat item serta dimensi. Bagi panel seramai 12 orang pakar, nilai minimum CVR yang diterima ialah 0.667 (Lawshe, 1975), manakala item yang tidak mencapai nilai minimum ini dikenal pasti untuk pertimbangan penambahbaikan atau semakan lanjut.

4.0 DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Dapatan analisis kesahan kandungan menunjukkan bahawa instrumen kepimpinan karismatik yang dibangunkan mempunyai tahap kesahan kandungan yang tinggi, dengan nilai Content Validity Index (CVI) keseluruhan sebanyak 0.922. Nilai ini menunjukkan tahap persetujuan pakar yang tinggi bahawa item-item instrumen adalah relevan untuk mengukur konstruk kepimpinan karismatik. Secara keseluruhan, 32 daripada 34 item memperoleh nilai Content Validity Ratio (CVR) yang melebihi atau menyamai nilai kritikal 0.667 bagi panel seramai 12 orang pakar, selaras dengan nilai minimum yang dicadangkan oleh Lawshe (1975). Dapatan ini menunjukkan bahawa majoriti item yang dibangunkan diterima sebagai relevan dan berupaya mewakili konstruk yang diukur. Ringkasan penilaian kesahan kandungan mengikut dimensi konstruk dipaparkan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Ringkasan Penilaian Pakar

Dimensi	Jumlah Item	Jumlah Penilaian Pakar	CVR
Berwawasan dalam Membawa Perubahan	5	58	0.933
Peka terhadap Keperluan Pegawai	7	84	1.000
Tingkah Laku Luar Biasa	7	78	0.857
Komunikasi Berkesan	8	94	0.958
Keyakinan dalam Pencapaian Matlamat	7	78	0.857
Total	34		0.922

Walau bagaimanapun, terdapat dua item, iaitu B16 dan B33, yang mencatatkan nilai CVR sebanyak 0.50, menandakan tahap persetujuan pakar berada di bawah nilai kritikal yang dicadangkan. Perincian penilaian pakar bagi kedua-dua item ini ditunjukkan dalam Jadual 4 dan Jadual 5 mengikut dimensi masing-masing, iaitu "Tingkah Laku Luar Biasa" dan "Keyakinan dalam Pencapaian Matlamat". Walaupun nilai CVR bagi kedua-dua item ini tidak mencapai ambang minimum, item tersebut tidak digugurkan, memandangkan maklum balas pakar menunjukkan bahawa isu utama yang dikenal pasti adalah berkaitan laras bahasa, kejelasan pernyataan serta kesesuaian konteks, dan bukan kelemahan kandungan atau ketidaksesuaian konstruk kepimpinan karismatik. Oleh itu, kedua-dua item ini dikenal pasti untuk penambahbaikan dari segi pernyataan dan dikekalkan secara bersyarat bagi tujuan penilaian psikometrik seterusnya dalam kajian rintis.

Jadual 4: Penilaian Dimensi 'Tingkah Laku Luar Biasa'

No. Item	Panel Pakar												Jumlah Setuju	CVR	Status Item
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
B13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	Diterima
B14	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	0.833	Diterima
B15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	Diterima
B16	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	9	0.5	Dimurnikan
B17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	Diterima
B18	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	10	0.667	Diterima
B19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	Diterima
Total													78	0.857	

Jadual 5: Penilaian Dimensi 'Keyakinan dalam Pencapaian Matlamat'

No. Item	Panel Pakar												Jumlah Setuju	CVR	Status Item
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
B28	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0.833	Diterima
B29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	Diterima
B30	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0.833	Diterima
B31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	Diterima
B32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	Diterima
B33	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9	0.5	Dimurnikan
B34	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0.833	Diterima
Total													78	0.857	

Keputusan untuk mengekalkan item dengan nilai CVR sederhana ini selari dengan prinsip asas yang dikemukakan oleh Lawshe (1975), yang menegaskan

bahawa persetujuan minimum 50% dalam kalangan pakar sudah memadai sebagai asas penerimaan awal item dari perspektif sosiologi. Selain itu, Polit dan Beck (2006) turut menekankan bahawa analisis CVR berfungsi sebagai saringan awal kesahan kandungan, dan keputusan pengguguran item tidak seharusnya dibuat secara mekanikal berdasarkan nilai indeks semata-mata tanpa mempertimbangkan maklum balas kualitatif pakar. Selain itu, Romero Jeldres et al. (2023) turut mencadangkan tafsiran CVR dilakukan secara kontekstual dalam pembangunan instrumen Pendidikan. Dalam konteks ini, item B16 dan B33 masih dianggap relevan secara konseptual dan berpotensi mengukur konstruk sasaran dengan lebih tepat selepas penambahbaikan dilakukan.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahawa tiada item kepimpinan karismatik digugurkan pada peringkat kesahan kandungan. Keadaan ini mencerminkan bahawa kelemahan yang dikenal pasti oleh pakar adalah bersifat linguistik dan kontekstual, tanpa menjejaskan kesesuaian konstruk kepimpinan karismatik yang diukur. Pendekatan ini sejajar dengan amalan dalam pembangunan instrumen terdahulu yang mengekalkan item-item tertentu walaupun menerima cadangan penambahbaikan, dengan tujuan untuk menilai semula kesesuaian item melalui analisis psikometrik lanjutan seperti Model Rasch atau Analisis Faktor (Mohd Matore et al., 2017; Amatan et al., 2023; Yaw & Mohd Matore, 2024).

Perbincangan dapatan kajian ini tertumpu kepada keputusan Content Validity Ratio (CVR) pada peringkat konstruk dan dimensi, tanpa menghuraikan perincian setiap item secara terperinci. Kelima-lima konstruk dibentangkan secara ringkas melalui jadual rumusan dimensi (Jadual 3) dan jadual penilaian item terpilih (Jadual 4 dan Jadual 5), manakala perincian item tidak dilaporkan sepenuhnya kerana masih tertakluk kepada proses permohonan harta intelek (IP). Walau bagaimanapun, tafsiran umum dapatan serta implikasinya terhadap kesahan kandungan instrumen telah dibincangkan melalui perbandingan dengan kajian lepas bagi menegaskan kesesuaian dan keutuhan instrumen kepimpinan karismatik yang dibangunkan dalam konteks pendidikan di Malaysia.

Selain itu, kajian ini turut mengemukakan refleksi untuk tindakan (*reflection for-action*) terhadap instrumen kepimpinan karismatik yang dibangunkan. Refleksi ini berasaskan analisis reflektif yang dijalankan melalui perbincangan bersama panel pakar selepas proses penilaian kesahan kandungan selesai. Pendekatan ini bertujuan menilai secara reflektif kekuatan dan kelemahan instrumen serta meneroka prospek penggunaannya dalam konteks kepimpinan pendidikan di Malaysia. Berdasarkan pandangan pakar, dua aspek utama telah dikenal pasti. Pertama, keperluan untuk memahami keunikan konteks pendidikan Malaysia, khususnya dari segi budaya kerja, gaya kepimpinan dan nilai organisasi yang mempengaruhi amalan kepimpinan. Kedua, keperluan pemimpin pendidikan untuk menyokong warga pendidik melalui komunikasi yang berkesan, empati dan pembentukan visi bersama ke arah amalan kepimpinan yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Dapatan reflektif ini menunjukkan bahawa instrumen yang dibangunkan perlu bersifat kontekstual dan responsif terhadap cabaran semasa dalam kepimpinan pendidikan. Selari dengan itu, kajian oleh Feng et al. (2025) menunjukkan bahawa kepimpinan karismatik berpotensi meningkatkan daya tahan pasukan dalam menghadapi cabaran organisasi. Dapatan ini mengukuhkan prospek penggunaan instrumen yang dibangunkan bagi memperkukuh keupayaan pemimpin pendidikan dalam mengurus tekanan, membina ketahanan organisasi serta mengekalkan kesejahteraan warga institusi.

Berdasarkan analisis reflektif terhadap maklum balas pakar, instrumen kepimpinan karismatik yang dibangunkan turut dicadangkan berpotensi menyokong pembangunan kesedaran, pengetahuan, sikap dan amalan (KPSA) pemimpin pendidikan. Dari sudut kesedaran dan pengetahuan, instrumen ini dapat berfungsi

sebagai medium penjelasan sendiri terhadap ciri dan tingkah laku kepimpinan karismatik yang relevan dalam konteks pendidikan. Peranan ini menyokong pembelajaran profesional pemimpin pendidikan melalui pemahaman yang lebih jelas terhadap amalan kepimpinan yang berkesan (Bush, 2018). Dari aspek sikap dan amalan, maklum balas pakar menunjukkan bahawa dapatan penilaian instrumen berpotensi digunakan sebagai asas refleksi sendiri dan perancangan penambahbaikan amalan kepimpinan secara berterusan dalam organisasi pendidikan. Pendekatan ini turut menyokong pembentukan orientasi dan tindakan kepimpinan yang lebih berkesan, selaras dengan penggunaan instrumen kepimpinan sebagai medium pembangunan profesional dan pembelajaran reflektif dalam konteks pendidikan (Leithwood et al., 2020; Yaw & Mohd Matore, 2024).

Secara keseluruhan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa instrumen kepimpinan karismatik yang dibangunkan mempunyai kesahan kandungan yang memuaskan serta menyediakan asas refleksi untuk tindakan dan penerokaan prospek penggunaannya dalam konteks kepimpinan pendidikan di Malaysia. Perbincangan ini memperlihatkan bahawa instrumen tersebut bukan sahaja berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga berpotensi menyokong penambahbaikan amalan kepimpinan pendidikan secara berterusan.

5.0 KESIMPULAN

Kajian ini telah berjaya mengesahkan instrumen kepimpinan karismatik yang diadaptasi daripada Model Conger-Kanungo serta mengemukakan refleksi untuk tindakan (*reflection for-action*) berasaskan dapatan pakar untuk menambah baik penilaian instrumen dalam konteks tempatan. Kajian ini juga mencadangkan prospek penggunaan instrumen bagi memperkukuh kesedaran, pengetahuan, sikap dan amalan (KPSA) pemimpin pendidikan. Konsensus dalam kalangan pakar jelas membuktikan bahawa instrumen kepimpinan karismatik yang diadaptasi daripada Conger dan Kanungo mempunyai tahap kesahan kandungan yang kukuh serta sesuai digunakan untuk menilai kepimpinan karismatik dalam kalangan ketua jabatan di Kementerian Pendidikan Malaysia.

Refleksi untuk tindakan berfungsi menambah baik instrumen melalui penyesuaian konteks pendidikan tempatan, terutamanya dalam dimensi komunikasi afektif. Dimensi ini menunjukkan prospek penting dalam kepimpinan pendidikan kerana komunikasi yang berkesan dapat meningkatkan motivasi warga organisasi, mengukuhkan hubungan interpersonal, serta menyokong pembentukan budaya kerja yang positif. Hal ini menjadikan instrumen lebih relevan untuk diaplikasikan dalam amalan pendidikan yang berfokuskan kesejahteraan organisasi dan kecemerlangan institusi. Seterusnya, prospek penggunaan instrumen ini juga dilihat mampu memperkukuh kesedaran, pengetahuan, sikap dan amalan (KPSA) pemimpin pendidikan. Instrumen ini bukan sahaja berperanan sebagai alat pengukuran, malah boleh menjadi mekanisme pembangunan berterusan untuk meningkatkan literasi kepimpinan dalam kalangan pentadbir, menyokong strategi komunikasi berkesan, mengurus perubahan organisasi, serta memperkasa budaya kolaboratif di sekolah dan institusi pengajian tinggi. Bagi mengukuhkan lagi dapatan, pengukuran kesahan item lanjutan seperti analisis Rasch boleh dijalankan pada peringkat seterusnya bagi memastikan instrumen ini benar-benar mantap dari sudut psikometrik dan aplikasinya dalam kepimpinan pendidikan.

6.0 KONFLIK KEPENTINGAN

Tiada sebarang konflik kepentingan berkaitan penulisan artikel ini.

7.0 PENGHARGAAN

Kajian ini telah dibiayai sepenuhnya oleh Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia melalui Dana Penyelidikan FPEND dengan nombor geran (GG-2024-044). Penghargaan juga diberikan kepada Kumpulan Penyelidikan Universiti (KPU) Penilaian Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM).

8.0 SUMBANGAN PENULIS

Semua penulis menyumbang kepada penulisan artikel ini

9.0 RUJUKAN

- Adiguzel, Z., & Sonmez Cakir, F. (2020). Role of Diversity Management and Charismatic Leadership on Innovation and Performance in the Globalized Era. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 8(3), 489-515. doi.org/10.5585/iji.v8i3.17595
- Agus Sapari, L. A., Yudin Citradin, & Syaharuddin. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru Terhadap Pembentukan Karakter Santri Di Lingkungan Pesantren. *Irfani*, 21(2), 560–572. <https://doi.org/10.30603/irfani.v21i2.6730>
- Akbar, M. R. F., Farid, M. S., Pambudining, Z. C., & Putra, A. (2024). Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja dan Keberhasilan Organisasi: Studi Kasus Industri Manufaktur. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 16. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2549>
- Allahyari, T., Rangi, N. H., Khosravi, Y., & Zayeri, F. (2011). Development and Evaluation of a New Questionnaire for Rating of Cognitive Failures at Work. *International Journal of Occupational Hygiene*, 3(1), 6–11. <https://ijoh.tums.ac.ir/index.php/ijoh/article/view/26>
- Almanasreh, E., Moles, R. & Chen, T. F. (2019). Evaluation of Methods Used for Estimating Content Validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221. [10.1016/j.sapharm.2018.03.066](https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066)
- Amar, M. F., & Yaqin, M. A. (2023). Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Mutu Performa Guru Pendidikan Diniyah Formal Ulya di Pondok Pesantren Nurul Jadid. *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 1(02), 98–111. <https://doi.org/10.70610/ja.v1i02.156>
- Amatan, M. A., Han, C. G. K., & Pang, V. (2021). Kesahan Kandungan Soal Selidik Faktor Konteks, Input dan Proses terhadap Penerimaan Pelaksanaan Elemen Pendidikan STEM dalam Pengajaran dan Pembelajaran Guru menggunakan Nisbah Kesahan Kandungan (CVR). *International Journal of Advanced Research in Future Ready Learning and Education*, 23(1), 10-22. <https://akademiabaru.com/submit/index.php/frle/article/view/3923>.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio: Revisiting the Original Methods of Calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79–86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Bush, T. (2018). Research on educational leadership and management: Broadening the base. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 359–364. <https://doi.org/10.1177/1741143218758555>
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Prentice-Hall International, London.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. <http://www.jstor.org/stable/3100311>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. In: Conger, J.A., Kanungo, R.N. and Associates, Eds., *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey Bass, San Fransico, 78-97.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-301. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Da'as, R. (2023). Understanding How Charismatic School Leaders Affect a Teacher's Readiness for Change: The Role of Perspective-Taking. *Journal of Research on Leadership Education*, 19(1), 28-52. <https://doi.org/10.1177/19427751231153036>.
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan karismatik terhadap motivasi kerja guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3000–3006. doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1001
- Elias, S., & Akintayo, M. O. (2019). Charismatic Leadership Studies: Past, Present and Future – Theorizing the Potential of Charismatic Rhetoric Research in Doctor of Education Programs. *International Journal of Social Science Research*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.5296/ijssr.v7i1.12959>
- Feng, J., Xu, E., Huang, X., Chen, C. C., & Liu, W. (2025). Fostering Team Resilience Through Stressor Exposure: An Identity-Based Model and The Role of Charismatic Leadership. *Frontiers in Psychology*, 16, 1516939. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1516939>
- House, R. J. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, 189-207. Southern Illinois University.
- Ibrahim, A., Mohamed, I., Satar, N. S. M., & Hasan, M. K. (2024). Master Data Quality Management Framework: Content Validity. *Scalable Computing: Practice and Experience*, 25(3), 2001-2012. <https://doi.org/10.12694/scpe.v25i3.2739>
- Ishaq, F. R., Hamzeh, M., & Tabieh, A. A. S. (2023). The Degree of Charismatic Leadership Practice Among School Principals from Teachers' Perspective. *Educational Administration Theory and Practice Journal*, 29, 58-75. [10.17762/kuey.v29i1.454](https://doi.org/10.17762/kuey.v29i1.454).
- Jamal, J., & Bakar, H. (2022). The Mediating Role of Charismatic Leadership Communication in a Crisis: A Malaysian Example. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 369–393. [0.1177/2329488415572782](https://doi.org/10.1177/2329488415572782)
- Jarutirasarn, P. & Thirapatsakun, T. (2023). The Effectiveness of Project Implementation Recognizing the Interaction between LMX and Charismatic Leadership

- Attainment. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1826-1838. doi: 10.37394/23207.2023.20.160
- Jemon, T. Tuan Soh, T.R. & Shafie, S. 2010. *Amalan Kepimpinan Karismatik Pengetua di Sekolah Menengah Taman Universiti 2 Johor Bahru*. [Master dissertation, Faculty of Education, Universiti Teknologi Malaysia].
- Johan, M., Budiadnyana, G. N., Admiral, A., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan karismatik dalam perspektif karyawan UMKM: Dari motivasi intrinsik hingga tacit knowledge sharing. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 598–613. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i1.1303>
- Johari, M.I. (2023). *Pengetahuan Pedagogi Isi Kandungan Dan Efikasi Kendiri Guru Matematik Sekolah Rendah Dalam Pendidikan STEM*. [Master dissertation, Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia].
- Jonid, N., & Matore, M. E. @ E. M. (2023). Give Me 30 Minutes and Accelerate Your Barrier to Measuring Charismatic Leadership! *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(2), 2489–2502. 10.6007/IJARPED/v12-i2/17626.
- Jonid, N., & Matore, M. E. @ E. M. (2024). The Role of Cost Assessment in Enhancing Charismatic Leadership Competence Based on Quadruple Helix Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13 (2), 184-194. [10.6007/IJAREMS/v13-i2/21368](https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v13-i2/21368)
- Kamaluddin, M. R., Nasir, R., Wan Sulaiman, W. S., Khairudin, R., & Zamani, Z. A. (2017). Validity and Psychometric Properties of Malay Translated Religious Orientation Scale-Revised among Malaysian Adult Samples. *Akademika*, 87 (2), 133-144. [10.17576/akad-2017-8702-10](https://doi.org/10.17576/akad-2017-8702-10)
- Kamaruddin, M. (2022). *Pembinaan dan Pengesahan Psikometrik Instrumen IB Learner Profile (10IBLP-I) untuk International Baccalaureate World School (IBWS) Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)*. [Master dissertation, Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia].
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach To Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- 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>
- Lestari, A., Heryadi, F., Pranawukir, I., Anantadjaya, S. P. D., & Alfiyanto, A. (2023). Charismatic Leadership of School Principals: Systematic Literature Review Analysis. *Jurnal Sustainable*, 6(2), 890-899. <https://doi.org/10.32923/kjmp.v6i2.4502>
- Lynn, M. R. (1986). Determination and Quantification of Content Validity. *Nursing Research*, 35, 382-385. <https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017>
- Manullang, D. J. (2022). Implementasi kepemimpinan karismatik TNI dalam penanganan COVID-19 dan pemulihan ekonomi nasional. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(3), 409–417. <https://doi.org/10.31604/jips.v9i2.2022.409-417>
- Maran, T. (2025). Developing and Validating the Charismatic Leadership Tactics Scale: Evidence from Multi-Source Questionnaire Studies, Cognitive and Behavioral Assessments and a Leadership Training Evaluation. *Rev Manag Sci* 19, 1001–1039. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00782-w>
- Md Nawi, N. H. (2020). *Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi dalam Psikologi Organisasi*. Penerbit Universiti Malaysia Sabah.
- Miller, L. A., Lovler, R. L., & McIntire, S. A. (2013). *Foundations of Psychological Testing: A Practical Approach (4th ed.)*. SAGE Publications Inc.

- Mohamat, R., Sumintono, B., & Abd Hamid, H. S. (2022). Analisis Kesahan Kandungan Instrumen Kompetensi Guru untuk Melaksanakan Pentaksiran Bilik Darjah Menggunakan Model Rasch Pelbagai Faset. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 47(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.17576/JPEN-2022-47.01-01>
- Mohd Matore, M. E. (2015). *Pembinaan Instrumen Kecerdasan Menghadapi Cabaran (IKBAR) bagi Pelajar Politeknik menggunakan Model Rasch*. [Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia].
- Mohd Matore, M. E., Idris, H., Abdul Rahman, N. & Khairani, A. Z. (2017). Kesahan Kandungan Pakar Instrumen IKBAR bagi Pengukuran AQ Menggunakan Nisbah Kesahan Kandungan. *Proceeding of International Conference on Global Education V (ICGE V): Global Education, Common Wealth and Cultural Adversity*, 979–997.
- Muali, C., Ridwan, R., Huda, H., & Akbar, A. R. (2022). Improving Teacher Work Discipline in Madrasah Through Charismatic Leadership. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 281-294. [10.33650/al-tanzim.v6i1.3302](https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3302)
- Murgaya, T., & A. Hamid, A. (2020). Kepimpinan Karismatik Pentadbir Dan Hubungannya Terhadap Motivasi Guru Sekolah Rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(4), 415-429.
- Neo, B., Kho, M. G. W., & Ling, Y. L. (2021). Mengukuhkan Penguasaan Kemahiran Kepimpinan Karismatik melalui Leadinu dalam Kalangan Ahli Majlis Tertinggi Kelab Debat dan Pengucapan Awam POLIKU. *Journal of Social Sciences and Technical Education, Isu Khas*, 2(1), 34–41.
- Neo, B. & Ling, Y. L. (2017). Gaya Kepimpinan Karismatik dan Kesejahteraan Kerja di Politeknik Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(4), 1–11. <https://jupidi.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/view/8469>
- Noor Azimah, S., Kadrijah, A. R., & Ab Halim, T. (2019). Determining Content Validity Instruments Shura Elements Among Islamic Teachers in Primary Schools. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(4), 931–946. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v8-i4/6912>
- Nurisah & Muhammad. (2025). Implications Charismatic Leadership and Management Towards the Success of Islamic Educational Institutions. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 9(4), 2065-2073. [10.58258/jisip.v9i4.9429](https://doi.org/10.58258/jisip.v9i4.9429)
- Omar, A., Hamzah, S. A., & Kee, C. P. (2021). Validity and Reliability of Ethnic Boundary Instruments at The Northern Zone Primary Schools in Peninsular Malaysia, *Journal of Social Science and Humanities*, 18(3), 253-269. <https://ejournal.ukm.my/ebangi/issue/view/1394>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2015). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Penagos-Corzo, JC, Ortiz-Barrero MJ, Hernandez-Ramírez R, Ochoa-Ramírez Y, Gonzalez Ehlinger R & Perez-Acosta AM. (2024). Development and Psychometric Properties of a Self-Medication Behavior Inventory. *Front. Psychol.* 15:1366284. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1366284.
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing and Health*, 29, 489-497. [10.1002/nur.20147](https://doi.org/10.1002/nur.20147)
- Rahmah Md Yusof. (2013). Pendekatan Terkini Kepimpinan Karismatik dalam Pengurusan Sekolah. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20 2013. Institut Aminuddin Baki, Bandar Enstek, 17 September 2013. <http://eprints.iab.edu.my/v2/id/eprint/225>
- Rais, S. C. L., Tumbel, A. L., & Trang, I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Work Family Conflict, dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada

- PT. Angkasa Pura Suport Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 12(4), 1–10. <https://doi.org/10.35794/emba.v12i4.58824>
- Romero Jeldres M, Díaz Costa E & Faouzi Nadim T. (2023). A Review of Lawshe's Method for Calculating Content Validity in the Social Sciences. *Front. Educ.* 8:1271335. doi: 10.3389/educ.2023.1271335
- Rossian, W., & Loisa, R. (2019). Analisis gaya komunikasi kepemimpinan kharismatik (Kepemimpinan Dewa Osiris dalam film "God of Egypt"). *Koneksi*, 3(1), 89–98. [10.24912/kn.v3i1.6150](https://doi.org/10.24912/kn.v3i1.6150)
- Rubio, D. M. G., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S. & Rauch, S. (2003). Objectifying Content Validity: Conducting a Content Validity Study in Social Work Research. *Social Work Research*, 27(2), 94-104. <https://doi.org/10.1093/swr/27.2.94>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Method for Bussiness: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept-based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings, and Directions for Further Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>
- Tristán-López, A. (2008). Modifying the Lawshe Model to Dictate the Content of an Object Instrument. *Advances in Medicine*, 6, 37–48.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1590-1>
- Wan Marfazila, W. M. & Martini, A. (2023). Relationship of Charismatic Leadership of Principals with Motivation of Teachers in Elite National Secondary Schools in Terengganu. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(4), 1–15. <https://doi.org/10.6007/IJARPEd/v12-i4/20089>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Wilson F. R., Pan W., Schumsky D. A. (2012). Recalculation of the Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 45, 197–210. [Crossref ISI. https://doi.org/10.1177/0748175612440286](https://doi.org/10.1177/0748175612440286)
- Yaw, P.W. & Mohd Matore, M.E.E. (2024). Development and Validation of an Instrument to Measure Science Teachers' Understanding of Fink's Taxonomy. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 8937-8949. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2932>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. (6th ed.). Prentice Hall.
- Yusoff, H. M., Hamzah, M. I., & Surat, S. (2018). Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Indeks Pemupukan Kreativiti dalam Pengajaran Guru dengan Elemen Islam (I-CFTI) berdasarkan Pendekatan Model Rasch. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 43(03), 77-88. <https://dx.doi.org/10.17576/JPEN-2018-43.03-09>
- Zhang, L., Seong, J. Y., Hong, D.-S., & Yoon, H. J. (2025). The Effects of Charismatic Leadership on Performance: Exploring Key Boundary Conditions at Multilevel. *Frontiers in Psychology*, 16, 1487886. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1487886>
- Zainal, M. A., Mohd Matore, M. E. E., Musa, W. N. W., & Hashim, N. H. (2020). Kesahan Kandungan Instrumen Pengukuran Tingkah Laku Inovatif Guru Menggunakan Kaedah Nisbah Kesahan Kandungan (CVR). *Akademika*, 90(3), 43-54. <https://ejournal.ukm.my/akademika/article/view/42052>

Zubir, M.I. (2021). Pemindahan Latihan dan Pembangunan Profesional Perguruan dalam Sistem Pendidikan di Malaysia. [Master dissertation, Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia]