

HUBUNGAN KEPIMPINAN GURU DAN TEKANAN KERJA GURU SABK DI SARAWAK

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHER LEADERSHIP AND WORK STRESS AMONG SABK TEACHERS IN SARAWAK

Francis Juman¹

Khalip Musa^{2*}

¹ Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: francisjuman806@gmail.com

² Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: khalip@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Juman, F., & Musa, K. (2026). Hubungan kepemimpinan guru dan tekanan kerja guru SABK di Sarawak. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 207 – 221.

Abstrak: *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2015 bertujuan untuk memastikan sistem pendidikan negara kekal relevan dan dinamik. Justeru, kepimpinan guru yang menekankan kolaborasi, inovasi dan peningkatan kualiti pengajaran merupakan usaha yang selari dengan peranan guru sebagai pemimpin yang menyokong komuniti pembelajaran profesional serta kemenjadian murid selaras dengan aspirasi PPPM 2013–2025. Kajian ini bertujuan untuk menentukan hubungan kepimpinan guru dengan tekanan kerja guru. Kajian ini dijalankan secara kuantitatif menggunakan kaedah tinjauan melalui soal selidik bagi mendapatkan data. Sampel kajian melibatkan 353 guru di Sekolah Rendah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di Sarawak. Analisis data menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan guru adalah tinggi iaitu pada nilai ($M=4.23$, $SP=.477$), manakala tahap tekanan kerja guru adalah sederhana iaitu pada tahap ($M=3.27$, $SP=.694$). Kajian juga menunjukkan tidak terdapat hubungan signifikan kepimpinan guru dengan tekanan kerja guru ($r=-.005$, $\text{sig}=.928$). Sebagai rumusan, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan guru tidak berkait secara langsung dengan tahap tekanan kerja guru dalam kalangan guru Sekolah Rendah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di Sarawak. Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa usaha mengurangkan tekanan kerja guru bukan hanya pengukuhan kepimpinan guru semata-mata, sebaliknya perlu merangkumi aspek seperti efikasi sendiri, beban tugas, sokongan organisasi dan persekitaran kerja. Dapatan ini turut memberikan panduan kepada pembuat dasar dan pihak pengurusan sekolah dalam merancang intervensi yang lebih menyeluruh bagi meningkatkan kesejahteraan guru serta memperkukuh keberkesanan organisasi sekolah.*

Kata Kunci: *Kepimpinan Guru, Tekanan Kerja Guru, SABK, Sarawak*

Abstract: *The Malaysia Education Blueprint 2013–2025 aims to ensure the national education system remains relevant and dynamic. Consequently, teacher leadership, emphasizing collaboration, innovation, and improved teaching quality, aligns with the role of teachers as leaders who support professional learning communities and holistic student development, in*

accordance with the Blueprint's aspirations. This study aimed to determine the relationship between teacher leadership and teacher work stress. A quantitative survey method using questionnaires was employed to gather data. The study sample comprised 353 teachers from Government-Aided Religious Primary Schools (SABK) in Sarawak. Data analysis involved both descriptive and inferential methods. The findings revealed a high level of teacher leadership ($M=4.23$, $SD=0.477$), while the level of teacher work stress was moderate ($M=3.27$, $SD=0.694$). The study also indicated no significant relationship between teacher leadership and teacher work stress ($r=-0.005$, $sig=0.928$). In conclusion, the findings demonstrate that the level of teacher leadership practices is not directly linked to the level of work stress among teachers in SABK schools in Sarawak. The implications suggest that efforts to reduce teacher work stress should not rely solely on strengthening teacher leadership but must also encompass aspects such as self-efficacy, workload, organizational support, and the work environment. These findings provide guidance for policymakers and school management in planning comprehensive interventions to enhance teacher well-being and strengthen school organizational effectiveness.

Keywords: *Teacher leadership, teacher work stress, SABK, Sarawak*

Pendahuluan

Sistem pendidikan Malaysia sedang melalui fasa transformasi yang dinamik selaras dengan perubahan global yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, Revolusi Industri 4.0, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), ekonomi berasaskan pengetahuan serta tuntutan masyarakat terhadap pendidikan berkualiti. Pendidikan abad ke-21 bukan lagi tertumpu kepada pencapaian akademik semata-mata, sebaliknya memberi penekanan kepada pembangunan modal insan yang holistik, seimbang dan berdaya saing. Dalam usaha merealisasikan aspirasi tersebut, guru merupakan aset terpenting yang berperanan sebagai agen perubahan dalam menjayakan agenda transformasi pendidikan negara.

Dalam konteks Malaysia, transformasi pendidikan secara sistematik telah dilaksanakan menerusi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang menjadi dokumen dasar utama bagi mentransformasikan sistem pendidikan negara. PPPM 2013–2025 menggariskan sebelas anjakan strategik yang bertujuan meningkatkan akses, equiti, kualiti, perpaduan dan kecekapan sistem pendidikan. Salah satu anjakan utama ialah mentransformasikan profesion keguruan menjadi profesion pilihan melalui peningkatan kualiti guru, pembangunan profesional berterusan serta pengukuhan kepimpinan di semua peringkat sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2013). Walau bagaimanapun, pelaksanaan pelbagai inisiatif di bawah PPPM turut membawa implikasi terhadap beban tugas guru. Kajian oleh Yahaya, Hamdan dan Ismail (2020) mendapati bahawa guru sering berhadapan dengan konflik peranan akibat pertambahan tugas bukan pengajaran yang boleh menyumbang kepada peningkatan tekanan kerja. Situasi ini menjadi lebih ketara apabila guru perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi digital dalam pengajaran, memenuhi pelbagai indikator prestasi serta memenuhi harapan pihak berkepentingan terhadap pencapaian sekolah.

Menjelang tahun 2050, sistem pendidikan negara dijangka berhadapan dengan cabaran yang lebih kompleks seiring aspirasi Transformasi Pendidikan 2050, yang menekankan pembangunan insan masa hadapan yang berdaya tahan, kreatif, beretika dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi. Pendidikan masa depan memerlukan guru yang bukan sahaja kompeten dari segi pedagogi, malah berupaya memimpin perubahan,

menginspirasi rakan sejawat dan membina budaya pembelajaran profesional dalam organisasi sekolah. Pendidikan 5.0 turut menggesa pengintegrasian teknologi secara berpusatkan manusia bagi meningkatkan kesejahteraan dan pengalaman pembelajaran yang bermakna (Ahmad et al., 2023).

Peranan guru pada masa kini semakin kompleks dan mencabar. Selain melaksanakan tugas hakiki pengajaran dan pembelajaran, guru turut dipertanggungjawabkan dengan pelbagai tugas pentadbiran, pengurusan data, pelaksanaan dasar baharu, pengintegrasian teknologi digital, pelaksanaan pentaksiran serta penglibatan dalam pelbagai program pembangunan sekolah. Situasi ini secara tidak langsung meningkatkan tuntutan kerja yang berpotensi menimbulkan tekanan dalam kalangan guru (Skaalvik & Skaalvik, 2017). Tekanan kerja yang berpanjangan bukan sahaja memberi kesan terhadap kesejahteraan psikologi guru, malah boleh menjejaskan motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja serta kualiti pengajaran yang disampaikan kepada murid (Collie, Shapka, & Perry, 2012).

Sehubungan itu, konsep kepimpinan guru semakin mendapat perhatian dalam literatur pendidikan antarabangsa. Kepimpinan guru merujuk kepada keupayaan guru mempengaruhi rakan sejawat, menyumbang kepada penambahbaikan sekolah serta terlibat secara aktif dalam proses membuat keputusan tanpa bergantung sepenuhnya kepada kedudukan formal dalam organisasi (Katzenmeyer & Moller, 2009). Guru yang memiliki ciri kepimpinan dapat menjadi pemudah cara perubahan, mentor kepada rakan sekerja dan penggerak inovasi dalam bilik darjah serta komuniti pembelajaran profesional.

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepimpinan guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelbagai hasil positif organisasi sekolah seperti peningkatan efikasi sendiri, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan budaya kolaboratif (Wenner & Campbell, 2017). Dalam masa yang sama, kepimpinan guru juga dilihat berpotensi bertindak sebagai faktor pelindung terhadap tekanan kerja kerana guru yang mempunyai autonomi profesional, sokongan sosial dan pengaruh dalam organisasi cenderung memiliki daya tahan yang lebih tinggi ketika berhadapan dengan tuntutan pekerjaan (Nguyen et al., 2022).

Namun demikian, dapatan kajian berkaitan hubungan antara kepimpinan guru dan tekanan kerja masih tidak konsisten. Sesetengah kajian melaporkan bahawa penglibatan aktif dalam kepimpinan dapat mengurangkan tekanan melalui peningkatan sokongan organisasi dan efikasi sendiri, manakala kajian lain mendapati bahawa tanggungjawab kepimpinan tambahan berpotensi meningkatkan beban kerja guru sekiranya tidak disertai dengan sokongan yang mencukupi (York-Barr & Duke, 2004). Oleh itu, kajian lanjut dalam konteks pendidikan Malaysia amat diperlukan bagi memahami bagaimana kepimpinan guru mempengaruhi tekanan kerja guru dalam persekitaran pendidikan yang sedang mengalami transformasi.

Selepas berakhirnya tempoh PPPM 2013–2025, kerajaan telah memperkenalkan Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026–2035 sebagai pelan kesinambungan yang memberi penekanan terhadap peningkatan mutu pendidikan, kesejahteraan guru dan pembinaan sistem pendidikan yang lebih mampan. RPM 2026–2035 mengangkat tema "*Merapatkan Jurang, Meningkatkan Mutu, Meraih Kejayaan Bersama*" dengan antara fokus utamanya ialah memperkasa profesionalisme guru, memastikan guru dapat menumpukan sekurang-kurangnya 80 peratus masa kepada pengajaran dan pembelajaran serta mengurangkan beban tugas bukan pengajaran.

Penekanan terhadap kesejahteraan guru dalam RPM 2026–2035 menunjukkan pengiktirafan kerajaan bahawa tekanan kerja guru merupakan isu kritikal yang perlu ditangani secara sistematik. Guru yang mengalami tekanan kerja secara berterusan berisiko mengalami ketidihan emosi, penurunan motivasi serta kecenderungan untuk meninggalkan profesion perguruan (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Oleh itu, usaha memperkukuhkan kepimpinan guru perlu dilihat bukan sahaja sebagai strategi meningkatkan keberkesanan sekolah, malah sebagai mekanisme untuk menyokong kesejahteraan guru.

Dapatan empirikal juga menunjukkan jurang penyelidikan antaranya kebanyakan kajian berkaitan kepimpinan guru lebih menumpukan kepada kesannya terhadap pencapaian murid, keberkesanan sekolah, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, manakala tekanan kerja guru kurang diberi perhatian sebagai pemboleh ubah hasil. Keadaan ini menyebabkan bukti empirikal mengenai peranan kepimpinan guru dalam menyokong kesejahteraan psikologi guru masih terhad. Selain itu majoriti kajian terdahulu dijalankan di negara barat atau sistem pendidikan yang berbeza menyebabkan dapatan tersebut tidak boleh digeneralisasikan secara langsung kepada konteks sekolah di Malaysia. Oleh itu, kajian yang mengambil kira konteks tempatan amat diperlukan bagi menghasilkan bukti empirikal yang lebih relevan kepada sistem pendidikan negara. Tambahan pula penyelidikan berkaitan kepimpinan guru dalam konteks Malaysia lebih banyak dijalankan di sekolah kebangsaan arus perdana, sedangkan kajian yang memfokuskan Sekolah Rendah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) masih sangat terhad. Kekurangan bukti empirikal dalam konteks SABK mewujudkan jurang pengetahuan yang perlu diisi. Disamping itu, kebanyakan kajian terdahulu hanya menilai hubungan langsung antara kepimpinan guru dan tekanan kerja tanpa menjelaskan mekanisme yang menerangkan bagaimana hubungan tersebut berlaku. Oleh itu, penjelasan terhadap mekanisme yang menghubungkan kepimpinan guru dengan tekanan kerja masih belum mencukupi dan memerlukan penelitian empirikal yang lebih mendalam.

Berdasarkan jurang-jurang tersebut, masih belum terdapat bukti empirikal yang komprehensif mengenai hubungan antara kepimpinan guru dan tekanan kerja dalam konteks Sekolah Rendah Agama Bantuan Kerajaan di Sarawak. Kajian ini dijalankan bagi mengisi jurang tersebut dengan meneliti pengaruh kepimpinan guru terhadap tekanan kerja guru dalam konteks pendidikan Malaysia yang sedang melalui transformasi. Dapatan kajian ini dijangka bukan sahaja memperkukuh teori berkaitan kepimpinan guru dan kesejahteraan guru, malah menyediakan bukti empirikal yang boleh dimanfaatkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, pemimpin sekolah dan institusi latihan perguruan dalam merangka dasar serta intervensi yang dapat memperkasa kepimpinan guru dan meningkatkan kesejahteraan profesion keguruan secara mampan.

Objektif Kajian

Terdapat tiga objektif kajian yang telah dibina;

- i. Mengetahui tahap kepimpinan guru sekolah rendah SABK di Sarawak
- ii. Mengetahui tahap tekanan kerja guru sekolah rendah SABK di Sarawak
- iii. Menentukan hubungan antara kepimpinan guru dengan tekanan kerja guru sekolah rendah SABK di Sarawak

Kerangka Konseptual Kajian

Kajian ini model kepimpinan guru Katzenmeyer dan Moller (2001) sebagai kerangka teoretikal kajian. Meyer dan Moller (2001) menyatakan hasil kajian tersebut menunjukkan terdapat tujuh (7) dimensi kepimpinan guru merangkumi dimensi fokus perkembangan, dimensi

pengikhtirafan, dimensi autonomi, dimensi hubungan kejelekitan, dimensi penyertaan, dimensi komunikasi terbuka dan dimensi persekitaran positif. Manakala bagi tekanan kerja guru, Boyle et.al (1995) memperkenalkan soal selidik *Teacher Stress Inventory* (TSI) yang mengandungi lima (5) dimensi dalam tekanan kerja guru iaitu dimensi salah laku murid, dimensi beban tugas, dimensi kekurangan masa dan sumber, dimensi hubungan interpersonal dan dimensi penghargaan. Soal selidik yang dipilih telah dibina dan telah sering digunakan secara meluas oleh pengkaji pemboleh ubah tekanan kerja guru.

Tinjauan Literatur

Kepimpinan guru semakin mendapat perhatian dalam landskap pendidikan global dan tempatan kerana guru bukan lagi sekadar pelaksana kurikulum, malah bertindak sebagai agen perubahan yang menyumbang kepada pembangunan organisasi sekolah. Katzenmeyer dan Moller (2009) mentakrifkan kepemimpinan guru sebagai proses guru mempengaruhi rakan sejawat, pengetua dan komuniti sekolah untuk meningkatkan amalan pengajaran dan pembelajaran serta pencapaian murid. Dalam konteks pendidikan abad ke-21, guru diharapkan mampu memimpin inovasi pedagogi, menyokong pembangunan profesional rakan sejawat dan terlibat dalam proses membuat keputusan di sekolah.

Di Malaysia, kepemimpinan guru menjadi salah satu fokus utama dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025. PPPM menggariskan sebelas anjakan transformasi pendidikan, dengan Anjakan Keempat menekankan usaha mentransformasikan profesion keguruan sebagai profesion pilihan. Melalui anjakan ini, guru diberi peluang untuk meningkatkan kompetensi profesional, melaksanakan pembangunan profesional berterusan (CPD) serta mengembangkan potensi kepemimpinan di sekolah bagi meningkatkan keberkesanan sistem pendidikan negara (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2013). PPPM turut menekankan bahawa kejayaan transformasi pendidikan bergantung kepada kualiti guru dan kepemimpinan yang ditunjukkan oleh warga pendidik.

Perubahan landskap pendidikan pasca-PPPM dijangka diteruskan melalui Rancangan Pendidikan Malaysia 2025–2035 yang memberi penekanan kepada pendidikan masa hadapan berteraskan digitalisasi, kecerdasan buatan, kesejahteraan warga sekolah dan pembangunan modal insan berdaya saing. Aspirasi ini selari dengan gagasan Transformasi Pendidikan 2050 yang menekankan pembentukan ekosistem pendidikan lestari, fleksibel dan berpaksikan manusia. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan guru perlu berkembang daripada peranan tradisional kepada kepemimpinan kolaboratif yang mampu memacu inovasi, adaptasi teknologi serta membina budaya sekolah yang menyokong kesejahteraan guru.

Kajian-kajian terkini secara konsisten menunjukkan bahawa kepemimpinan guru merupakan faktor penting yang menyumbang kepada peningkatan keberkesanan sekolah melalui pemeraksanaan guru, pengukuhan kolaborasi profesional serta penambahbaikan amalan pengajaran dan pembelajaran. Dapatan kajian oleh Wenner dan Campbell (2021) menunjukkan bahawa kepemimpinan guru berupaya meningkatkan kapasiti profesional guru melalui perkongsian amalan terbaik, pembelajaran profesional secara kolaboratif dan budaya penambahbaikan berterusan. Selaras dengan itu, Harris dan Jones (2022) menegaskan bahawa kepemimpinan guru memainkan peranan strategik dalam membina kapasiti organisasi sekolah bagi menghadapi perubahan landskap pendidikan, khususnya dalam era pascapandemik yang menuntut inovasi, keanjalan organisasi dan kepemimpinan secara kolektif. Dalam konteks Malaysia, kajian oleh Abdullah, Ghavifekr dan Radzi (2023) melaporkan bahawa penglibatan aktif guru dalam amalan kepemimpinan bukan sahaja meningkatkan komitmen terhadap

organisasi, malah memperkuat budaya kolaboratif, profesionalisme guru dan keberkesanan pelaksanaan penambahbaikan sekolah. Dapatan ini menunjukkan bahawa kepimpinan guru pemacu utama kepada pembangunan kapasiti sekolah melalui penglibatan aktif guru dalam proses membuat keputusan, perkongsian kepakaran dan pembudayaan pembelajaran profesional secara berterusan.

Tekanan Kerja Guru dalam Konteks Transformasi Pendidikan

Profesion perguruan merupakan antara profesion yang berdepan dengan pelbagai tuntutan pekerjaan yang boleh mencetuskan tekanan kerja. Tekanan kerja guru merujuk kepada tindak balas emosi, psikologi dan fizikal akibat ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dengan keupayaan individu untuk memenuhi tuntutan tersebut (Kyriacou, 2001). Peningkatan beban tugas pentadbiran, perubahan dasar pendidikan, keperluan integrasi teknologi dan tuntutan pencapaian murid merupakan antara faktor utama yang menyumbang kepada tekanan kerja guru.

Dalam tempoh pelaksanaan PPPM 2013–2025, pelbagai inisiatif transformasi pendidikan telah diperkenalkan seperti Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS), penggunaan teknologi digital, pengukuhan STEM serta pelaksanaan pelbagai program pembangunan profesional. Walaupun bertujuan meningkatkan kualiti pendidikan, perubahan berterusan ini turut meningkatkan tanggungjawab guru dan berpotensi menimbulkan tekanan kerja sekiranya tidak disokong oleh sistem organisasi yang kondusif. Tekanan kerja yang berpanjangan berpotensi berkembang menjadi *burnout*, iaitu suatu sindrom psikologi yang dicirikan oleh keletihan emosi, sinisme atau depersonalisasi serta penurunan keberkesanan profesional akibat pendedahan berterusan kepada tekanan berkaitan pekerjaan (Maslach & Leiter, 2022).

Bukti empirikal terkini menunjukkan bahawa tekanan kerja guru dipengaruhi oleh pelbagai faktor organisasi dan pekerjaan. Antaranya termasuk beban tugas yang berlebihan, konflik peranan, kekangan masa, kekurangan sumber, perubahan dasar pendidikan yang berterusan serta tahap sokongan organisasi yang rendah. Faktor-faktor ini didapati meningkatkan risiko keletihan emosi dan mengurangkan motivasi serta efikasi profesional guru (Skaalvik & Skaalvik, 2021; Collie, 2021). Dalam persekitaran pendidikan yang sentiasa berubah, guru juga berhadapan dengan tuntutan untuk menguasai teknologi digital, melaksanakan pedagogi abad ke-21, mengintegrasikan kecerdasan buatan (AI) dalam pengajaran, serta memenuhi keperluan pelbagai pihak berkepentingan. Dapatan kajian di Malaysia turut memperlihatkan corak yang konsisten. Guru dilaporkan mengalami tekanan akibat peningkatan beban tugas pentadbiran, keperluan dokumentasi yang meluas, pelaksanaan pelbagai inisiatif pendidikan serta tuntutan untuk mencapai sasaran prestasi sekolah. Keadaan ini menyebabkan sebahagian guru mengalami keletihan emosi, penurunan kepuasan kerja dan kecenderungan untuk meninggalkan profesion sekiranya tekanan tersebut tidak diurus secara sistematik (Abdullah et al., 2024; Mohamad et al., 2022). Oleh itu, usaha mengurangkan tekanan kerja guru memerlukan pendekatan menyeluruh yang merangkumi pengagihan beban tugas secara seimbang, pengukuhan sokongan organisasi, pembangunan kepimpinan sekolah yang efektif serta pemerksaan efikasi sendiri guru bagi meningkatkan daya tahan mereka dalam menghadapi cabaran profesion.

Hubungan antara Kepimpinan Guru dan Tekanan Kerja Guru

Kajian-kajian mutakhir menunjukkan bahawa kepimpinan guru tidak lagi dilihat sekadar sebagai mekanisme pengagihan tanggungjawab organisasi, sebaliknya berfungsi sebagai sumber psikologi dan profesional yang mampu meningkatkan kesejahteraan guru dalam

persekitaran kerja yang semakin kompleks. Penglibatan guru dalam proses membuat keputusan, autonomi profesional, peluang pembangunan kepimpinan dan pengiktirafan terhadap kepakaran mereka didapati meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja serta mengurangkan risiko tekanan kerja dan keletihan emosi (*burnout*) (Nguyen et al., 2023; OECD, 2024). Dapatan ini menggambarkan bahawa kepimpinan guru berperanan sebagai faktor pelindung yang memperkukuh kapasiti guru untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan reformasi pendidikan yang semakin dinamik. Hujah ini selari dengan perkembangan terkini Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menjelaskan bahawa sumber pekerjaan (*job resources*) bukan sahaja berfungsi mengurangkan kesan negatif tuntutan kerja, malah turut merangsang motivasi, meningkatkan penglibatan kerja serta memperkukuh kesejahteraan psikologi guru (Bakker & Demerouti, 2023). Dalam kerangka ini, kepimpinan guru boleh ditafsirkan sebagai sumber organisasi yang strategik kerana ia menyediakan ruang autonomi, sokongan sosial, kolaborasi profesional dan peluang membuat keputusan yang akhirnya meningkatkan efikasi sendiri serta keupayaan guru mengurus cabaran kerja secara lebih berkesan.

Selain itu, penyelidikan antarabangsa turut menunjukkan bahawa sekolah yang mengamalkan kepimpinan guru secara kolaboratif mempunyai tahap kesejahteraan organisasi yang lebih tinggi, budaya kerja yang lebih positif serta kadar keletihan emosi yang lebih rendah berbanding sekolah yang masih mengamalkan struktur kepimpinan secara hierarki (OECD, 2024). Perkongsian kepimpinan bukan sahaja meningkatkan kepercayaan profesional dalam kalangan guru, malah memperkukuh sokongan rakan sekerja, keberkesanan penyelesaian masalah dan daya tahan organisasi apabila berhadapan dengan perubahan dasar pendidikan. Keadaan ini menunjukkan bahawa kepimpinan guru merupakan mekanisme organisasi yang berpotensi mengurangkan tekanan kerja melalui pembentukan iklim sekolah yang lebih inklusif, kolaboratif dan menyokong kesejahteraan warga pendidik.

Dalam konteks Malaysia, aspirasi pembangunan pendidikan selepas Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang diteruskan melalui agenda pembangunan pendidikan negara ke arah 2035 dan 2050 memerlukan guru yang bukan sahaja memiliki kompetensi pedagogi yang tinggi, tetapi juga berkeupayaan memimpin inovasi, menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi serta mengekalkan kesejahteraan profesional. Justeru, pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepimpinan guru dan tekanan kerja adalah signifikan bagi membantu pembuat dasar merangka intervensi yang lebih holistik, iaitu bukan sekadar mengurangkan beban tugas guru, tetapi memperkukuh sumber pekerjaan yang menyokong kesejahteraan psikologi dan pembangunan profesional secara berterusan.

Secara keseluruhannya, tinjauan literatur menunjukkan bahawa kepimpinan guru merupakan elemen penting dalam menjayakan agenda transformasi pendidikan negara. Pada masa yang sama, tekanan kerja guru perlu ditangani secara sistematik agar tidak menjejaskan keberkesanan pelaksanaan dasar pendidikan. Integrasi kedua-dua konstruk ini dalam penyelidikan pendidikan amat signifikan bagi memastikan kelestarian profesion perguruan dan kejayaan transformasi pendidikan Malaysia menjelang tahun 2050.

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui edaran soal selidik kepada responden. Kajian ini merupakan satu kajian kuantitatif deskriptif inferensi bagi mengenal pasti tahap dan bagi menganalisis hubungan antara kepimpinan guru terhadap tekanan kerja guru. Instrumen yang digunakan bagi konstruk kepimpinan guru (*Teacher Leadership School Survey* (TLSS)) yang

diperkenalkan oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) manakala instrumen *Teacher Stress Inventory* (TSI) oleh Boyle et al (1995) digunakan bagi konstruk tekanan kerja guru dalam kajian ini. Bahagian A maklumat demografi responden, Bahagian B, kepimpinan guru dan Bahagian C, tekanan kerja guru. Kajian ini dijalankan menggunakan pensampelan kaedah banci (*census*) melibatkan 353 guru di Sekolah Rendah Agama Bantuan Kerajaan di Sarawak.

Dapatan Kajian

Analisis demografi terhadap sampel 353 orang guru sekolah rendah agama bantuan kerajaan di Sarawak menunjukkan bahawa majoriti responden terdiri daripada guru perempuan, iaitu seramai 252 orang (72.2%), manakala guru lelaki berjumlah 98 orang (27.8%). Dari segi taburan umur, kumpulan responden berumur 35 tahun dan ke bawah mencatatkan sebanyak 21.2%. Seterusnya, guru yang berumur antara 31 hingga 40 tahun merupakan kumpulan terbesar dengan 105 orang (29.7%), diikuti oleh guru berumur 41 hingga 50 tahun seramai 100 orang (28.3%). Bagi kumpulan umur 51 hingga 60 tahun pula, seramai 73 orang atau 20.7% daripada keseluruhan sampel terlibat dalam kajian ini. Berdasarkan tahap pendidikan, sebahagian besar responden memiliki kelayakan Ijazah Sarjana Muda, iaitu seramai 276 orang (78.2%). Sebaliknya, bilangan responden yang mempunyai kelayakan STPM/STP adalah paling kecil, hanya seorang (0.3%). Selain itu, seramai 22 orang (6.2%) mempunyai kelayakan SPM/MCE, manakala 21 orang (5.9%) berkelulusan diploma. Baki responden, iaitu 33 orang (9.3%), memiliki kelayakan pada peringkat sarjana.

Tahap Kepimpinan Guru

Bagi mengenal pasti tahap kepimpinan guru, analisis statistik deskriptif telah dijalankan dengan merujuk kepada nilai min dan sisihan piawai. Berdasarkan Jadual 1, hasil analisis terhadap 353 orang guru sekolah rendah agama bantuan kerajaan di Sarawak menunjukkan bahawa kepimpinan guru secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi dengan nilai min sebanyak 4.23 (SD = 0.477). Dari segi dimensi yang dikaji, persekitaran positif mencatatkan skor min tertinggi, iaitu 4.34 (SD = 0.504), diikuti oleh dimensi autonomi dengan nilai min 4.27 (SD = 0.528). Seterusnya, dimensi komunikasi terbuka merekodkan nilai min 4.24 (SD = 0.532), manakala dimensi penglibatan menunjukkan nilai min 4.23 (SD = 0.520). Dimensi kejelekitan pula berada pada tahap tinggi dengan nilai min 4.20 (SD = 0.529), diikuti oleh dimensi pengiktirafan yang memperoleh nilai min 4.09 (SD = 0.225). Sebaliknya, dimensi fokus perkembangan mencatatkan nilai min paling rendah berbanding dimensi yang lain, namun masih berada pada tahap tinggi, iaitu 4.08 (SD = 0.198). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru sekolah rendah agama bantuan kerajaan di Sarawak mengamalkan kepimpinan guru pada tahap yang memberangsangkan dalam semua dimensi yang dikaji. Walaupun fokus perkembangan memperoleh skor yang paling rendah, nilai tersebut masih menggambarkan amalan yang tinggi, sekali gus mencerminkan kewujudan budaya kepimpinan yang positif dalam kalangan guru.

Jadual 1: Tahap Dimensi Kepimpinan Guru

Pembolehubah	Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Kepimpinan Guru	Fokus Perkembangan	4.08	0.198	Tinggi
	Pengiktirafan	4.09	0.225	Tinggi
	Autonomi	4.27	0.528	Tinggi
	Kejelekitan	4.20	0.529	Tinggi
	Penglibatan	4.23	0.520	Tinggi
	Komunikasi Terbuka	4.24	0.532	Tinggi

Persekitaran Positif	4.34	0.504	Tinggi
Min Keseluruhan	4.23	0.477	Tinggi

Tahap Dimensi Tekanan Kerja Guru

Bagi menentukan tahap tekanan kerja guru, analisis statistik deskriptif telah dijalankan dengan menggunakan nilai min dan sisihan piawai. Berdasarkan Jadual 2, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap tekanan kerja guru secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana dengan nilai min keseluruhan sebanyak 3.27 dan sisihan piawai 0.968. Analisis mengikut dimensi menunjukkan bahawa dimensi penghargaan mencatatkan nilai min tertinggi, iaitu 3.52 (SP = 0.987), yang turut ditafsirkan pada tahap sederhana. Seterusnya, dimensi salah laku murid merekodkan nilai min sebanyak 3.34 (SP = 0.773), diikuti oleh dimensi kekurangan masa dan sumber dengan nilai min 3.25 (SP = 1.019), serta dimensi hubungan interpersonal yang memperoleh nilai min 3.18 (SP = 1.032). Dimensi beban tugas pula mencatatkan nilai min terendah, iaitu 3.06 dengan sisihan piawai 1.027. Walaupun terdapat perbezaan nilai min antara dimensi, kesemua dimensi dalam tekanan kerja guru adalah pada tahap sederhana. Keadaan tersebut menunjukkan bahawa faktor-faktor seperti penghargaan, salah laku murid, kekangan masa dan sumber, hubungan interpersonal serta beban tugas merupakan antara elemen yang menyumbang kepada tekanan kerja dalam kalangan guru, namun masih berada pada tahap yang terkawal.

Jadual 2: Tahap Dimensi Tekanan Kerja Guru

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Salahlaku Murid	3.34	0.773	Sederhana
Beban Tugas	3.06	1.027	Sederhana
Kekurangan Masa dan Sumber	3.25	1.019	Sederhana
Hubungan Interpersonal	3.18	1.032	Sederhana
Penghargaan	3.52	0.987	Sederhana
Min	3.27	0.968	Sederhana

Hubungan Kepimpinan Guru Dengan Tekanan Kerja Guru

Analisis korelasi menunjukkan bahawa nilai pekali korelasi yang diperoleh adalah sangat rendah dan hampir kepada sifar, iaitu $r = -0.005$, dengan nilai signifikan $p = 0.928$. Nilai signifikan tersebut didapati melebihi aras keertian yang ditetapkan, iaitu 0.05 ($p > 0.05$). Dapatan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan tekanan kerja guru. Dengan kata lain, tahap amalan kepimpinan guru tidak mempunyai perkaitan yang bermakna dengan tahap tekanan kerja yang dialami oleh guru-guru sekolah rendah SABK di Sarawak. Hubungan negatif yang sangat lemah yang ditunjukkan oleh nilai korelasi tersebut juga menggambarkan bahawa perubahan dalam tahap kepimpinan guru tidak berkait dengan perubahan tahap tekanan kerja guru. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan guru bukan merupakan faktor yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru dalam konteks kajian ini.

Jadual 3: Hubungan Kepimpinan Guru Dengan Tekanan Kerja Guru

Korelasi			
		Kepimpinan Guru	Tekanan Kerja Guru
Kepimpinan Guru	Pearson	1	-.005
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.928
	N	353	353
Tekanan Kerja Guru	Pearson	-.005	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.928	
	N	353	353

** . Kolerasi signifikan pada aras 0.05

Perbincangan

Perbincangan dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan guru dalam kalangan guru sekolah rendah agama bantuan kerajaan di Sarawak berada pada tahap yang tinggi. Dapatan ini menggambarkan bahawa guru-guru bukan sahaja melaksanakan tugas pengajaran secara formal, malah turut memainkan peranan sebagai pemimpin dalam mempengaruhi rakan sejawat, menyumbang kepada proses membuat keputusan, serta terlibat secara aktif dalam usaha penambahbaikan sekolah. Dapatan tersebut selaras dengan pelbagai kajian terdahulu yang melaporkan bahawa amalan kepimpinan guru berada pada tahap yang tinggi. Antaranya termasuk kajian oleh Norashikin et al. (2015), Azhar et al. (2016), Hamidah dan Hung (2018), Wan Ameera Farhah dan Mahaliza (2018), Nor Lizana et al. (2020), Muhammad Nur Asnawi Romly dan Rosnah Ishak (2021), Saraswathy Kullana et al. (2021), Nik Husaimie Che Omar et al. (2021), Khalip Musa dan Mohd Khairi Md. Akhir (2021), serta Masyitah dan Rosnah (2022). Keseragaman dapatan ini menunjukkan bahawa budaya kepimpinan guru semakin diterima dan diamalkan secara meluas dalam organisasi sekolah di Malaysia, sejajar dengan keperluan transformasi pendidikan yang menekankan kepimpinan kolaboratif dan pengupayaan guru.

Selain itu, dapatan kajian Saraswathy Kullana et al. (2021) turut memberikan gambaran yang lebih terperinci berkaitan dimensi kepimpinan guru. Kajian tersebut mendapati bahawa dimensi kepelbagaian mencatat nilai min tertinggi ($M = 4.53$), menunjukkan guru mempunyai keupayaan yang baik dalam menghargai perbezaan latar belakang, idea serta pendekatan dalam kalangan warga sekolah. Sebaliknya, dimensi penambahbaikan berterusan mencatat nilai min yang paling rendah ($M = 4.43$), walaupun masih berada pada tahap tinggi. Dapatan ini mencadangkan bahawa aspek pembangunan profesional berterusan dan budaya refleksi sendiri perlu diperkukuhkan agar amalan kepimpinan guru dapat dipertingkatkan secara lebih menyeluruh. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa guru-guru di sekolah rendah agama bantuan kerajaan di Sarawak memiliki ciri-ciri kepimpinan guru yang positif dan berpotensi menjadi agen perubahan dalam organisasi sekolah.

Seterusnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tekanan kerja guru berada pada tahap sederhana. Penemuan tersebut adalah konsisten dengan beberapa kajian terdahulu yang melaporkan bahawa guru lazimnya mengalami tekanan kerja pada aras sederhana dalam melaksanakan tanggungjawab profesional mereka. Sebagai contoh, kajian oleh Subhatra Venoo (2023) mendapati bahawa guru-guru di sekolah kebangsaan di Daerah Melaka Tengah mengalami tekanan kerja pada tahap sederhana. Dapatan yang serupa turut dilaporkan oleh Noraznida dan Anis (2022) dalam kajian mereka terhadap guru di Sekolah Kebangsaan Bandar

Tasik Kesuma. Begitu juga, kajian yang dijalankan oleh Lauretta Eva et al. (2021) ke atas Guru Pendidikan Jasmani di sekolah menengah Daerah Kota Kinabalu, Sabah mendapati bahawa tekanan kerja yang dialami responden berada pada tahap sederhana.

Selain itu, Adrian et al. (2021) turut melaporkan bahawa guru-guru di sekolah sekitar Daerah Kota Kinabalu mengalami tekanan kerja pada tahap sederhana rendah. Penemuan ini mengukuhkan lagi dapatan kajian semasa bahawa profesion keguruan secara umumnya berhadapan dengan tekanan yang terkawal dan masih berada dalam lingkungan yang boleh diurus. Kajian-kajian lain yang turut menyokong dapatan ini ialah Ahmad dan Amir (2018), Lia (2018), Nor Safwan dan Shazaitul Azreen (2020), Saiful Hizan dan Rodzalan (2020), serta Yusof dan Azman (2017), yang kesemuanya melaporkan bahawa tekanan kerja guru berada pada tahap sederhana. Keadaan ini memberi gambaran bahawa walaupun guru berdepan dengan pelbagai tuntutan tugas seperti beban kerja, pengurusan bilik darjah, pelaksanaan tugas pentadbiran dan perubahan dasar pendidikan, mereka masih mempunyai keupayaan untuk menyesuaikan diri serta mengurus tekanan yang dihadapi.

Walau bagaimanapun, terdapat beberapa kajian yang menunjukkan dapatan yang berbeza. Sebagai contoh, kajian oleh Nur Aishah dan Shahlan (2024) mendapati bahawa tahap tekanan kerja guru di Seberang Perai Tengah, Pulau Pinang berada pada tahap rendah. Perbezaan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor konteks organisasi, persekitaran kerja, sokongan pentadbiran, budaya sekolah serta ciri demografi responden yang berbeza antara lokasi kajian. Sebaliknya, Verasingam (2020) melaporkan bahawa guru mengalami tekanan kerja pada tahap tinggi. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa pengalaman tekanan kerja guru adalah bersifat dinamik dan boleh berubah mengikut situasi serta tuntutan kerja yang dihadapi. Tambahan pula, Emeljanovas et al. (2023) melaporkan bahawa tekanan kerja yang tinggi dalam kalangan pendidik boleh memberi implikasi negatif terhadap kesejahteraan psikologi sehingga mencetuskan simptom seperti kebimbangan, kemurungan dan burnout. Justeru, dapatan kajian ini yang menunjukkan tekanan kerja pada tahap sederhana perlu diberi perhatian oleh pihak berkepentingan dalam pendidikan. Intervensi yang bersesuaian seperti pengukuhan sokongan organisasi, pengurusan beban tugas yang lebih sistematik serta program pembangunan kesejahteraan guru perlu dilaksanakan secara berterusan bagi memastikan tekanan kerja dapat dikawal dan tidak berkembang ke tahap yang lebih serius.

Perbincangan dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan guru merupakan elemen penting yang berkait rapat dengan pelbagai aspek keberkesanan organisasi sekolah. Kajian oleh Che Omar et al. (2021) membuktikan bahawa terdapat hubungan positif yang tinggi antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan kepimpinan guru di enam buah sekolah di Muadzam Shah, Pahang. Dapatan tersebut memberi gambaran bahawa pengetua yang mengamalkan pendekatan kepimpinan secara distributif berupaya memperkasa guru untuk memainkan peranan kepimpinan secara lebih aktif dalam organisasi sekolah. Persekitaran sekolah yang memberi ruang kepada perkongsian kuasa dan penglibatan dalam proses membuat keputusan dilihat dapat mengukuhkan kapasiti kepimpinan guru. Selaras dengan dapatan tersebut, Muhammad Nur Asnawi dan Rosnah Ishak (2021) melaporkan bahawa amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan positif yang signifikan serta kuat dengan tahap kepimpinan guru dalam kalangan guru di kawasan pedalaman Daerah Batang Padang. Penemuan ini menunjukkan bahawa budaya organisasi yang menyokong pembelajaran berterusan, perkongsian ilmu dan refleksi profesional mampu meningkatkan keupayaan guru untuk memimpin dalam konteks tugas dan amalan pengajaran. Justeru, organisasi sekolah yang

mengamalkan ciri-ciri organisasi pembelajaran berpotensi melahirkan guru yang lebih proaktif, inovatif dan bersedia memikul tanggungjawab kepimpinan.

Selain itu, kajian oleh Musa dan Md Akhir (2021) turut memperkukuhkan kepentingan kepimpinan guru apabila mendapati wujud hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana antara kepimpinan guru dengan keberhasilan pelajar. Dapatan ini menjelaskan bahawa guru yang menunjukkan ciri-ciri kepimpinan bukan sahaja mampu mempengaruhi rakan sejawat, malah turut menyumbang kepada peningkatan pencapaian murid melalui pelaksanaan amalan pengajaran yang lebih berkualiti dan berkesan. Dalam dimensi lain, Sarah (2023) mendapati bahawa kepimpinan guru mempunyai hubungan positif yang signifikan, walaupun pada tahap lemah, dengan komitmen guru di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan di Klang, Selangor. Walaupun kekuatan hubungan tersebut adalah rendah, penemuan ini tetap memberi petunjuk bahawa peningkatan amalan kepimpinan guru berupaya menyumbang kepada pembentukan komitmen yang lebih tinggi terhadap profesion dan organisasi sekolah. Hal ini menunjukkan bahawa pengukuhan elemen kepimpinan dalam kalangan guru boleh menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan dedikasi dan penglibatan mereka terhadap tugas.

Berkaitan dengan tekanan kerja guru, dapatan kajian terdahulu menunjukkan keputusan yang tidak konsisten. Sebagai contoh, Skaalvik (2010) melaporkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tekanan kerja dengan pencapaian peribadi guru. Dapatan tersebut menggambarkan bahawa tekanan kerja yang dialami oleh guru tidak semestinya menjejaskan persepsi mereka terhadap keupayaan diri atau rasa pencapaian profesional. Namun demikian, pengurusan tekanan kerja secara sistematik sejak peringkat awal masih perlu diberi perhatian agar guru dapat melaksanakan tanggungjawab secara optimum serta mengekalkan tahap profesionalisme yang tinggi dalam kerjaya mereka.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini memperlihatkan bahawa amalan kepimpinan guru dalam kalangan guru Sekolah Rendah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di Sarawak berada pada tahap yang tinggi, manakala tahap tekanan kerja guru berada pada tahap sederhana. Dapatan analisis inferensi pula menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan tekanan kerja guru. Hal ini menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan guru tidak mempunyai perkaitan secara langsung dengan tahap tekanan kerja yang dialami oleh guru SABK di Sarawak. Walau bagaimanapun, kepimpinan guru yang berkualiti dan berkesan tetap penting kerana berpotensi membantu guru membangunkan keupayaan sendiri, mengurus tekanan secara lebih terkawal serta mengekalkan profesionalisme dalam melaksanakan tanggungjawab dan tuntutan tugas di sekolah.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Setinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia (Prof. Madya Dr. Khalip Bin Musa) pengajian saya dan pihak UPSI khususnya Pusat Pengajian Siswazah dan Fakulti Pengurusan Dan Ekonomi kerana membantu saya melaksanakan kajian ini dengan baik dan jayanya.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Pengkaji menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Pusat Penyelidikan Dan Inovasi Universiti Pendidikan Sultan Idris (RMIC). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian

etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Kewangan (*Funding*)

Segala bentuk kos bagi melaksanakan mengikuti pengajian ini dan juga kewangan bagi menjalankan kajian ini adalah tanggungan saya sendiri.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interests*)

Tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Abdullah, A., Ghavifekr, S., & Radzi, N. M. (2023). Teacher leadership and school improvement: Evidence from Malaysian schools. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*.
- Abdullah, Muhammad Haniff Syauqi and Md Hassan, Nurulhuda (2024) Kesan Dan Cabaran Beban Tugas Dalam Kalangan Guru Sekolah Berasrama Penuh (SBP). *Jurnal Dunia Pendidikan*, 6 (3). pp. 28-40. ISSN 2682-826X
- Arihasnida, A., Mohd Hanafi, M., & Noraini, M. (2020). Hubungan sikap pelajar dengan tekanan guru Program Pendidikan Inklusif di Malaysia. *Jurnal Pendidikan Khas Malaysia*, 10(1), 25–37.
- Azhar Harun, Ramli Basri, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, & Soaib Asimiran. (2016) Hubungan antara amalan kepimpinan distributive prngetu dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *International Journal of Education and Training (InjET)*, 2(22), 1- 13 ISSN: 2462-2079
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Che Omar, M., Abdullah, A. G. K., & Ismail, A. (2021). Hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan kepimpinan guru dalam kalangan guru sekolah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(1), 1–15.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204.
- Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *AERA Open*, 7, 1–15.
- Hamidah Yusof, & Chan Mei Hung. (2018). Hubungan profesionalisme guru dengan kepimpinan guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, Sarawak. *Management Research Journal*, 7, 45–56. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol7.1.2018>
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading schools through disruption: Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 42(1), 1–15.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2026). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 ("Merapatkan Jurang, Meningkatkan Mutu, Meraih Kejayaan Bersama")*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Khalip Musa & Mohd Khairi Md Akhir (2021) Pengaruh kepemimpinan guru terhadap keberhasilan pelajar tingkatan enam di kolej tingkatan enam daerah Perak Tengah. *Management Research Journal Vol. 10 No. 2 (2021)*, 38-48
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27–35.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Work*. Harvard University Press.
- Masyitah & Rosnah (2022). *Hubungan Kepimpinan Guru Dengan Pengurusan Pelantar Pembelajaran DELIMA Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Kinta Utara*. Disertasi Ijazah Sarjana.:UPSI
- Mohd Yusri Ibrahim, & Aziz Amin. (2014). Model kepemimpinan guru di Malaysia: Satu kajian awal. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 1–15.
- Muhammad Nur Asnawi, A., & Rosnah Ishak. (2021). Hubungan amalan organisasi pembelajaran dengan tahap kepemimpinan guru dalam kalangan guru pedalaman di Daerah Batang Padang. *Jurnal Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan*, 8(3), 67–80.
- Musa, K., & Md Akhir, M. K. (2021). Kepimpinan guru dan hubungannya dengan keberhasilan pelajar. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 46(2), 45–56.
- Nguyen, D., Harris, A., & Jones, M. (2023). Teacher leadership and teacher well-being: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2022). A review of the empirical research on teacher leadership (2003–2017): Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60–80.
- Nik Husaimie Che Omar, Aida Hanim A.Hamid & Norasmah Othman. (2021) Kolerasi Antara Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Dengan Amalan Kepimpinan Guru Sekolah Menengah Di Muadzam Shah, Pahang. *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)* eISSN: 2682-8464 Vol. 3 No. 4.
- Nor Lizana, K., Khalip, M., & Zahari, H. (2020). The Concept of Teacher Leadership. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(10), 228–237.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, F. S. (2015). Hubungan kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training*, 1(2), 1–11.
- Noriah Mohd Ishak, Zuria Mahmud, & Salleh Amat. (2010). Guru dan stres: Implikasi terhadap kesejahteraan guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(1), 65–74.
- OECD. (2024). *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners: TALIS 2024 Insights*. Paris: OECD Publishing.
- Sarah, S. (2023). Hubungan antara kepemimpinan guru dengan komitmen guru di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan di Klang, Selangor. *Jurnal Pendidikan dan Pembangunan Insan*, 11(2), 55–69.
- Saraswathy Kullana, Mahaliza Mansor & Rosnah Ishak (2021). Kepimpinan Guru di Sekolah Kebangsaan Asli, Negeri Sembilan. *Management Research Journal Vol. 10 Special Issue (2021)*, 40-51.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–1069.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivation and burnout in teachers: What is the role of school goal structure? *Learning and Individual Differences*, 58, 1–10.

- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivation and burnout in teachers: The role of school context. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152–160.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, 27(7), 602–616.
- Wan Ameera Farhah & Mahaliza Mansor. (2018). Pengaruh amalan pembelajaran professional terhadap kepemimpinan guru-guru kolej vokasional di Perak. *Management Research Journal*, 8(1), 32-43
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134–171.
- Yahaya, A., Hamdan, A. R., & Ismail, N. (2020). Tekanan kerja dalam kalangan guru sekolah di Malaysia: Satu tinjauan literatur. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 45–58.
- Yusoff, R. B. M., & Tengku Ahmad Badrul Shah Raja Hussin. (2013). Tekanan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*, 22, 1–10.